

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KİMLİK ÜZERİNE
KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA, İZMİR ÖRNEĞİ

Pınar İŞILDAR

Prof. Dr. Osman Avşar KURGUN

İZMİR – 2018

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Üzerine Keşifsel Bir Çalışma, İzmir Örneği ” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Tarih

.../.../.....

Pınar IŞILDAR

İmza

ÖZET

Doktora Tezi

Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Üzerine Keşifsel Bir Çalışma,

İzmir Örneği

Pınar İŞILDAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Kimlik, bireylerde var olduğu gibi işletmelerde de var olduğu tartışılmaz bir gerçektir ve yeni bir kavram olmamasına rağmen, farklı disiplinlerde çalışılması ve yorumlanmasından dolayı günümüzde hala belirsizliklerle dolu bir kavram olarak görülmektedir. Kavramın soyut olması, belirsiz doğası ve tanımlanmasının zorluğu, çeşitli çalışmalarda ele alınmış ve farklı kimlik tanımları ve farklı boyutların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu belirsizlik kişisel kimlikten kurumsal kimliğe kadar devam etmektedir.

Kurumsal kimlik, değişken ve dinamik bir çevrede var olan işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinde ve rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir adım olarak görülmektedir. Kurumsal kimliğin efektif bir şekilde yönetilmesi ise gerek iç paydaşlara gerekse dış paydaşlara firmanın gücünü göstermek için etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. İkame olanağı oldukça yüksek olan ve uluslararası pazardan pay almak için yüksek rekabet ortamında faaliyette bulunan otel işletmelerinde kurumsal kimlik kavramının netleştirilmesi ve boyutlarının ortaya çıkartılması, varlıklarını ortaya koyarak tercih edilirlüklerini arttırmak adına önemli olmaktadır.

Çalışmada otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısının bütünsel ve multidisipliner bakış açısıyla hangi boyutlardan oluştuğu sorusunun yanıtı aranmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısını oluşturan boyutların keşifsel yöntemle ortaya çıkartılması tezin temel amacını ifade etmektedir. Otel işletmelerinde ortaya konulan kurumsal kimliğin hangi kimlik yapısından oluştuğu ve hangi paradigma çerçevesinde şekillendiğinin

ortaya konması ise tezin alt amaçlarını oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini, İzmir ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Nitel araştırma olarak tasarlanan araştırmada, alan araştırması içerisinde veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin içerik analizi kapsamında kodlamalarının yapılması ve belirli temalar altına yerleştirilmesi ile boyutların ortaya çıkması sağlanmıştır. Ortaya çıkan boyutlara dayalı olarak sonuç kısmında kurumsal kimlik tanımı geliştirilmiştir.

Araştırma bulguları otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısını oluşturan 8 boyutu işaret etmektedir. Bu boyutlar kurumsal kültür, kurumsal strateji, kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış, kurumsal tasarım, destinasyon kimliği ve sektör kimliğidir. Kurumsal kimlik literatüründeki modeller incelendiğinde, elde edilen boyutlar içerisinde sektör kimliğinin çoğu modelde dikkate alınmadığı ve destinasyon kimliğinin ise yeni bir boyut olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde kurumsal kültürün, kurumsal stratejinin, kurumsal iletişimin, kurumsal yapının, kurumsal davranışın ve kurumsal tasarımın yanında sektörel özelliklerin ve destinasyonun kimliksel özelliklerinin de otel işletmelerinde kurumsal kimlik oluşumunda etkili olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada alt araştırma sorusunu oluşturan kimlik yapılarının belirlenmesinde ise tek işletme, bir merkeze veya holdinge bağlı olarak yönetilme veya farklı markalara sahip olmanın verdiği bir takım özelliklere göre monolitik kimlik, onaylanmış/desteklenmiş kimlik ve marka kimliği kodlamaları yapılmıştır. Bulgularda otel işletmelerinin sahiplik ve yönetim özelliklerine göre desteklenmiş kimlik ve marka kimliği şeklinde kurumsal kimliklerini yapılandırdıkları görülmüştür. Araştırma alt sorularından bir diğeri olan otel işletmelerinin kurumsal kimlik oluşumunda hangi paradigmaya yakınsadığı ise bulgulara göre yönetilebilir ve şekillenebilir kurumsal kimliği savunan işlevselci paradigmayı işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel işletmeleri, Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kimlik Modelleri

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy(PhD)

An Exploratory Study on Corporate Identity in Hotels, The Case of İzmir

Pınar IŞILDAR

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

It is an indisputable reality that just as individuals have an identity, so do companies. Although it is not a new concept, it is still viewed as a concept with uncertainties due to its being studied and interpreted within different disciplines. The abstract and ambiguous nature of the concept has been addressed in various studies and has led to different definitions of identity and different dimensions. This uncertainty continues from personal identity to corporate identity.

Corporate identity is seen as an important step in ensuring that companies that exist in a changeable and dynamic environment can survive in a competitive environment and gain competitive advantage. Effective management of corporate identity is also used as an effective tool to show the strength of the company to internal stakeholders and external stakeholders. It is important to clarify the corporate identity concept and to reveal its dimensions in order to increase their rate of preferability by revealing the existences in the hotels that are a high substitution and to getting a share from the international market operating in a highly competitive environment.

In this study it is sought the answer that the corporate identity is formed of which dimension by a holistic and a multidisciplinary point of view in hotels. Hence, the main aim of this study is reveal dimensions explaining the components of the corporate identity structure in hotels via exploratory method. To reveal the identity structure type and paradigm of the corporate identity of

hotels are sub-aims. Research sample consists of the managers in 5-star hotels operating in İzmir province. In this study designed with a qualitative approach, semi-structured in depth interviews used as data collection techniques in field research. The obtained data is coded thematically, after being subjected to qualitative content analysis. The encoded data that have been collected classified under specific themes. Based on the emerging dimensions, the definition of corporate identity has been developed in the conclusion section.

The research findings point to the 8 dimensions that constitute the corporate identity structure in hotels. These dimensions are corporate culture, corporate strategy, corporate communication, corporate structure, corporate behavior, corporate design, destination identity and sector identity. When the models in the corporate identity literature are examined, it is seen that the sector identity is not taken into consideration in the most of models and destination identity is also a new dimension. In this context, it has been seen that the corporate culture, corporate strategy, corporate communication, corporate structure, corporate behavior and corporate design as well as the sectoral features and destination features are effective in the formation of corporate identity in hotels.

In this study, in identifying identity structures constituting sub-research questions, it is specified the monolithic identity, supported identity and brand identity codes according to some characteristics of being managed by a single business, a center or a holding or having different brands. Findings show that hotels according to the ownership and the management features establish their corporate identities in the type of supported identity and brand identity. Which paradigm have been effective in the formation of corporate identity that is the other sub-research question, findings point to the functionalist paradigm that can be managed and shaped corporate identities.

Keywords: Hotels, Corporate identity, Corporate identity models

**OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KİMLİK ÜZERİNE
KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA, İZMİR ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL KİMLİK VE OTEL İŞLETMELERİ;
KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

1.1. KİMLİK, KURUMSALLIK VE KURUMSAL KİMLİK	5
1.1.1. Kimlik	6
1.1.2. Kurumsallık	8
1.1.3. Kurumsal Kimlik	11
1.1.3.1. Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi	16
1.1.3.1.1. 1970 Öncesi Dönem: Geleneksel Dönem, Marka Tekniği Dönemi ve İkinci Dünya Savaşı Sonrası/Dizayn Dönemi	17
1.1.3.1.2. 1970 Sonrası Dönem: Stratejik Dönem ve Kuramsal Çalışmalar Dönemi	21
1.1.3.2. Kurumsal Kimliğin Paradigmatik Değişimi ve Multidisipliner Paradigma İçerisindeki Yeri	27
1.1.3.3. Kurumsal Kimlik Yapıları	29

1.2. KURUMSAL KİMLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	30
1.2.1. Kurumsal İmaj	31
1.2.2. Kurumsal İtibar	32
1.2.3. Kurumsal Marka	33
1.2.4. Örgütsel kimlik	36
1.3. KURUMSAL KİMLİĞİN UNSURLARI	37
1.3.1. Kurumsal Tasarım	37
1.3.1.1. Ürün Tasarımı	39
1.3.1.2. İletişim Tasarımı	42
1.3.1.3. Mimari Tasarım	46
1.3.2. Kurumsal İletişim	46
1.3.2.1. Kontrollü Kurumsal İletişim	49
1.3.2.1.1. Yönetimsel iletişim	50
1.3.2.1.2. Pazarlama iletişimi	50
1.3.2.1.3. Örgütsel iletişim	51
1.3.2.2. Kontrolsüz Kurumsal İletişim	51
1.3.2.3. Dolaylı İletişim	52
1.3.3. Kurumsal Davranış	52
1.3.3.1. Ekonomik Davranış	54
1.3.3.2. Toplumsal Davranış	54
1.3.3.3. Siyasi Davranış	55
1.3.3.4. Bilgilendirme Davranışı	55
1.3.3.5. Kalite Davranışı	55
1.3.4. Kurumsal Kültür	56
1.3.5. Kurumsal Kişilik	60
1.3.6. Kurumsal Strateji	61
1.3.7. Kurumsal Yapı	64
1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KİMLİK VE ÖNEMİ	66
1.4.1. Otel İşletmeleri	67
1.4.1.1. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	69
1.4.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	70
1.4.1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri	73

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KİMLİK MODELLERİ VE İNCELENMESİ

2.1. KURUMSAL KİMLİK MODELLERİ	84
2.1.1. Paradigmatik Açıdan Kurumsal Kimlik Modelleri	84
2.1.1.1. İşlevselci Paradigma ve Kurumsal Kimlik Modelleri	87
2.1.1.1.1. Birkight ve Stadler Modeli (1986): Kurumsal Kimlik Karması	90
2.1.1.1.2. Abratt Modeli (1989)	91
2.1.1.1.3. Balmer Modeli (1995)	94
2.1.1.1.4. Stuart Modeli (1994, 1998)	95
2.1.1.1.5. Markwick ve Fill Modeli (1997)	97
2.1.1.1.6. van Riel ve Balmer Modeli (1997)	99
2.1.1.1.7. Balmer ve Soenen Modeli (1997-1999)	100
2.1.1.1.8. Stuart Modeli (1999)	104
2.1.1.1.9. Balmer ve Gray (2000) Modeli	105
2.1.1.1.10. Balmer ve Greyser (2002) Modeli –AC ² ID Test	108
2.1.1.1.11. Suvatjis ve de Chernatony (2005) Modeli	111
2.1.1.2. Yorumlayıcı Paradigma ve Kurumsal Kimlik Çalışmaları	114
2.1.1.2.1. Couplan ve Brown (2004) Çalışması	117
2.1.1.2.2. Sillince ve Brown (2009) Çalışması	118
2.1.1.3. Postmodern Paradigma ve Kurumsal Kimlik Modelleri	119
2.1.1.3.1. Leitch ve Motion (1999) Çalışması, Ortak Başlangıç Noktaları (Common Starting Points - CSPs)	123
2.2. KURUMSAL KİMLİK MODELLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	124
2.3. KURUMSAL KİMLİK BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK KAVRAMSAL BOYUTLAR	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KİMLİK BOYUTLARINI
BELİRLEMEYE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA	136
3.1.1. Araştırmanın Temel Amacı ve Alt Amaçları	136
3.1.2. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı	137
3.1.3. Araştırmanın Ön Kabulleri	138
3.1.4. Araştırmanın Kısıtları	139
3.2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE MODELİ	139
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA	142
3.3.1. Veri Toplama Tekniği	142
3.3.2. Araştırma Örnekleminin Seçimi ve Araştırmanın Örnekleme Türü	143
3.3.3. Veri Toplama Süreci	144
3.3.3.1. Araştırma Sorularının Geliştirilmesi	144
3.3.3.2. Sürecin Pilot Denemesinin Yapılması	145
3.3.3.3. Asıl Veri Sürecine Geçiş	145
3.4. VERİLERİN DÜZENLENMESİ VE İÇERİK ANALİZİ	146
3.5. ELDE EDİLEN VERİLERİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİĞİ	147
3.6. BULGULAR VE TARTIŞMA	148
3.6.1. Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Boyutları	148
3.6.1.1. Kurumsal Kültür	148
3.6.1.2. Kurumsal Strateji	164
3.6.1.3. Kurumsal Yapı	176
3.6.1.4. Kurumsal Tasarım	185
3.6.1.5. Kurumsal İletişim	189
3.6.1.6. Kurumsal Davranış	199
3.6.1.7. Destinasyon Kimliği	206
3.6.1.8. Sektör Kimliği	211
3.6.2. Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Boyutları, Sonuç Yapı	215
3.6.3. Otel İşletmelerinde Kimlik Yapısı	218
3.6.4. Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimliğin Paradigmatik Doğası	224

SONUÇ

228

KAYNAKÇA

236

EKLER



KISALTMALAR

AEG	Genel Elektrik Şirketi
B.	Bilimsel
CED	Central – enduring – distinctive / Esas – Kalıcı - Ayırt edici
Frek.	Frekans
M.Ö.	Milattan önce
M.S.	Milattan sonra
ICIG -	International Corporate Identity Group - Uluslararası Kurumsal Kimlik Grubu
yy.	Yüz yıl
vb.	ve benzeri
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TUIK	Türkiye İstatistik Kurumu
U.	Uygulayıcı

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Uygulayıcı (U) ve Bilimsel (B) Kurumsal Kimlik Tanımları	s. 13
Tablo 2: 1970 Öncesi Kurumsal Kimlik Dönemleri	s.20
Tablo 3: Seviye ve Yönler Göre Kurumsal İletişim	s.49
Tablo 4: Kurumsal Kimlik Unsurları ve AC ² ID Test	s.110
Tablo 5: Balmer (2001b) Kimlik Türleri	s.127
Tablo 6: Balmer ve Greyser (2002): Kurumsal Kimlik Türleri ve Boyutları	s.128
Tablo 7: Melewar'ın (2003) Kurumsal Kimlik Boyutları	s.129
Tablo 8: Kurumsal Kimlik Boyutlarının Tanımlamaları	s.130
Tablo 9: Araştırma Katılımcıları Mülakat Süreleri ve Demografik Bilgiler	s.146
Tablo 10: Kurumsal Kültür Boyutu Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	s.150
Tablo 11: Kurumsal Kültür Boyutu Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine göre İçerik Analizi	s.152
Tablo 12: Kurumsal Kültür Temaları	s.154
Tablo 13: Kurumsal Strateji Boyutu Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	s.165
Tablo 14: Kurumsal Strateji Boyutu Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.166
Tablo 15: Kurumsal Strateji Temaları	s.168
Tablo 16: Kurumsal Strateji Üst Yönetim Stratejilerine Göre Otel İşletmeleri	s.175
Tablo 17: Kurumsal Yapı, Örgüt Yapısı Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	177
Tablo 18: Kurumsal Yapı, Örgüt Yapısı Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.178
Tablo 19: Kurumsal Yapı, Kimlik Yapısı Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	s.184
Tablo 20: Kurumsal Yapı, Kimlik Yapısı Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.184
Tablo 21: Kurumsal Tasarım Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	s.185

Tablo 22: Kurumsal Tasarım Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.186
Tablo 23: Kurumsal Tasarım Temaları	s.187
Tablo 24: Kurumsal İletişim Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	s.190
Tablo 25: Kurumsal İletişim Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.191
Tablo 26: Kurumsal iletişim Tema Listesi	s.192
Tablo 27: Kurumsal Davranış Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.201
Tablo 29: Destinasyon Kimliği Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	s.206
Tablo 30: Destinasyon Kimliği Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.207
Tablo 31: Sektör Kimliği Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi	s.212
Tablo 32: Sektör Kimliği Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.212
Tablo 33: Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Boyutları	s.216
Tablo 34: Kurumsal Yapı, Kimlik Yapısı Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi	s.219

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları	s. 10
Şekil 2: 1970 sonrası Kurumsal Kimliğin Zamansal Tanımları	s. 22
Şekil 3: Kurumsal Kimlikteki Paradigmatik Değişim	s. 27
Şekil 4: Birkight ve Stadler (1986) Modeli	s. 90
Şekil 5: Abratt Modeli (1989)	s. 92
Şekil 6: Balmer Modeli (1995)	s. 94
Şekil 7: Stuart Modeli (1998)	s. 96
Şekil 8: Markwick ve Fill (1997) – Kurumsal Kimlik Yönetim Süreci	s. 98
Şekil 9: Van Riel ve Balmer Modeli (1997)	s. 99
Şekil 10: Balmer ve Seonen (1997) Yeni Kurumsal Kimlik Karması	s. 101
Şekil 11: Balmer ve Seonen (1997) Yeni Kurumsal Kimlik Yönetimi	s. 101
Şekil 12: ACID Test – Balmer ve Seonen (1999) Modeli	s. 102
Şekil 13: Stuart Modeli (1999)	s. 104
Şekil 14: Balmer ve Gray (2000) Kurumsal Kimlik – Kurumsal İletişim Modeli	s. 107
Şekil 15: Balmer ve Greyser (2002) Modeli – AC ² ID Test	s. 109
Şekil 16: Suvatjjs ve de Chernatony (2005) Modeli	s. 112
Şekil 17: Kavramsal Kurumsal Kimlik Yapısı	s. 134
Şekil 18: Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Yapısı	s. 217

EKLER LİSTESİ

Ek 1: The Strathclyde Statement
Ek 2: Soru Formu

ek s. 1
ek s.2



GİRİŞ

Rekabet ortamının oldukça şiddetli olduğu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet avantajını sürdürülebilir bir şekilde devam ettirmeleri kurumsal yönetimlerin en önemli amaçlarından birisi olarak görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 30-31). Rekabet avantajını sürdürülebilir şekilde sağlanmasında ise işletmelerde kimliğin formüle edilmesi gerekliliği günümüzde oldukça kabul gören bir yaklaşımdır (Balmer ve Wilson, 1998: 12-13). Değişken ve dinamik bir çevrede var olan işletmeler, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni kaynaklar arayışı içinde olup, bu kaynaklardan bir tanesi, güçlü bir kurumsal kimliğin inşa edilmesi ve efektif bir şekilde yönetilmesidir. Gerek iç paydaşlara gerekse dış paydaşlara işletmenin gücünü göstermek için kurumsal kimliğin varlığı günümüzde oldukça kabul gören etkili bir araçtır (Dowling, 1993; van Riel, 1995; van Riel ve Balmer, 1997).

Kimlik yeni bir kavram olmamasına rağmen, günümüzde hala belirsizliklerle doludur. Öznel kimlik ile kişinin içyapısına önem veren ve çevresindeki değişimlere rağmen kişinin kimlik duygusu ile yaşam boyunca değişmeyen özü, zamanla eleştirilmiş ve insanın sosyal bir olgu olmasından dolayı nesnel kimlik tanımlamaları yapılmaya başlanmıştır. Nesnel Kimlik, bireylerde “teklik, birlik, özerklik, zaman içinde süreklilik, bağımsızlık ve bütünlük” (van Tonder, 1987’den aktaran van Tonder ve Lessing, 2003: 21) ile bireyin sadece içyapısı değil dış çevre ile birlikte karşılıklı etkileşimler sonucu oluşmuş, toplumun oluşturduğu kategorilere yerleşme, dıştan gelen beklentilere yönelik oluşturulan kimlik şeklinde açıklanmaktadır. Benzer, aynı zamanda farklı, paylaşılan ve ortak yanlarımızdır (Mead, 1913: 1-2).

Kimlik olgusu bireylerde var olduğu gibi işletmelerde de var olduğu tartışılmaz bir gerçektir ve kimlikte var olan belirsizlikler, sadece bireyler için kullanılan kimlik kavramında değil işletmeler için de kimliğin tanımlanmasında geçerli olmaktadır. Kurumsal kimlik konusundaki sorunların, akademik alanın yeterli düzeyde gelişmemesi ve ortak bir kavramsal modelin oluşturulamamasının nedeni olarak Alessandri, (2001, s. 173), kurumsal kimliğin doğasının anlaşılabilmesi ve çok az bilim insanının kurumsal kimliğin gücünü desteklemek için kavramsal açıklamalarla pratiği birleştirmiş olması şeklinde açıklamıştır. Son 50 yılda kurumsal

kimlik çalışmalarının gerek bilimsel gerekse uygulama alanında artmasına rağmen, farklı bilim dallarında farklı boyutlarının ön plana çıkması, bütünsel bir kurumsal kimlik yapısının oluşturulmasında ise çalışmaların daha çok kavramsal ağırlıklı olması ve ampirik çalışmaların ise görece az olması olarak görülmektedir. Kavramsal modellerin uygulamada test edilmesinde ise çalışmaların azlığı ve kendi amaçlarıyla kısıtlanması, kurum kimliğinin uygulamada farklı işletmeler açısından ne olduğu, nasıl algılandığı ve nasıl formüle edildiği hakkındaki soru işaretlerini meydana getirmiştir. Bu durum gerek bu konu üzerinde çalışmak isteyen akademisyenler, gerekse işletmelerin uygulamada kavram üzerindeki algılamalarında bir boşluk ve belirsizlik yaratmaktadır (Otubanjo ve Melewar, 2007: 414).

Kurumsal kimliğin literatürde birçok tanımı mevcuttur. Kimi tanımlar daha geniş kapsamlı ve kavramın çok boyutlu yapısını içine alacak şekilde yapılırken, kimi tanımlar ise belirli disiplinlere odaklanarak dar şekilde yapılmıştır. Farklı disiplinlerde çalışılması ise, yine kavramın kabul edilen evrensel bir tanımının oluşmamasına neden olmuştur (Alessandri, 2001: 173; Melewar, 2003: 196-197; Otubanjo ve Melewar, 2007: 414). Kuruluşların veya işletmelerin belirgin özelliklerinin toplamı olarak ifade edilen, en genel anlamıyla işletmenin ne olduğunu ortaya koyan kurumsal kimlik, 1970'lerden günümüze birçok çalışmada incelenmiş ve birçok modelde yer almıştır. Fakat kavram üzerine yapılan bu çalışmalar (Dowling, 1986; Stuart, 1998, 1999; Balmer, 1996; Markwick and Fill, 1997; Alessandri, 2001; Balmer, 1995b; van Riel and Balmer, 1997; Cornelissen and Harris, 2001; He and Balmer, 2005; Moingeon and Ramanantsoa, 1997) terminolojiyi geliştirse de, farklı disiplinlerin, bakış açısıyla kavramı gittikçe karmaşık bir yapıya dönüştürerek, net ve kesin olmayan bir hal almasına neden olmuştur.

Literatürde kurumsal kimliği en yaygın ve kapsamlı bir şekilde, "işletmenin kim olduğu, neyi temsil ettiği, ne yaptığı, nasıl yaptığı ve nereye gittiği" sorularını yanıtlayan tüm cevapların toplamı olarak tanımlamak mümkündür (Olins, 1990: 108 aktaran Abratt, 1989: 66; Olins, 2002:2; Balmer, 2014: 463; Chamchong ve Wonglorsaichon: 526; Pordo, 2014: 7; Balmer J. M., 2015: 5-8). Bu tanımdan yola çıkarak, işletmelerin kendilerini ifade ettiği, iç ve dış paydaşların işletmeleri tanımlarken, hatırlarken işletme ilgili ortaya konulan anlamlar topluluğu olarak ifade

edilen kurumsal kimliğin (van Rekom, 1997: 411), sadece ilk akla gelen logo, renkler ve amblem gibi görsel unsurları değil, çok daha derin ve kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi gibi birden fazla unsurun oluşturduğu bir yapı olduğu söylenebilir.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, tüketicilerin eğitim seviyelerinin artması gibi nedenler ve özellikle benzer nitelikteki mal ve hizmet üreten işletmelerin varlığı, tüketicilerin mal ve hizmetleri ayırt etmesini zorlaştırmış ve tercihlerinde daha duyarlı hale gelmelerine neden olmuştur (Karafakıoğlu, 2005: 121). Tüketiciler satın alma kararlarında birçok faktörden etkilenerken kendilerine en fazla fayda sağlayacak mal ve hizmetleri tercih etmektedirler. Birçok sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de çeşitli işletmeler rekabetin oldukça yoğun yaşandığı ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşamını sürdürmek, gelişmek ve karlılığını arttırmak adına daha çok tercih edilmek istemektedir. Özellikle benzer hizmet sunan otel işletmelerinin müşterileri işletmelerine çekmeleri ve müşteri sadakatini oluşturmaları diğer otel işletmelerinden farklılıklarını ortaya koymaları ile oluşturacakları müşteri memnuniyeti, olumlu imaj ve itibarla sağlanacağı bilinmektedir (Üner, 1998: 18-19; Medabesh ve Upadhyaya, 2012: 40). Tüm işletmelerde olduğu gibi, farklılıkların ortaya konmasında işletmelerin ne olduğu, neyi temsil ettiği, ne yaptığı ve nasıl yaptığı sorularının (Balmer J. M., 1998; Melewar ve Saunders, 1998; Melewar T. C., 2003) cevapları olan kurumsal kimliğin oluşturulması, özellikle hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde önemli olmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümü kurumsal kimlik ve otel işletmelerindeki önemi üzerinde durmaktadır. Araştırmanın amacına dayalı olarak ulusal ve uluslararası kurumsal kimlik literatürü taranmış ve kurumsal kimliğe ait ele alınan unsurlar açıklanmıştır. İlgili literatürde var olan unsurların kurumsal kimliğin ilişkili olduğu ve kurumsal kimliği oluşturan şeklinde kurumsal kimlikle olan bağları irdelenmiş ve otel işletmelerinde kurumsal kimliğin önemi ve yazında sınırlı düzeyde ele alınan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal kimlik literatüründe var olan modeller paradigmatik açıdan sınıflandırılarak kurumsal bağlamda irdelenmiştir. Bölüm sonunda multidisipliner bakış açısıyla tüm modellerdeki boyutların bir araya

getirilmesi, araştırmada yol gösterici olması açısından kavramsal kurumsal kimlik yapısı oluşturulmuştur.

Çalışmanın üncü ve son bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, araştırma tasarımı ve yöntemi ile elde edilen verilerle bulgular yer almaktadır. Otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısını oluşturan boyutların ve bu boyutların alt boyutlarının elde edilmesi ile birlikte sonuç yapı oluşturulmuştur. Araştırmanın alt sorularından otel işletmelerindeki kurumsal kimliğin hangi kimlik yapısından oluştuğu ve hangi paradigmaya yakınsadığı sorularının cevapları ise yine bu bölümde ortaya konmuştur.

Çalışmanın sonuç kısmında ise literatür ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak değerlendirmeler yapılmış ve öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KİMLİK VE OTEL İŞLETMELERİ;

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurumsal kimlik son 50 yılda gerek bilimsel çalışmalarda, gerekse uygulama alanında gittikçe artan bir şekilde ilgi çekmektedir. Kurumsal kimliğin önceleri uygulayıcı (practitioners) olarak adlandırılan çeşitli danışmanlar tarafından çalışıldığı, daha sonra zamanla bu gruba yol göstermek amaçlı bilimsel çalışmalarda da çokça yer aldığı görülmektedir. Fakat zamanla konunun farklı bilim dallarında ele alınması sonucu net olmayan, anlaşılması zor bir kurumsal kimlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu durum, işletmelerin bu kavrama olan bakış açılarında, uygulama ve yönetiminde bir kargaşa yaşanmasına neden olmuştur (Melewar, 2003:196; Otubanjo ve Melewar, 2007: 414).

Kurumsal kimlik kavramını farklı bilim dalları ve uygulayıcılar açısından, teoride var olan modeller kapsamında incelenmesine yönelik olarak anlamı, tarihsel gelişimi, unsurları, amaçları ve yararlarının ortaya konması önem taşımaktadır.

1.1. KİMLİK, KURUMSALLIK VE KURUMSAL KİMLİK

Uluslararası alanda ve özellikle rekabet ortamının oldukça şiddetli olduğu alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet avantajını sürdürülebilir bir şekilde sağlaması kurumsal yönetimin en önemli amaçlarından birisi olarak görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 30-31). Rekabet avantajının sürdürülebilir şekilde sağlanması ve bununla birlikte kurumsal başarının elde edilmesi de, bilim insanları ve alanda uygulayıcı olarak nitelendirilen yöneticiler ve danışmanlar gibi birçok uzman tarafından, işletmelerde kimliğin formüle edilmesi ile gerçekleşeceğine inanılmaktadır (Balmer ve Wilson, 1998: 12-13).

Kimlik ve kurumsallık konuları farklı bilim dalları tarafından gerek özellik gerekse yapısal açıdan farklı biçimlerde incelenmektedir. Bu nedenle tezin amacına uygun olarak işletmeler açısından ele alınacak olan kurumsal kimliğin temellerini oluşturmaya yönelik olarak kimlik ve kurumsallık kavramları ele alınacaktır.

1.1.1. Kimlik

Kimlik kavramı birçok bilim dalı içerisinde kullanılmakla birlikte, ne olduğu, nasıl geliştiği ve nasıl çalıştığıyla ilgili bütüncül bir yaklaşım yoktur (Lawler, 2008: 2). Kavramın kullanımının uzun bir geçmişi olmasına rağmen 20. yüzyılla birlikte modernitenin bir sonucu olarak daha yoğun kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle 1940'lardan sonra psikoloji, 1980'lerden sonra da sosyoloji ve siyaset alanında incelenme alanlarına girmiştir. Psikologlar kimliği, bireyi diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılandırılmış göstergeler olarak tanımlarken, sosyoloji biliminde kimlik, toplumsal cinsiyet, nüfus kütüğündeki bilgiler (Güvenç, 1993: 3) ve sınıf belirlemede kullanılan bir kavram olarak ele alınmakta ve bireyin sosyal durumunu ifade etmektedir. Felsefede ise bireyin varoluşunun ontik (varlıksal), epistemik (bilgisel), etik ve estetik gibi belirlemeleri sonucu oluşan gerçeklikler şeklinde tanımlanmaktadır (Aşkın, 2007: 4).

Kelimenin kökenine inildiğinde, "identical"dan alınan "identity" kelimesi Latince "idem" yani "same" den gelmektedir. Bu durumda kimlik kelimesinin anlamı en temel şekilde benzerlik olarak görülmektedir (Lawler, 2008: 2). Kimlikteki bu benzerlik Mead'e göre öznel yaklaşımda "I" yani "ben" , nesnel yaklaşımda ise "me" yani "beni/bana" şeklinde tanımlanmaktadır. Öznel yaklaşıma göre "I" kimliği, kendimiz açısından aynılık, yaşam boyunca az çok aynı kalan öz, yani kişinin etrafındaki tüm değişimlere rağmen aynı kalmasını ifade eder. Öznel yaklaşımın kişinin iç yapısına önem vererek, onun dış çevresini ve değişimini göz ardı etmesi zamanla eleştirilmiştir ve nesnelci yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Nesnel yaklaşıma göre ise "me"; bireyin sadece iç yapısı değil dış çevre ile birlikte karşılıklı etkileşimler sonucu oluşmuş, toplumun oluşturduğu kategorilere yerleşme, dıştan gelen beklentilere yönelik oluşturulan kimlik şeklinde açıklanmaktadır. Bir bütünlük, tutarlılık ve sürekliliktir (Mead, 1913: 1-2; van Tonder ve Lessing, 2003: 21). Diğerleriyle de benzer, paylaşılan, ortak yanlarımızdır. Benzerliğin ön planda olduğu kimlik, aynı zamanda bir grup içindeki benzerliğin (kadınlar, erkekler vb.) diğerleri için farklı olma durumunu da içine almaktadır. Buna göre kimlik aynı anda hem benzerliği hem de farklılığı ifade etmektedir (Mead, 1913: 1-4; Marshall, 1999: 405; Lawler, 2008: 2-5).

Nesnelci yaklaşımın en önemli kuramları Psikodinamik ve Sosyolojik kuramlardır. Sosyolojik kuramlara göre, insan her şeyden önce sosyal bir varlıktır ve kimliğin ortaya çıkmasında, iç dinamiklerin yanında sosyal yaşamın da belirleyici etkisi vardır. Sosyolojik gelenekteki kimlik kuramı; kişinin kendini tanıması, sonra kendisinin öteki kişilerin tutumlarını öğrenmesi ile geliştirilmiş olan süreçler ağı olarak görmektedir. Sosyal Kimlik kuramı, sembolik etkileşimcilikle bağlantılı şekilde hem “ben” hem de “beni-bana (öteki benlerle)” olan durumları, etkileşimleri, ilişkileri ve iletişimlerini, dil ve temsil ile bağlantı kurarak geliştirir. Psikodinamik açıdan ise, psikanaliz öğretisini geliştiren nörolog Sigmund Freud, kimliğin bireyin yabancı kişileri ya da nesnelere özümsemesiyle ya da içene atmasıyla başlayan özdeşleşme süreci ile oluştuğunu savunmaktadır (Aşkın, 2007: 214).

Kimlik, bireyin aynı ve farklı olan tüm özelliklerini kapsar. Hem kişinin kendisini nasıl gördüğü, hem de toplum tarafından nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Bireyin dış çevresi ile ilişkisi, bulunduğu toplum ile etkileşimiyle de zamanla değişime açık dinamik bir yapıdadır (Lawler, 2008: 3). Bireyin içinde bulunduğu sosyal grupların, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemede önemli olduğu ve kimliğin ait olunan gruplara bağlı olarak geliştiği savunulmaktadır (Aşkın, 2007: 214). Bireylerin kendilerini bir gruba ait hissetmeleri ve kendini ait hissettiği grupla ortak dil, kültür, din, tarih, yaşam alanı, maddi koşullar vb. alanlarda benzer, diğer gruplara karşı ise farklı hissetmesi de kolektif (ortak) kimliğin ortaya çıkmasına neden olur (Bilgin, 1995: 62). Aynı zamanda dış çevre ile etkileşim içinde olan ve kendilerini belirli bir gruba ait hissedilen bireylerin tek bir kimlikten ziyade çoklu kimliklere sahip olmaları da söz konusudur. Sadece kadın olmak değil, modern, beyaz vb. gibi farklı kimliklerin bir arada yaşanması gibi. Modern toplumlarda bu durum bireyselleşmenin ön planda olduğu şekilde gelişirken, postmodern zamanda ise çoklu ve geçişken bir hal alır (Lawler, 2008: 2-5; Karaduman, 2010: 2887; Yıldız, 2007: 10). Kısaca özetlemek gerekirse kimlik; benzerlik, farklılık, değişim ve ötekiliğin olduğu durumlarda var olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 5).

Kimlik kavramı, bireylerin kültürel çevreleri ile yaşadıkları çevrelerdeki sosyal konum ve statülerini kapsayan inanç, tutum ve değer yargıları gibi yaşam biçimlerini sembolize eden çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Kimlik, bireylerde var

olduğu gibi gruplarda, toplumlarda ve işletmelerde de var olması tartışılmaz bir gerçektir. Bireylerin, çeşitli nitelik ve büyüklükteki grupların, toplumların veya işletmelerin “kimsiniz, kimlersiniz?” sorusuna verdikleri cevaplar olarak da tanımlanmaktadır (Güvenç, 1993: 3).

1.1.2. Kurumsallık

Kurumsallık konusu, sosyal bilimler alanında ekonomi, politika, sosyoloji ve örgüt çalışmalarında çeşitli bakış açıları ile ele alınmaktadır. Ekonomi alanındaki kurumsallık, kolektif eylem sorunlarını, bağlı ve kuralları izleyen veya normlara uyan yeni davranış biçimlerini üreterek çözen koordinasyon mekanizmalarını ifade etmektedir. Karşılaştırmalı politika alanında kullanılan kurumsallık, özellikle bu alanda bir temel taşı şeklinde görülen tarihsellik üzerinden gider ve kurumların, kritik tarihsel anlarda, yola bağlılık veya farklılık yaratarak zamansal süreçlerden nasıl ortaya çıktığını ve bu süreçlerde nasıl gömüldüğünün ortaya çıkmasında kullanılmaktadır. Sosyolojik kurumsallık, genellikle daha kapsamlı sosyal yapıların etkileri üzerinde durur, toplumsal bir eylem için onlara sağlanan modeller veya emirler içinde toplumun rollerine vurgu yaparak, kurumların daha çok kültürel görünümelerini dikkate alır (Powell ve Bromley, 2013: 2).

Örgütsel ve yönetim alanında kurumsallaşma ise sosyolojik yaklaşıma daha yakındır. Bu alanlarda zamanla kurumsallığın, iç örgüt dinamiklerine odaklanan ve koordinasyon işlevini ifade eden “eski kurumsallaşma” anlayışından, “yeni kurumsallaşma” anlayışına doğru, yani daha çok dış çevrenin örgütler üzerindeki etkileri ile ilgilenen ve örgütlerin var olan resmi yapılarına ve politikalarına şablonlar oluşturarak, değişen çevreye uyum, organizasyon ve koordinasyonun da işin içinde olduğu, daha geniş bir çevrede tanınmışlığın artırılması anlayışına geçildiği görülmektedir. Örgüt çalışmalarında “yeni kurumsallaşma” yaklaşımı özellikle 1970’lerde ve 1980’lerde çokça yer almaya başlanmıştır (Powell ve Bromley, 2013: 2-3).

Küreselleşme sürecinin üçüncü evresi ile başlayan ve özellikle 1980 sonrasında küreselleşmenin hızla ivme kazanması ve iletişim devriminin yaşanması; ekonomik, çevresel, demografik ve kültürel boyutlarıyla sürekli değişen, dinamik ve

rekabetin oldukça yüksek olduğu işletme çevresinin (Bayar, 2009: 27; Dumanlı Kürkçü, 2013: 4; Kaya, 2009: 13) ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmelerin, rekabetin yoğun yaşandığı çevrede ayakta kalabilmeleri ve sürekliliğini devam ettirebilmeleri için değişime açık olmaları ve uyum sağlayabilmeleri önemli olarak görülmekte ve çevreden gelen beklentilere ve baskılara cevap verebilmek kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çevreden gelen beklenti ve baskılara cevap verebilmek, değişen çevreye uyum sağlayabilmek, işletmelerin kurumsallaşması ile işletmelerin zamanla yönetim anlayışını, işletme yapısını veya iş süreçlerini değiştirerek gerçekleştirebilmektedir (Bayer, 2005: 126-127; Apaydın, 2009: 2-19; Alkış ve Temizkan, 2010: 74).

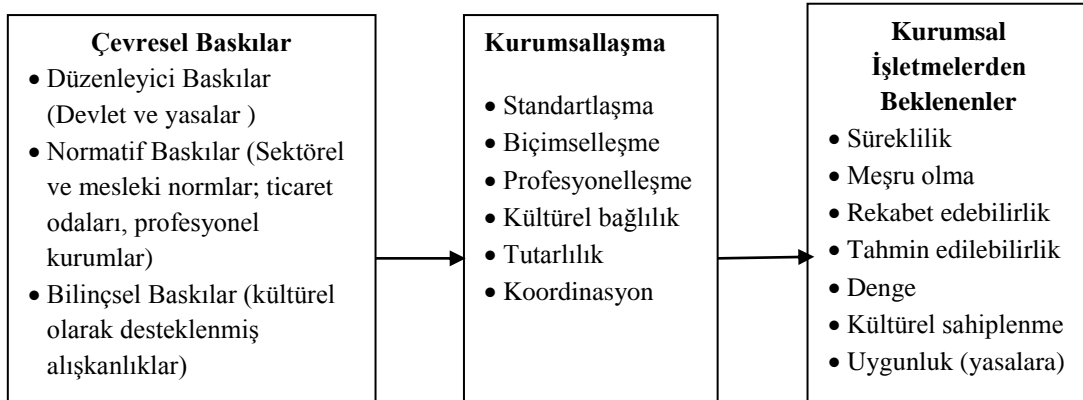
İşletme çevresini dikkate alan March kurumsallaşmayı, değişen çevre koşulları ile birlikte organizasyonel değişimin gerçekleşmesi ve bu değişim doğrultusunda belirli standartların ortaya konması şeklinde ele almaktadır (March, 1996: 279-280). Kurumsallaşma konusunda temel çalışmalardan kabul edilen Meyer ve Rowan (1977)'da çalışmalarında yine değişen çevresel koşullardan bahsetmişler ve sanayi sonrası (post-industrial) toplumlarda, ürünlerin teknik gereksinimlerine odaklanan yapılardan kurumsal yapıları yansıtan karmaşık yapıları örgütlerin ortaya çıktığını ve bu yapıların hayatta kalmaları için kurumsallığın gerekliliğini ön planda tutmuşlardır. Meyer ve Rowan (1977), dış çevreyi göz önüne alarak kurumsallaşmayı, işletmenin dış çevresiyle etkileşimi sonucu ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin birlikte yürütülmesi şeklinde tanımlamaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977: 340-341). Bu yazarlara göre değişen çevreye uyum ve rekabet edilebilirlik kurumsallaşma yoluyla, uyumlu ve kontrol edilebilen faaliyetler, standartlar ve prosedürlerin uygulanması ile mümkündür.

Karpuzoğlu (2001), “bir şirketin kişilerden bağımsız olarak standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip edecek sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci” olarak kurumsallaşmayı tanımlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 72). Bu tanım yeni kurumsallaşma yaklaşımına yakınsamakta ve değişen çevreye uyum, standartlar ve

prosedürlerin yanında kendine özgü kültür ve kimlik oluşumunu da desteklemektedir. Kurumsal kültür kavramını kullanan bir başka yazar Özkaya (1999), kurum kültürünü; herkes tarafından paylaşılan değerler ve inançlar şeklinde tanımlarken; işletmenin bu sistem ve kurallar çerçevesinde yönetilmesini kurumsallaşma olarak tanımlamaktadır. Bu kültürü oluşturan öğeler; insiyatif kullanma, risk alımı, hedef belirleme, departmanların birlikte çalışabilmesi, çalışanların kendini tanımla biçimi, ödül sistemi, terfiler, maaş parametresi ve iletişimin gerçekleşmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Özkaya, 1999: 90)

Kurum; “kuruluşlarına ilişkin mevzuatlarında; görev yetki ve sorumlulukları belirlenen, hizmetin niteliği ve yürütülmesi bakımından yönetsel bir bütünlüğe sahip olan işyerleri, kurumsallık; “bu özelliklere sahip olma durumu”, kurumsallaşma da “bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini” ifade etmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 6). Kurumsallaşan örgütlerde, “örgütsel denge, meşruluk (yasal olma), tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş karmaşık eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılamının sağlanması, değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması” söz konusu olmaktadır (Apaydın, 2009: 2). Yapılan tanımlara göre Şekil 1’de kurumsallaşmanın nedenleri ve sonuçları bir akış içerisinde gösterilmektedir.

Şekil 1: Kurumsallaşmanın Neden ve Sonuçları



Kaynak: Apaydın, 2009’dan ve yukarıda bahsedilen kurumsallık tanımlarından yararlanılarak yazar tarafından derlenmiştir.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi, çevresel baskılara karşı işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmesi için, kişilerden bağımsız, standartlar ve prosedürler, organizasyon ve koordinasyon ile kendine özgü bir kimliğin ve kültürün yaratılması, çalışanlarca ve yöneticilerce bu kimlik ve kültüre uyulması kurumsallığı oluşturmaktadır. Sürekliliklerini sağlamaları ve rekabet edilebilir olmaları değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ile tahmin edilebilir, sürekli, meşru, dengeli ve çeşitli yasalara uygun olma gibi özelliklerle sahip olarak gerçekleşeceği düşünülmektedir.

1.1.3. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik, kurumsal yapıdaki bir kuruluşun veya işletmenin kimliğini ifade etmektedir. Günümüzde işletmelerin farklılıklarını ortaya koymaları, hatırlanabilir olmaları ve olumlu imaj yaratmaları gerekmektedir. İşletmelerin diğer işletmelerden üstün yönlerini ortaya koyabilmeleri, kurumsal başarının elde edilmesi ve rekabet avantajının sağlanabilmesi yönetimin en önemli amaçları arasında yer almaktadır (Balmer ve Wilson, 1998: 12). Kurumsal işletmelerde kimliğin formüle edilmesi ve “işletmenin ne olduğunu” ifade eden kurumsal kimliğin yönetilmesi ile elde edilecek olumlu kurumsal itibarla işletmelerin performanslarını arttırmaları ve rekabet avantajı sağlamaları (Baker ve Balmer, 1997: 366; Pardo, 2014: 5-6) hedeflenmektedir.

Her bireyin bir kimliği olduğu gibi her işletmenin de bir kimliği olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Sadece bazı işletmeler daha az önem verirken bazı işletmeler çok daha etkin kullanmaktadır. Kimlik işletme imajını oluşturan bir kişilik sunarak, iç ve dış paydaşların işletme hakkındaki algılarını oluşturmaktadır (Markwick ve Fill, 1997: 397). Farklılıkların ortaya konması, kurum markası temellerinin oluşturulması ve pazarlama alanında çeşitli fırsatların yaratılmasında kurumsal kimlikten yararlanılmaktadır (Motion ve Leitch, 2002: 47; Lyamabo, Owolavi, Otubanjo ve Balogun, 2013: 30). Kurumsal kimliğin pazarlama ve reklam amacıyla kullanılması işletmelerin tanınmasına ve uzun dönemde tercih edilebilir olmasına katkı sağlamasına, örgüt içinde çalışanların işletmenin vizyon, misyon ve

hedeflerine uyumlu şekilde çalışmasına ve bağlılıklarının artmasına destek olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal kimliğin literatürde birçok tanımı mevcuttur. Kimi tanımlar daha geniş kapsamlı ve kavramın çok boyutlu yapısını içine alacak şekilde yapılırken, kimi tanımlar ise belirli disiplinlere odaklanarak dar şekilde yapılmıştır. Farklı disiplinlerde çalışılması ise, yine kavramın kabul edilen evrensel bir tanımının oluşmamasına neden olmuştur (Alessandri, 2001: 173; Melewar, 2003: 196-197; Otubanjo ve Melewar, 2007: 414). Literatürde kurumsal kimliği en yaygın ve kapsamlı bir şekilde, “işletmenin kim olduğu, neyi temsil ettiği, ne yaptığı, nasıl yaptığı ve nereye gittiği” sorularını yanıtlayan tüm cevapların toplamı olarak tanımlamak mümkündür (Olins, 1990: 108’den aktaran Abratt, 1989: 66; Olins, 2002: 2; Balmer, 2014: 463; Chamchong ve Wonglorsaichon: 526; Pordo, 2014: 7; Balmer, 2015: 5-8). Bu tanımdan yola çıkarak, işletmelerin kendilerini ifade ettiği, iç ve dış paydaşların işletmeleri tanımlarken, hatırlarken işletme ilgili ortaya konulan anlamlar topluluğu olarak ifade edilen kurumsal kimliğin (van Rekom, 1997: 411), sadece ilk akla gelen logo, renkler ve amblem gibi görsel unsurları değil, aynı zamanda kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi gibi konuları da içine aldığı söylenebilir. Kurumsal kimlik kurumun kültürü, misyonu, hedefleri, stratejileri, örgüt yapısı, kontrol mekanizmaları, mal ve hizmetlerini, hizmet verdiği pazar ve sektörü, tedarikçilerini içermektedir (Markwick ve Fill, 1997: 397; Baker ve Balmer, 1997: 366; Melewar, 2003: 197).

Kurumsal kimlik literatürüne bakıldığında, ilk ve ağırlıklı olarak çalışan grubun uygulayıcıların (practitioners) olduğu, bilimsel araştırmacıların ise 1990’larda stratejik yönetim aracı olarak konuyu çalışmaya başladıkları görülmektedir. Bilimsel araştırmacılar ile (Balmer, 1995, 1998; Balmer ve Soenen, 1997, 1999; Balmer ve Wilson, 1998; Gray ve Balmer, 1998; Schmitt, Simonson ve Marcus, 1995) uygulayıcılar (practitioner) (Ackerman, 1988, 1990; Margulies, 1977; Siegel, 1988, 1994) kavramı farklı şekillerde ele almış ve yorumlamışlardır. Tablo 1’de yazındaki çeşitli tanımlar incelenerek bir araya getirilmiştir. Uygulayıcı yazına bakıldığında kurumsal kimliğin daha çok grafik dizayn, reklamcılık ve halkla ilişkiler gibi alanlarda ele alındığı ve işletmelerin isim, logo, slogan gibi görsel elemanlarına odaklanıldığı görülmektedir. Bilimsel çalışmaların ise daha çok pazarlama ve

yönetim alanlarında kurumsal kimliği ele aldığı görülmektedir. Pazarlama alanında yer alan araştırmaların dış paydaşlara odaklandığı, grafik dizayn, kurumsal kişilik ve kurumsal iletişim yönüyle kurumsal kimliği çalıştıkları görülürken, örgütsel davranış çalışanlarının ise kurumsal kültür, kurumsal davranış unsurları ile iç paydaşlarında önem kazandığı bir yaklaşımla kurumsal kimlik üzerinde durdukları görülmektedir (Balmer ve Wilson, 1998: 14-15).

Tablo 1: Uygulayıcı (U) ve Bilimsel (B) Kurumsal Kimlik Tanımları

Yazarlar	Kurumsal Kimlik Tanımı
(U) Pilditch, 1970 (aktaran Otubanjo, Melewar ve Cornelius, 2008: 14)	İşletmenin kurumsal kişiliğini ifade eden; ne olduğu, neyi temsil ettiği, nereye gittiğini tüm paydaşlarına iletmesidir.
(U) Selame ve Selame, 1971: 23	Kurumsal kişiliğin (firmanın ne olduğu ve kim olduğunun) görsel yollarla ifade edilmesidir.
(U) Selame ve Selame, 1975 (aktaran Abratt, 1989: 66; Pardo, 2014: 7)	Kurumun kişiliği ve ruhunu yansıtan; işletmenin kendisini nasıl göründüğünü ve firmanın görselleriyle dünyada kim olduğunu, kendini ifade eden, planlar ve görsellerdir.
(U) Margulies, 1977: 66-71	Bir işletmenin tüm paydaşlarına –toplum, müşteriler, çalışanlar, basım yayın, şimdiki ve gelecekteki potansiyel hisse sahipleri ve yatırımcılar-kendisini (kişiliğini) tanımlamak için seçtiği tüm yollar; isim, logolar ve tasarım gibi görsel ifadelerdir.
(B) Olins, 1978 (aktaran Balmer, 2015: 5-8)	Bir işletmenin ruhu, özü ve karakteri olarak tanımladığı kurumsal kişiliğin iletişim yolu ile somut şekilde ifade edilmesi. İşletmelerin dış görünümü ile ilgilidir.
(B) Birkight and Stadler, 1980 (aktaran Abratt, 1989: 66; Pardo, 2014: 7)	Kurumsal kişiliğin, görsel yolların yanında iletişim ve davranışı da içine alarak ifade edilmesidir.
(U) Anspach, 1983: 20 (aktaran Pardo, 2014: 7)	Bir işletmenin tüm sunumu, kendine özgü olan ayırt edici olan elemanların toplamı. Bu sunum nadiren basit olsa da genellikle kitle iletişim araçlarını içinde bulundurarak, paydaşlara hitap eder.
(B) Topalian, 1984 (aktaran Abratt, 1989: 66; Pardo, 2014: 7)	Kurumsal kişiliğin ifadesi olarak; işletmenin ne olduğu, neyi temsil ettiği ve ne yaptığının açık seçik belirtmesidir. Bir işletmenin kurumsal kimliği, ne ürettiğini veya ne tür hizmet verdiğini, pazar yapısı, örgüt yapısı ve coğrafik yayılımı gibi detayları ortaya koymaktadır.
(U) Downey, 1986: 7-8	Bir işletmenin en temel stilini, kalitesini, karakterini ve kişiliğini ortaya koyan, tanımlayan, motive eden ve somutlaştıran bir olgudur. İşletmenin ne olduğu, nereye gittiği, işlerinin ne olduğu, yönetim yaklaşımı, iletişim politikaları, uygulamalar, kullandığı terimler, yetkinlikler, pazar konumlandırması ve rekabetçi farklılıklar, işletme tarihi, geleceği, iş sitili, yönetim biçimi, iletişim politikaları, pazar ve rekabet farklılıklarıdır.
(B) Portugal ve Halloran, 1986: 43	Bir işletmenin ne olduğunun, nereye gittiğinin ve nasıl farklı olduğunun kapsamlı ve düzenli bir şekilde sunumudur. İşletmenin özünün iletilmesidir.

(B) Birkight ve Stadler, 1986 (aktaran Pedersen, 2013: 37)	Kurumsal kişiliğin iletişim, sembolizm ve davranışlarla ifade edilen sabit, değişmez, karakteristik özellikleridir.
(B) Albert ve Whetten, 1985 (aktaran Whetten, 2006: 222-224)	İşletmelerin merkezi, sürekli ve ayırt edici (CED –central – enduring - distinctive) özellikleridir. Merkezi özelliği bir işletmenin özünü; sürekliliği uzun zaman değişmeyen karakterini (değerleri, felsefesi, stili, davranış ve kültürü gibi); ayırt edici özelliği ise paydaşların işletmeyi diğerlerinden ayıran özellikleridir.
(B) Abratt, 1989: 68	Bir işletmenin toplum tarafından hatırlanabilir ve diğerlerinden ayırt edilebilir şekilde tanınmasını sağlayan fiziksel ve davranışsal özelliklerinin görsel ifadesidir. Kurumsal kimlik, kurumsal kişiliğin ifade edilmesinde bir iletişim mekanizması ve stratejik yönetim aracıdır.
(U) Carls, 1989: 136-137	Kurumsal kimlik “pasif” tek ve aynı görselden ziyade, “aktif” çoklu, esnek ve uyumlu, işletmeyi ifade eden görsel uygunluktur (görsel kimlik).
(U) Lambert, 1989 (aktaran Pardo, 2014: 7; Chamchong ve Wonglorsaichon, 2015: 526)	Bir işletmenin farkını ortaya koyan gösterimlerinin tümüdür.
(U) Acherman, 1988: 28	Bir işletmeye özgün yetenekler ve bu yeteneklerin görsel sunumudur.
(B) Olins, 1989 (aktaran Abratt, 1989: 66; Balmer, 2014: 463; Chamchong ve Wonglorsaichon, 2015: 526; Pardo, 2014: 7; Balmer , 2015: 5-8) Olins, 2002: 2	İşletme aktivitelerinde yönetimin, kim olduğu, ne yaptığı, nasıl yaptığı ve nereye gitmek istediği sorularının cevabı olarak projelendirdiği bir olgudur.
(B) Schmitt, Simonson ve Marcus, 1995: 83	İşletmenin ayırt edilebilir ve uyumlu şekilde ortaya koyduğu, paketleme, logo, isim, üniforma, reklamlar ve binaları gibi estetik çıktılarıdır
(B) Balmer, 1998: 967-969.	Strateji, davranış ve iletişimin bir birleşimidir. Bir örgütün sahip olduğu ortak felsefesinden var olmaktadır. Tek bir yönetim disiplininin ziyade, çoklu disiplinlerden oluşur.
(B) Balmer ve Soenen, 1999: 74-75	Üç temel boyutu kapsamaktadır. Akıl, ruh (öz) ve ses: Akıl bilinçli kararların bir ürünü: işletmenin misyon ve vizyon gibi temel kararlarıdır. Ruh (öz) bir işletmenin farkını ortaya koyan kurumsal değerler: kültürü gibi öznel elemanlarıdır. Ses ise işletmenin iletişim yollarının tümü: kontrol edilebilir, kontrol edilemeyen iletişim, görsel kimlik vb.dir.
(B) Leuthesser ve Kohli, 1997: 59	İşletmelerin felsefesini ve stratejilerini kapsayan iletişim, davranış ve sembolleridir.
(B) Markwick ve Fill, 1997: 397	İşletmenin paydaşlarına kurumsal kişiliğini, kendisini sunması ve kendini diğer işletmelerden farklı olduğunu çeşitli yollarla (görsel kimlik, davranışsal ve iletişim) göstermesidir. Kurumsal kimlik, reklam, kıyafet tarzı ve müşteri iletişim politikaları gibi yollarla örgütün nasıl algılanmak istediğinin göstergeleridir.
(B) van Rekom, 1997: 412; 421	Kurumsal kimlik, işletmenin paydaşlarına gönderdiği, bilinmesini istediği işaretlerdir. Bir işletmenin özünü ortaya koyan, diğerlerinden ayıran özelliklerdir.
(B) van Riel ve Balmer, 1997: 341-342	Bir işletmenin kendini içsel ve dışsal izleyicilerine, kültüründen, stratejilerine kadar; semboller kadar davranışlar yoluyla da sunmasıdır. Firmanın sunduğu “sürekliliği”, “ayırt ediciliği” ve “merkeziliği”dir.
(B) Gray ve Balmer, 1998: 695	İşletmenin “ ne olduğunu” ortaya koyan, gerçek ve belirgin olan, ayırt edilebilir karakteridir.

(B) Leitch, 1999: 4	Kurumsal kimlik işletme tarafından inşa edilebilir (böylece kontrol edilebilir) olarak, firmanın merkezinde doğasını ifade eden çeşitli yollardır.
(B) Gioia, Schultz ve Corley, 2000: 64	İşletmenin tutarlı ve hedefe yönelik olarak kurumun sembol ve logoları ile temsilidir. Stratejik, dahili ve haricidir.
(B) Balmer ve Greyser, 2002: 74	İşletmelerin ne olduğunu ifade eden her şeydir.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Uygulayıcı ve bilimsel çalışmalar kapsamındaki kurumsal kimlik tanımlarının farklılaşmasının yanında, bilimsel alanda yapılan çalışmalarda iki farklı tanıma odaklanıldığı görülmektedir. Yönetim alanında çalışan bilim adamlarının kurumsal kimliği, örgütleri farklılaştırılan, özel yapan temel ve merkezi özellikler olarak tanımladığı (van Rekom, 1997; Abratt, 1989; Moingeon ve Ramanantsoa, 1997); pazarlama alanında çalışanların ise kurumların kendilerini paydaşlarına ifade ettiği bir araç şeklinde tanımladığı görülmektedir (Markwick ve Fill, 1997; van Riel C. , 1995; Schmitt, Simonson, ve Marcus, 1995). Bu farklılaşma, kurumsal kimlik alanında farklı disiplinlerde yapılan çalışmalarla ortak bir tanıma varılamaması ile zamanla çalışmaların multidisiplinerlik içerisinde kurumsal kimliğin çoklu yapısına odaklanılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde yapılan çalışmaların pazarlama ve yönetim alanlarını birleştiren multidisipliner yaklaşımı daha çok benimsendiği görülmektedir (Balmer ve Greyser, 2002).

Farklı boyutları ve açıklayıcıları olan Tablo 1'deki kurumsal kimlik tanımlarına bakıldığında, zamanla iki grubun da fikirlerinin birleşmesi ile, kurumsal kimliğin “işletmenin ne olduğu” ve “işletmenin kendini ifade etmesi” ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu tanımlara göre, kurumsal kimliği işletmelerin çevreleriyle (iç, yakın dış, uzak dış) iletişimi sağlayan, varlıklarını ifade eden ve tanıtan önemli bir araçtır. İşletmelerin kendilerini sunması ise literatürde kurumsal kişilikten başlayarak devam eden ve sadece tasarım odaklı olmaktan çıkarak, en geniş şekilde sembolizm, davranış, iletişim, kültür, strateji ve yapı gibi birçok kavramı da içine alacak biçimde ifade edilebilir.

1.1.3.1. Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal kimliğin tarihsel gelişiminin incelenmesi, gerek bilimsel açıdan çalışanların, gerekse uygulayıcı olarak nitelendirilen araştırmacıların, yöneticilerin ve danışmanların yeni gelişmeleri daha iyi anlamaları, eski başarısızlıkların tekrarlanmaması ve geleceğe ışık tutması açısından dikkat edilmesi gerekli önemli bir husus olmaktadır. Yönetim teorileri ile birlikte incelenmesi ise kavramın içinde bulunduğu koşulları da dikkate alınmasıyla mevcut durumu daha iyi değerlendirebileceği düşünülmektedir (Vural Akıncı, 2010: 20). Bu bakımdan özellikle klasik yönetim anlayışından günümüz modern anlayışlarına kadar olan süreçte kurumsal kimlik yapısının nasıl değiştiğini görmek önem kazanmaktadır.

Kimliğin kişilerde varoluştan itibaren her daim var olması, kurumsal kimliğinde aslında bazı unsurlarının çok eski zamanlarda bile kullanıldığının bir kanıtı olarak gösterilmektedir. Eski krallıklar, ordular, uluslar, dinler vb. belirli kuralları ve yapıları olan birlikteliklerin, aidiyetlik hissetmek, birlik beraberlik sağlamak, belirli hedeflere odaklanmak veya benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymak için bir takım kurumsal kimlik unsurlarına sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Carls, 1989: 135). Bayraklarda, askeri üniformalarda, dini veya kültürel ritüellerde kullanılan semboller, ayinler ve sergilenen davranışlar buna örnek olarak gösterilebilir (Pardo, 2014: 15-17). Zamanla kurumsal kimlik olgusunun önemine ilişkin farkındalığın yükselmesi bu alanda gerçekleştirilen bilimsel çalışma yoğunluğunun artması ile sonuçlanmıştır.

Kurumsal kimlik günümüze kadar farklı alanlarda kullanılmış ve zamanla daha da gelişerek günün koşullarına uygun olarak ele alınmıştır. Bu bakımdan kurumsal kimlik üzerindeki tartışmaların açığa kavuşturulması için, hangi dönemlerde ele alındığını, hangi bilim dalları içerisinde kullanıldığını ve kavramın zaman içinde ele alınan farklı tanımlarının ortaya konması gerekmektedir. Kavramı, 1970'li yıllara kadar kuramsal dönem öncesini tanımlayan geleneksel dönem, marka tekniği dönemi, İkinci Dünya Savaşı sonrası/dizayn dönemi ve 1970'li yıllardan itibaren strateji dönemiyle başlayan, günümüze kadar devam eden gerek uygulamada gerekse bilimsel çalışmaların başladığı dönem olarak ele almak mümkün olmaktadır (Okay, 2013: 3).

1.1.3.1.1. 1970 Öncesi Dönem: Geleneksel Dönem, Marka Tekniği Dönemi ve İkinci Dünya Savaşı Sonrası/Dizayn Dönemi

1970 öncesi ortaya çıkan geleneksel dönem, marka tekniği dönemi ve İkinci Dünya Savaşı sonrası/dizayn döneminde kurumsal kimliğin benzer şekillerde ele alındığı görülmektedir. İsim, logo ve slogan gibi daha çok tasarımlarla şekillenen kurumsal kimlik yaklaşımlarında, işletmelerin yeni imaj yaratma çabalarına girdikleri ve özellikle uygulayıcıların kurumsal kimliği kurumsal imaj olarak tanımladıkları görülmektedir (Otubanjo, Melewar ve Cornelius, 2008: 6; Pardo, 2014: 11-13). 1970 öncesi genellikle tasarım odaklı ortaya konulan kurumsal kimlik yapılarına odaklanılmasından dolayı, 1970 öncesindeki tüm dönemler genel olarak “imaj dönemi” olarak da adlandırılmaktadır (Balmer, 1998: 966). Bu bakımdan 1970 öncesi dönemi bir bütün olarak ele alıp incelemek kavramın dönemsel bütünlüğünü bozmamak adına önemli olmaktadır.

- **Geleneksel Dönem:**

18. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan Sanayi Devrimi ile üretim ve tüketim anlayışının değişmesi, sanatkâr ve küçük esnaflardan kitlesel üretime geçilmesi gibi birçok değişim yaşanmıştır. Buharlı makinelerle kitlesel üretime geçiş, fabrikaların ortaya çıkması, örgüt sayılarının artması, yapılarının karmaşıklaşması ile verimlilik üzerine kurulan ideal yönetim anlayışı gelişmiş, arzın talepten az olması ve bu dönemde ne üretilse satılabilir düşüncesi hâkim olmuştur. Ekonomi ve teknik verimliliğe odaklanan işletmeler de üretim odaklı pazarlama anlayışını geliştirmiştir (Ataman, 2009: 77-79; Yükselen, 2006: 6).

Sanayi Devrimi ile başlayıp Birinci Dünya Savaşı'na kadar devam eden dönem “geleneksel dönem” olarak adlandırılmaktadır. Klasik yönetim anlayışı ile hiyerarşik bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve bu dönemde işletmenin birçok fonksiyonu kurucunun/işletme sahibinin/patronun elinde olması, kurumsal kimlik yapısında da etkili olmuştur. Bu dönemde kurucunun/işletme sahibinin/patronun inisiyatifiyle şekillenen kişisel kimliklerin ortaya çıktığı ve işletmenin davranışları,

iletişimi ve kültürü gibi birçok unsurun bu şekilde yaratıldığı görülmektedir (Okay, 2013: 3).

Geleneksel dönemde işletmelerin kendilerini duyurma çabaları ve tercih edilebilirliklerini arttırma adına yürüttükleri çalışmalar, üretim odaklı anlayışla birlikte, fiyat ve kaliteye önem veren anlayıştan uzak, daha çok isimlerini duyurmaya yönelik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Kurumsal kimliği oluşturmaya yönelik ilk çalışmalar arasında, 1850'li yıllarda İngiliz demiryolu şirketleri tarafından gerçekleştirilen çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu dönemde İngiliz demir yolu şirketlerinin, diğer şirketlerden farklılıklarını ortaya çıkarmak ve tercih edilebilirliklerini arttırmak adına iç teçhizat tasarımı ve farklı grafik - tasarımsal reklamlara yöneldikleri görülmekte ve bu şekilde kendilerini ifade etmeleri kimlik çalışmaları olarak değerlendirilmektedir. Bu dönemin en önemli kurumsal kimlik çalışmalarından bir diğeri de Allgemeine Electricitäts Gesellschaft (AEG - Genel Elektrik Şirketi) firmasının 1907 yılında tasarımcı ve mimar olan Peter Behrens ile anlaşarak AEG binalarında, ürünlerinde ve reklamlarında kullanılacak olan ve kurumun kimliği olarak yansıtılacak logo çalışmalarıdır. Logo çalışması ile işe başlayan Peter Behrens zamanla, elektrikli aletlerin tasarlanması, satış mağazalarının düzenlenmesi ve tüm reklam faaliyetlerinin tasarlanmasına kadar kurum kimliği oluşturmanın ilk adımlarını atmıştır (Yükselen, 2006: 7; Okay, 2013: 3-7; AEG, 2009).

Siemens de geleneksel dönemin önemli kurumsal kimlik geliştirme çabası içinde olan firmalarındandır. Kurumun girişimci yapısı Werner von Siemens tarafından oluşturulmuş ve kurumun bir kimliği olmasına yönelik çalışmalarında farklı ülkelere göre şekillenmesi gerekliliğini ortaya konulmuştur. Yine bu dönemde Coca Cola firmasının logo çalışmaları ve şişe tasarımları firmanın tanınmışlığını ortaya koyması açısından önemli olmaktadır. Geleneksel dönemin diğer önemli isimleri olarak Bosch, Ford, Krupp ve Hewlett Packard sayılabilmektedir (Okay, 2013: 8-10).

Geleneksel dönemde kurucunun/işletme sahibinin/patronun yönlendirmesi ile kimlik kazanan işletmeler, logo, renk, üniforma, isim, amblem gibi grafik tasarım çalışmalarıyla kurumsal kimlik yaratılmaya başlanmıştır.

- **Marka Tekniği Dönemi:**

Klasik yönetim anlayışının yerini zamanla Neo-Klasik anlayışa devretmesi ile örgütlerde insan faktorunun öneminin artması, 1929 Dünya Ekonomik Krizi sonunda artık ne üretilse satılır anlayışı değil, urunun özelliklerinin ve performansının önem kazandığı bir anlayışa geçilmiştir (Yükselen, 2006: 7). İşletmeler ürettikçe büyüme anlayışından uzaklaşarak, satarak büyüme anlayışına, yani üretilen urunlerin yeterli olude satılmasının sağlanması gerekliliğine odaklanmaya başlamışlardır. urunun niteliksel özelliklerinin önem kazandığı bu dönemde, önemli olanın satış olduğu duşuncesiyle (Mucuk, 2004: 9; Yükselen, 2006: 7), işletmelerin kendilerini ifade etme yöntemlerinde urun, marka, urunun tarzı, niteliği ve ambalajları ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmelerin kendilerini duyurması, farklılıklarını ortaya koyması için kurumsal kimlik çalışmaları urun markası ile gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Kurumsal kimliğin “marka tekniği” olarak adlandırılan bu dönem iki dünya savaşı arası olarak adlandırılmaktadır (Okay, 2013: 11-12).

- **İkinci Dünya Savaşı Sonrası Dizayn Dönemi:**

İkinci Dünya Savaşı’nın son bulmasıyla toparlanmaya çalışan bazı ülkeler bu dönemde kurumsal tasarıma önem verirken, Amerika ve İngiltere gibi ülkelerin kuruluşları uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamalarıyla birlikte girdikleri pazarların ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu dönemde pazara yönelik anlayış ile tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik urun tasarımı çalışmaları gerçekleştirilirken, firmalar müşterilerine pozitif imaj oluşturma duşuncesiyle yine farklı tasarımlarla oluşturulan urun, isim, marka ve sembol çalışmalarına devam etmişlerdir (Illia, Schmid, Fischbach, Hangarther ve Rivola, 2004: 10; Okay, 2013: 12-20). Her alanda kurumun kendine ait kimliğini ifade etmeye çalışılan görseller üzerinden tasarımlar yapılmaya başlamasından dolayı bu döneme “dizayn/tasarım dönemi” denilmektedir. Tasarım alışmaları için zamanla çeşitli ajanslar ortaya çıkmaya başlamıştır. Ortaya çıkan bu ajanslar genellikle yeni bir imaja ihtiyaç duyulan işletmeler için çalışmışlardır. Bu dönemde yapılan çalışmaları “kurumsal

kimlik” olarak ilk adlandıran öncü ajans Lipincott ve Margulies ‘in (L&M) ajansı olmuştur.

Tablo 2’de 1970 öncesi dönemler halinde özetlenmiştir. 1970’lere kadar geçen dönemlerde öne çıkan firmalar olarak Braun, Coca Cola, Chevron ve Xerox örnek gösterilmektedir.

Tablo 2: 1970 Öncesi Kurumsal Kimlik Dönemleri

Dönemler	Dönemsel Özellikler	Kurumsal Kimlik Anlayışları
Geleneksel Dönem (Sanayi Devrimi – Birinci Dünya Savaşı)	<ul style="list-style-type: none">• Ne üretilirse satılır anlayışı• Arzın talepten az olması• Ekonomi ve teknik verimliliğe odaklanma• Üretim odaklı pazarlama	<ul style="list-style-type: none">• İşletme sahibinin inisiyatifinde kimlik oluşturma• Kişisel kimliklere göre kurumsal kimliğin şekillenmesi• Grafik-Tasarım çalışmaları• Logo, renkler, isim bina tasarımı, reklam vb. grafik tasarım odaklı
Marka Tekniği Dönemi	<ul style="list-style-type: none">• Ürün özellikleri ve performansın önemli olması• Ürettikçe değil, sattıkça büyüme anlayışı• Ürünlerin niteliksel özelliklerinin önem kazanması	<ul style="list-style-type: none">• Ürün• Marka• Ürünün tarzı, niteliği ve ambalajı
İkinci Dünya Savaşı Sonrası Dizayn Dönemi	<ul style="list-style-type: none">• Pazarın ihtiyaçlarına yönelik ürün tasarımı• İmaj oluşturma çabaları	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal tasarım• Farklı tasarım, isim, marka, sembol, ürün• Görsel tasarımlar• Pozitif imaj

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

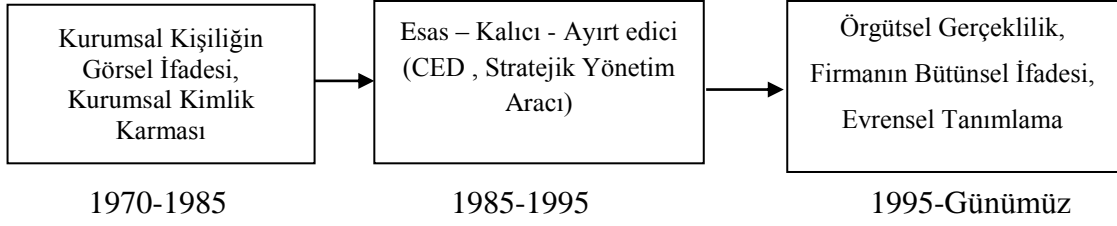
Genel olarak bu dönemler imaj odaklı yapılan tasarımlarla kurumsal kimlik çalışmaları ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin girdikleri pazarların ihtiyaçlarının önemli olduğunun farkına varmaları ve bu ihtiyaçlara yönelik paydaşlarına olumlu imaj oluşturma çabalarında; sembollerin kullanılması (kurum ismi, logolar vb.), farklı tasarımların yapılması (ürün, marka vb.) ve pazarın özelliklerine göre ürünlerini sunarak aslında kurumsal kimliklerini yaratma ve duyurma çabalarına başladıkları görülmektedir (Balmer, 1998: 967).

1.1.3.1.2. 1970 Sonrası Dönem: Stratejik Dönem ve Kuramsal Çalışmalar Dönemi

1970’li yıllara gelindiğinde kurumsal kimlik alanında çalışmalar yapan birçok ajansın ortaya çıktığı ve bu ajansların işletmelerin talebine göre yeni bir imajın yaratılmasına yönelik çalıştığı görülmektedir. Çeşitli ajansların ve danışmanların kurumsal kimlik oluşturma adına yaptıkları çalışmalarla literatürde “uygulayıcılar/practitioners” olarak adlandırılan bir yazın oluşmaya başlamıştır. Uygulayıcılar kurumsal kimliği ilk kullanan araştırmacılar olarak bilinmekte ve özellikle 1970’lerde bu grubun (Margulies, 1970; Pilditch, 1970; Selame ve Selame, 1971; Durwood, 1971; Richman, 1972; Click, 1973; Caust, 1973; Landor, 1973; Hunt, 1974; Schecter, 1975; Margulies, 1977, 1978; Olins, 1978) çalışmalarında büyük bir artış olduğu görülmektedir (Otubanjo, Melewar, ve Cornelius, 2008: 6). 1970’li yıllardan 1980’li yılların başına kadar, kurumsal kimliği uygulayıcıların ağırlıklı olarak çalıştığı bu dönemde, kavramı ilk olarak ortaya koyan Margulies’in olduğu birçok yazar tarafından kabul görmektedir. Diğer taraftan bu zamana kadar kurumsal imajın kurumsal kimlik yerine çalışılması ve zamanla bu iki kavram arasında farklılıkların var olduğunu ortaya çıkaran Pilditch (1970), kurumsal kimlik yazınına katkı sağlayan önemli yazarlardandır. Pilditch (1970), çalışmasında ilk defa tasarımsal düşünceden ayrı olarak planlama, iletişim, yönetim ve kontrol açısından, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki farklılıkları ele alarak bu zamana kadar gerçekleştirilen en kapsamlı katkıyı sağlamıştır (Abratt, 1989: 65; Alessandri, 2001: 174). Kuramsal çalışmaların başladığı ilk dönem olarak görülen 1970’li yılların başı ve 1980’li yılların ilk yarısında, ortaya çıkan ajanslar bu dönemde firmalara, grafik dizayn, imaj ve iletişim çalışmalarlarıyla özellikle dış paydaşlara yönelik istenilen kurumsal kimliğin yaratılmasında danışmanlıklar yapmışlar ve çeşitli yayınlar ortaya çıkarmışlardır.

1970’li yıllardan günümüze kurumsal kimlik tanımlarının zamanla farklılaşması Şekil 2’de özetlenmiştir.

Şekil 2: 1970 sonrası Kurumsal Kimliğin Zamansal Tanımları



Kaynak: Yazar tarafından Balmer (1998), Otubanjo ve Melewar (2007), Illia, Schmid, Fischbach, Hangarther, ve Rivola (2004), van Riel ve Balmer (1997) yararlanılarak özetlenmiştir.

- **1970-1985 Arası Dönem:**

Uygulayıcı yazında Pilditch'in 1970 yılında kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki farklılığı ortaya koymasından sonra, 1970'li yılların sonlarına doğru, zamanla işletmelerin sadece müşteri odaklı olmadığı, diğer tüm paydaşların önem kazandığı bir döneme girilmiştir. Bu dönemde pozitif bir imaj yaratmanın sadece müşteriler için değil örgüt içi çalışanlar için de yaratılması anlayışı ortaya çıkmış ve kurumsal kimlik örgüt çalışanlarının da işin içinde olduğu bir "kurumsal kişilik" (Olins, 1978) anlayışı hakim olmaya başlanmıştır. Kurumsal kişilik, örgüt çalışanlarının önemli olduğu ve örgüt içi iletişimin sağlanmaya çalışılmasıyla örgütsel değerlerin ifade edilmesinde önem kazanmaktadır (Balmer, 1998: 972-974; Otubanjo ve Melewar, 2007: 13-15; Illia, Schmid, Fischbach, Hangarther ve Rivola, 2004: 11).

1970'li yılların sonları ve 1980'li yılların ilk yarısında kurumsal kimliği, kurumsal kişiliğin görsel yollarla ifade edilmesini ağırlıklı olarak benimseyen çalışmaların olduğu görülmektedir. Pilditch (1970) kurumsal kimliği, "bir işletmenin kurumsal kişiliğini ifade eden bir olgu olarak; işletmenin ne olduğu, neyi temsil ettiği, nereye gittiği ve bunları tüm paydaşlarına nasıl ileticeği" (aktaran Otubanjo, Melewar ve Cornelius, 2008: 14) sorularının yanıtı şeklinde tanımlamıştır. Selame ve Selame (1971: 23), Pilditch (1970)'in tanımlamasını destekleyerek, kurumsal kimliği kurumsal kişiliğin (işletmenin ne olduğu ve kim olduğunun) görsel yollarla ifade edilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Görsel sunumlarla kurumsal kişiliğin

aktarılması, ileriki zamanlarda oluşacak olan “Kurumsal Kimlik Karması’nın (Birkight ve Stadler, 1986)” ilk ve en önemli elemanını olarak görülmektedir. Margulies (1977: 67-68)’de kurumsal kimliği kurumsal kişiliğin çeşitli yollarla ifade edilmesi şeklinde tanımlamış, fakat bu yolların neler olduğunu çalışmasında tam olarak netleştirmese de görsel sunumlara ağırlık vermiştir. Olins, 1978 yılında kurumsal kişilik konusunu en detaylı çalışan yazar olarak, bir işletmenin ruhu, özü ve karakteri olarak tanımladığı kurumsal kişiliğin, iletişim yolu ile somut şekilde ifade edilmesi olarak kurumsal kimliği tanımlayarak, kurumsal kimlik karmasına iletişimi eklemiştir (Balmer, 2015: 5-8). Carter’da (1982) yine kurumsal kimliği, kurumsal kişiliğin görsel yollarla ifadesi olarak tanımlayan yazarlardandır (Balmer, 2014: 463-464; Otubanjo, Melewar ve Cornelius, 2008: 15; van Riel ve Balmer, 1997: 340).

1980’lerin ortalarında, işletmelerin değer ve inanışlarının içinde bulunduğu tüm paydaşlara yönelik pozitif bir imajın yaratılmasında, davranış ve iletişimi de kapsayan daha kapsamlı kurumsal kimlik kavramı tanımlanmaya başlanmıştır. Halen kurumsal kişiliğin ifadesi olarak görülen kurumsal kimlik anlayışı devam etmekte, fakat sadece somut yollarla (isim, logo vb.) değil, görsel olmayan; iletişim ve davranışında olduğu bir “kurumsal kimlik karması” oluşmaya başlamıştır (Balmer, 1998: 972-974; Illia, Schmid, Fischbach, Hangarther ve Rivola, 2004: 10-11; Otubanjo ve Melewar, 2007: 15-17; van Riel ve Balmer, 1997: 341). Birkight ve Stadler (1986), kurumsal kişiliğin duyurulmasında görsel yolların yanında iletişim ve davranışın da olması gerekliliğini ortaya koymuştur (Kurumsal Kimlik Karması). Topalian (1984) bu dönemde önemli katkılarda bulunarak, kurumsal kimliği; işletmenin ne olduğu, işletmenin neyi temsil ettiği ve işletmenin ne yaptığı sorularının ifade edilmesi şeklinde tanımlamıştır. İşletmenin ne olduğunu cevabı olarak, doğuştan, gerçek ve temel karakterlerini; işletmenin neyi temsil ettiği sorusu ile işletme üyelerinin ortak paylaşımları olan etik değerleri ve prensipleri; işletmenin ne yaptığı sorusu ile de işletmenin işlerini açıklamaktadır. Topalian (1984) bu sorularla kurumsal kimliği kurumsal kişiliğin ifadesi olarak açıklamaya çalışmıştır (aktaran Otubanjo, Melewar ve Cornelius, 2008: 16-17; Abratt, 1989: 66; van Riel ve Balmer, 1997: 341). 1990’lara kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumsal kimliğin daha çok kurumsal kişiliğin ifadesi şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

- **1985-1995 Arası Stratejik Dönem:**

1980'lerin sonları ve 1990'larda bilimsel çalışmaların kurumsal kimlik alanında artmaya başladığı ve sadece Kuzey Amerika, İngiltere gibi ülkelerin değil, Almanya, Fransa, Avusturya ve İsviçre'de bulunan akademisyenlerin de bu konu üzerinde fazlaca durdukları görülmektedir. Bu dönemde artık kurumsal kimlik (işletmenin ne olduğu) ile kurumsal imajın (işletmenin ne olarak algılandığı) arasındaki farklılıkların tamamen ortaya çıktığı ve kurumsal kimliğin bilimsel çalışmalarda daha kapsamlı, özellikle pazarlama ve yönetim alanlarında çalışıldığı görülmektedir. Pazarlama alanında marka kimliğinin ortaya atılması ile yönetim alanında örgüt kimliği çalışmaları bu dönemde ortaya çıkmıştır. Akademik alanda başlayan çalışmalarda, danışmanların isteğe göre yapılandırılan, satın alınabilen ve görsel elemanlara dayanan somut kurumsal kimlik tanımlamalarından ziyade, daha soyut ve stratejik yönetim aracı olarak tartışılan bir kurumsal kimliğin olduğu görülmektedir (Balmer, 1998: 978; Alessandri, 2001: 174). Bu dönemde birçok yazar kurumsal kimliği işletmenin “ayırt edici” özelliklerinin tümü ve “stratejik yönetim aracı” olarak görmüşlerdir. Albert ve Whetten (1985) bu dönemin en önemli çalışmalarından olarak, örgütsel düzeyde “esas, kalıcı ve ayırt edici (CED –central –enduring - distinctive) özellikleri ile kimliği tanımlamıştır. Kurumsal düzeyde de esas alınan bu tanıma göre; esas (central) özelliği, bir işletmenin özünü; kalıcı veya stabil özelliği (enduring) uzun zamanlar boyunca değişmeyen karakterini (değerleri, felsefesi, stili, davranış ve kültürü gibi); ayırt edici özelliği ise (distinctive) paydaşların işletmeyi diğerlerinden ayıran özellikleri olarak (örneğin çalışanların firmalarının benzersiz gördüğü özellikleri gibi) tanımlanmıştır (aktaran Whetten, 2006: 222-224). Downey (1986: 8-10), işletmelerin stratejik mesajlarını iletmede kullandıkları çeşitli karakterler olarak kurumsal kimliği: işletmenin ne olduğu, nereye gittiği, işlerinin ne olduğu, yönetim yaklaşımı, iletişim politikaları, uygulamalar, kullandığı terimler, yetkinlikler, pazar konumlandırması ve rekabetçi farklılıklar şeklinde ifade etmiştir. Bu tanım kurumsal kimliği kurumsal kişilik, örgütsel kimlik ve kurumsal marka gibi çeşitli kavramlarla birlikte ele almaktadır. Ayrıca kurumsal kimliğin elemanları içerisinde kurumsal kimlik karmasını oluşturan görsel, iletişim ve davranış yer almaktadır. Bu dönemde yine Ackerman (1988,

1990), Abratt (1989), Carls (1989), Siegel (1988, 1994), Lambert (1989) da işletmelerin diğerlerinden ayırt edici olan özellikleri ve bu özelliklerini stratejik yönetim aracı olarak kullanmada kurumsal kimliği tanımlayan yazarlardandır. Kurumsal kişiliğin ifadesi stratejik kararlarla ortaya çıkartılan kurumsal kimlik ile oluşturulacağı düşüncesinin hakim olduğu bir dönemdir.

- **1995 ve sonrası Kurumsal Çalışmalar Dönemi**

1995’li yıllardan itibaren günümüze kadar süren dönemde ise kurumsal kimliğin artık sipariş üzerine yapılabilecek, satın alınabilecek basit bir olgu olmadığı, aksine uzun zaman içerisinde olgunlaşan, belirli çalışmalar ve istikrar ile elde edilebilecek, yönetimin önemli bir parçası olduğu anlaşılmıştır. Özellikle küreselleşmenin artması ile işletmelerin artan rekabet ortamında kendilerini ispat etmesi ve hedef kitleleri üzerinde olumlu bir imaj oluşturmaları gereksinimleri, tüm paydaşların beklentileri ile kimliklerinin ortaya konması gerekliliğini oluşturmuştur. Zamanla işletmelerde kurumsal kimlik, işletme hedefleri doğrultusunda stratejik bir yönetim anlayışı içerisinde, sadece görsel elemanlarla değil, kurumsal davranış, kurumsal iletişim, kurum felsefesi, kurum kültürü gibi farklı kavramların da bir araya gelerek, kurumsal imaj ve kurumsal itibarın yaratılmasında temel oluşturacak şekilde bir bütün olarak işletmenin aynası olarak çalışılmaya başlanmıştır (Melewar 2003: 196; Illia, Schmid, Fischbach, Hangarther ve Rivola, 2004: 11; Markwick ve Fill, 1997: 397). Günümüzde bu anlayış kurumsal kimliğin multidisipliner yapısına odaklanılmasına ve özellikle işletmelerin bütünsel olarak kendilerini ifade etmesinin önemli olduğu bir yapıya dönüşmektedir (Abratt ve Kleyn, 2012: 1051; Cornelissen ve Harris, 2001: 57-59)

Zamanla ortaya konulan çalışmaların geniş bir alana yayılmış olması ve kurumsal kimliğin birçok unsurunun olduğunun ortaya çıkması ile farklı alanlarda ortaya konulan çalışmalar kurum kimliğinin bütünsel bir yaklaşımdan uzaklaşmasına neden olmuştur. Günümüzde bu durumun farkına varılarak, yapılan kurumsal çalışmaların daha çok multidisipliner yaklaşımla, kurumsal kimliği oluşturan her bir unsurun bir bütünün içinde ele alan, iç paydaşların ihtiyaçlarından dış paydaşların beklentilerine cevap veren ve gerçek kimlikten ideal kimliğe doğru nasıl gidilmesine

yönelik çalışmalara odaklanılmıştır (van Riel, 1995; van Riel ve Balmer, 1997; Balmer ve Soenen 1999). Multidisipliner yaklaşımın içinde örgütsel gerçekliği (organizational reality, what the firm is all value) ifade eden (Cornelissen ve Harris, 2001: 58) tüm elemanlar (Melewar, 2003: 196) ve kolektif şekilde ifade (expressions of a company, Corporate Identity Mix) edilmesi (Cornelissen ve Harris, 2001: 60; Van Riel ve Balmer, 1997: 341) ile kurumsal kimliğin çoklu doğasına yönelik bir yapıya odaklanılmıştır.

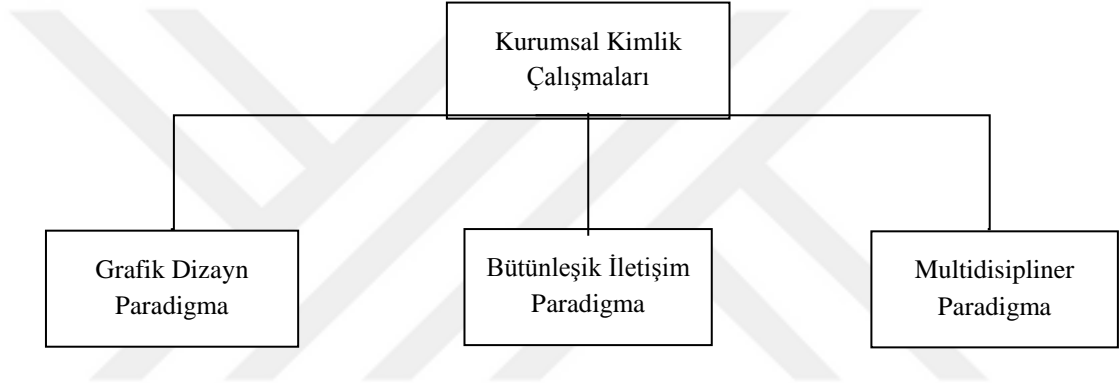
Kurumsal kimlikte örgütsel gerçekliği ifade eden ve dizayn, örgüt ve pazarlama alanındaki çalışmaları içine alan bütüncül bir yaklaşımla multidisipliner paradigma içinde yapılan kurumsal kimlik çalışmaları günümüzde oldukça kabul görmektedir. Balmer (1995, 1998, 2001a: 256), van Riel (1995: 28), Schmidt's (1995), Marwick ve Fill (1997), van Riel ve Balmer (1997), Baker ve Balmer (1997), Hatch ve Schultz (1997), Moingeon ve Ramanantsoa (1997), Gray ve Balmer (1998), Balmer ve Soenen (1999), Hatch ve Schultz (2001), Gioia, Schultz ve Corley (2000), Seonen ve Moingeon (2002), Cornelissen ve Haris (2001), Melewar ve Jenkins, 2002, Cornelissen ve Elving (2003), Melewar (2003), Melewar ve Karaosmanoğlu (2006), Otubanjo, Melewar ve Cornelius (2008), Balmer ve Greyser (2006), kurumsal kimliği, öncelikli olarak “İşletmenin ne olduğu / What the firm is” sorusu ile işletmenin gerçeği ve farklı olan tüm özelliklerini, kalıcı/satabil ve esas olan karakterlerini açıklayan cevabı, iç ve dış paydaşlarına duyurarak (Kiriakidou ve Millward, 2000: 50-51) her şekilde kendini ifade etmesi olarak tanımlayan multidisipliner bir yaklaşım benimsemişlerdir. Firmanın kendini ifade etmesinde stratejik kararlar ile birlikte, diğerlerinden farklı olmasını, görsellik, iletişim ve davranışın da içinde bulunduğu kurumsal kimliğin çoklu doğası oluşturulmuştur (He ve Balmer, 2007: 767).

Kurumsal kimliğin tarihsel gelişimin içerisinde ele alındığı, özellikle bilimsel çalışmaların yoğunlaştığı dönemlerde kavramın kullanıldığı paradigmatik değişimlerin incelenmesi, günümüze kadar değişimin daha ayrıntılı incelenmesini sağlamaktadır.

1.1.3.2. Kurumsal Kimliğin Paradigmatik Değişimi ve Multidisipliner Paradigma İçerisindeki Yeri

1970’lerde kurumsal kişiliğin ifadesi olarak tanımlanmaya başlayan kurumsal kimlik, günümüzde çeşitli bilim dallarının farklı tanımlamalarından ziyade daha bütünsel bir yaklaşımla tanımlanması ve çalışılması gerekliliği ile ele alınmaktadır. Tüm bu süreç incelendiğinde kurumsal kimliğin çalışıldığı paradigmlar Şekil 3’de özetlenmiştir.

Şekil 3: Kurumsal Kimlikteki Paradigmatik Değişim



Kaynak: Balmer ve Wilson, 1998; van Riel ve Balmer (1997)’dan yazar tarafından uyarlanmıştır.

Kurumsal kimlik kavramı konuşulmaya başladığı ilk günden itibaren işletmelerin ifade edilmesinde kullanılan görsellikler üzerinde durulmuştur. Görsel dizayn paradigma içerisinde kurumsal kimlik çalışmalarının kurumsal kimliği logolar, renkler, imzalar, uniformalar ve çeşitli görseller olarak tanımladıkları görülmektedir. Kurumsal kimliğin tarihsel sürecinde de bahsedildiği gibi kurumsal çalışmaların başladığı 1970’li yılların sonları ve 1980’li yılların ilk yarısındaki dönemde konu ile ilgilenen araştırmacılar, bir firmanın kurumsal kişiliğini ifade ederken kullanılan görsel yollar olarak tanımlamışlardır (Selame ve Selame, 1971).

Bu düşüncede kurumu ifade eden ve paydaşlarıyla iletişimini sağlayan görsel kimliktir. Bu dönemde iletişimin, davranışın, kültürün ve birçok unsurun göz ardı edilerek, insanı dikkate almayan, sadece simgesel görsellikle kurumsal kimliğin çalışıldığı görülmektedir. Fakat zamanla tek başına kurumsal kimliği tanımlamak

için yararlanılan görsel kimliğin kurumsal kimliği tanımlayan birçok unsur içerisinden sadece bir tanesi olduğudur.

Zamanla örgütsel gerçeklik olarak ifade edilmeye başlanan kurumsal kimlik, firmaların kendini ve gerçeğini planlanan iletişim ile ifade etmesi olarak tanımlanmaya başlanmış ve bütünlük iletişim paradigması içerisinde kendine yer bulmuştur. Bu paradigma içerisinde özellikle kendini ifade etmede kurumsal kişiliğin hedef gruplara yönelik olarak planlı bir şekilde görsel veya görsel olmayan yollarla iletilmesini ifade eder ve içsel iletişim, dışsal iletişim, marka iletişimi gibi çeşitli iletişim yollarını kapsamaktadır (Balmer ve Wilson, 1998: 15). Bu düşünce içerisinde de kurumsal kimlik kurumsal iletişimin oluşturduğu tek bir yapı içerisinde değerlendirilmektedir.

Çeşitli bilim dalları içerisinde çalışılan kurumsal kimliğin, farklı yaklaşımlarla ortaya konması, kavramın parçalanmasına ve genel geçer, evrensel bir tanımlamanın oluşmamasına neden olduğu görülmektedir. Her farklı alan kendisini ifade eden unsurlarla kurumsal kimliği tanımlamaya çalışmış ve sonunda kurumsal kimliğin tanımlanmasında, yapılandırılmasında ve yönetilmesinde ayrı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu durumun farkına varılması ile akademisyenleri ve danışmanları bir araya getirerek kavramın stratejik gücünü ve multidisipliner yapısını ortaya koymak için 1994 yılında John M.T. Balmer tarafından “Uluslararası Kurumsal Kimlik Grubu (International Corporate Identity Group - ICIG) oluşturulmuştur. Bu grup 1995 yılında “The Strathclyde Statement” adı ile bir bildiri yayınlayarak kurumsal kimliğin multidisipliner yapısının olduğunu kabul ederek, deklare etmiştir (EK 1) (International Corporate Identity Group, 1995). Günümüzde kurumsal kimliği, tüm unsurlarını bir araya getiren, farklı bilim dallarındaki görüşleri birleştiren multidisipliner paradigma ile ele alan çalışmaların oldukça arttığı ve bu bağlamda çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir. Multidisipliner paradigma yaklaşımı ile dizayn, iletişim, davranış, yönetim gibi çeşitli bilim dallarını birleştirerek eklektik bir şekilde kurumsal kimlik çalışmaları gerçekleştirilmektedir (van Riel ve Balmer, 1997: 341).

Multidisipliner paradigma çerçevesinde yapılan çalışmaları dikkate alarak Balmer (1998), kurumsal kimliğin üç önemli özelliğini ortaya çıkarmıştır. Birincisi, kurumsal kimlik kavramının öncelikle “işletmenin ne olduğu / What the firm is?”

sorusunun yanıtı olarak firmanın kişilik özelliğini de içine alan stratejisi, felsefesi, tarihi, iş alanı, sunulan ürün ve hizmetlerin türü ve formal ve informal olan iletişimi olduğudur. İkincisi, kurumsal kimliğin çok yönlü olduğu ve birçok disiplin ile şekillendiğidir. Kişilik özelliklerinin davranış, iletişim ve sembollerle ifade edilmesinden oluşan kurumsal kimlik karmasıdır. Daha sonra üç elemanlı kurumsal kimlik karması farklı yazarlar tarafından genişletilerek; kurumsal kültür, kurumsal davranış, ürün ve hizmetler, iletişim ve dizayn, pazar koşulları ve stratejiler gibi farklı unsurların eklendiği görülmektedir (Otubanjo, 2013). Üçüncü özellik ise kurumsal kimliğin kurumsal kişiliğe bağlı olarak örgüt içerisinde ortaya konulan değerlere dayanması ve kurumsal kişilikten ayrı olmayacağıdır (Balmer, 1998: 979-980).

1.1.3.3.Kurumsal Kimlik Yapıları

Kurumsal kimlik yapıları işletmelerin kimliklerini ne şekilde oluşturduklarıyla ilgili bize bilgi vermektedir. Olins (1989) işletmelerin ne şekilde organize olduğu, merkezi olup olmaması, alanlarının, şubelerinin veya markalarının olup olmaması üzerine, üç şekilde kurumsal kimlik yapısından bahsetmektedir. Monolitik kimlik, desteklenmiş kimlik ve marka kimliği (aktaran Gray ve Balmer, 1998: 697; Balmer, 2015: 8; Okay, 2013: 33-42).

- *Monolitik Kimlik:* Tek kimlik çoğu küçük ölçekli işletmelerde ve bazı büyük işletmelerde kullanılan kimlik yapısıdır. İşletmenin her yerde ve her alanda aynı kurumsal isim, kurumsal kimlik unsurlarını kullanmasıdır. Faaliyet alanları çok çeşitli olsa bile kurumlar tek bir kurumsal kimlik üzerinden kendilerini tanıtmaktadır. Örneğin 25.000 farklı ürün üreten Mitsubishi veya giyim, tekstil ve ev dekorasyonu üzerine ürünleri olan Beymen firması bu kimlik türüne örnek gösterilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 697). Tek/monolitik kimliğin gücü, kurum tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin, aynı isim, stil, nitelik ve karaktere sahip olması ve her yerde aynı standartta olacağına bilinmesidir. Bu durumda ana kuruluş tarafından varsa yan kuruluşların denetlenmesi daha kolay olmakta, tüm paydaşlara yönelik daha güçlü bir imajın oluşturulması sağlanmaktadır (Okay, 2013: 33-34).

- *Desteklenmiş (Onaylanmış) Kimlik:* Özellikle çeşitli alanlarda faaliyet gösteren büyük holdinglerin kimlik yapılarıdır. Çok sektörlü kuruluşlarda daha çok görülen bu kimlik yapısı ile diğer alanlardaki ürün ve hizmetlerin kolayca tanınması ve büyük bir bütünün parçası olarak görülmesi temeli oluşturulmaktadır. Farklı ve rekabet edici ürün ve hizmet üreten alt kuruluşların kendi üretimini, satışını, finansal kararları almasının yanı sıra kendi kimliklerini de oluşturmaları ama ana kuruluşun önderliğinde, kuruluş seviyesinde ve hedef bilincine sahip tek fakat çok yönlü bir organizasyon görüntüsü çizilmesi planlanmaktadır. Örneğin Sabancı Holding ve Koç Holding bu kimlik yapısını tercih etmektedir (Okay, 2013: 35-36; Gray ve Balmer, 1998: 697).
- *Marka Kimliği:* Markalı ürünler üreten kuruluşların genellikle kendi kimliklerinden çok sahip oldukları markaların kimlikleriyle ön plana çıkmayı hedefledikleri kimliklerdir. Ürünlerin belirli bir işaretle belirtilmesi, bir ürünün belirli bir gruba hitap etmesi amacıyla planlı bir şekilde yapılmaktadır ve her bir markaya ayrı bir karakter verilmektedir. Markalar akla geldiğinde kendilerine has özellikleri, nitelikleri, kalitesi, hitap ettiği kesim, kültür ve verdiği mesaj ön plana çıkar. Örneğin “Mercedes” güvenilir ve stabil Alman kültürünü yansıtırken, “Toyota” sağlam ve teknolojik Japon kültürünü yansıtmaktadır. Aynı şirketten olan farklı markaların piyasada rekabet edebilmesi de bu şekilde sağlanmaktadır. Bu durumda başarı elde edebilmek için ise markanın tamamen bağımsız ve ana kuruluştan tamamıyla ayrı bir yaşamı olmalıdır. Aksi takdirde farklı ürünlerin aynı kurumun benzer nitelik taşıdığı ürünleri olduğu öğrenildiğinde markanın zarar görmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin Persil markası bu kimlik yapısında üretilmiştir. Uzun zaman Persil’in hangi kuruluşa ait olduğu bilinmeden, markanın kendi kimlik gücü ile tercih edilmesi sağlanmıştır (Okay, 2013: 39-42).

1.2. KURUMSAL KİMLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Kurum kimliği çalışan araştırmacıların tanımlama yapmaya çalışırken farklı kavramlara odaklandığı görülmektedir. Bunun nedeni kurumsal kimliğin çoklu yapısı ve yaratılmasında etkili olan veya bu kavramdan etkilenen farklı unsurların varlığının söz konusu olmasıdır. Kurum kimliğinin çok geniş bir kavram olması onunla ilişkide

olan unsurların da önem kazanmasına ve birbirleri ile olan ilişkilerinin ortaya çıkması adına tanınması önemli olmaktadır.

1.2.1. Kurumsal İmaj

Kurumsal kimlikte olduğu gibi imaj kavramı da farklı disiplinlerde çalışılmış ve farklı tanımları yapılmıştır. Örgütsel seviyede çalışılan araştırmacılar imaj kavramını “örgütsel imaj” olarak ele alarak; örgüt üyelerinin örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgüt üyelerinin örgütlerinin dışarıdaki çeşitli gruplar tarafından nasıl görüldüklerine olan inanışları, bir tarz, algı olarak iki şekilde tanımlamada bulunmuşlardır. Genel olarak, örgüt çalışanlarının, dış grupların örgütlerini ayırt etmek için kullandıklarına inandıkları özellikler olarak örgütsel seviyede imajın yaratılmasına odaklanılmıştır. Pazarlama alanında çalışan araştırmacılar ise örgüt dışına odaklanarak bütüncül bir yaklaşımla, bir kurumun dışarıdaki çeşitli gruplar (müşteriler, tedarikçiler vb. gibi) üzerindeki toplam yansıması şeklinde kurumsal imajı ele almışlardır (Dutton ve Dukerich, 1991: 547-548; Soenen ve Moingeon, 2002: 21).

İmaj kavramı en geniş anlamıyla kurumlar veya kişiler ile ilgili görüş ve düşüncelerin karşı tarafta oluşmasıdır. Kişiyi veya işletmeyi ifade eden kimliklerin algılanmasıdır (Balta Peltekoğlu, 1993: 203). İmaj istemli veya istemsiz olarak oluşturulduğu gibi, imajın kişiden kişiye değişmesi, durumdan duruma farklılaşması da söz konusu olmaktadır. İmaj, planlı veya plansız şekilde gönderilen mesajları alan tarafından karmaşık ve çok yönlü bir sürece tabi tutulması sonucu oluşarak, gerçeği yansıtan veya yansıtmayan şekilde kendini gösterebilir. Kişisel imaj, ürün imajı, örgüt imajı ve kurum imajı şeklinde imaj tanımları ayrılrsa da temelde hepsinde karşı tarafa iletilen mesajlara karşılık elde edilen bilgilerle zihinde oluşan izlenimleri meydana getirecektir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 117).

Kurumsal imaj, kurumun kendini ifade ettiği paydaşlarda oluşan bütünsel algılardır. Yani kurumsal kimliğin ifade edilmesi sonucu oluşan zihinsel izlenimlerdir. Kurumun nasıl algılandığının bir göstergesidir (Gray ve Balmer, 1998: 696). Bu algılar yani kurumsal imaj, paydaşların kurum hakkındaki deneyimleri, düşünceleri, inançları, duyguları ve bilgilerinin etkileşimi sonucu meydana

gelmektedir. Kurumsal kimlik ile farkları ise kurumsal kimlik kurum içi oluşturulurken, kurumsal imaj paydaşların zihninde oluşmaktadır (Melewar T. C., 2003: 214). Kurum kimliğini oluşturan işletme iken, kurumsal imaj paydaşların zihninde oluşandır (Okay, 2013: 50). Kimlik ile örtüşen ve istenilen imajın oluşmasında kurumsal kimliğin doğru mesajlarla, doğru iletişim araçlarıyla aktarılması önem kazanmaktadır. İşletmenin sadece görsel yollarla veya çeşitli tanıtım araçlarıyla ifade edilmesinin yeterli olmadığı; çalışan davranışları, müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti gibi birçok unsurun kurumsal imajı etkilemesi söz konusudur ve bu unsurların kurumun gerçeği ile uyumlu olarak aktarılması önemli olmaktadır. Ayrıca güçlü bir kurumsal imajın oluşturulmasında kurumun çalışanlarının da kurum hakkında güçlü bir imaja sahip olmaları sağlanmalıdır (İbicioğlu ve Avcı, 2003: 26-28).

1.2.2. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar kavramının tanımlanmasında da tartışmalı görüşlerin varlığı ve net bir tanımın olmamasına karşın, Gotsi ve Wilson (2001) “kurumsal itibar zamanla bir paydaşın bir kurum hakkındaki genel değerlendirmesi” şeklinde tanımlamıştır. Yapılan değerlendirmelerin paydaşların işletme ile direkt deneyiminden, işletmenin ortaya koyduğu eylemler hakkında bilgi veren herhangi bir iletişimden veya sembollerden veya diğer lider firmaların eylemleri ile yapılan karşılaştırmalardan elde edildiğini ifade etmektedir. Kurumsal itibar ile kurumsal imaj arasında farklılıklar olmasına rağmen birçok kişi tarafından karıştırıldığı bilinmektedir. Kurumsal imaj bir kurumun varlığının toplam izlenimini ifade ederken, kurumsal itibar, kurumun imajına dayanan değerlendirme ve saygınlığıdır. İtibar gözlemlenen kimliğin ve önceden yaşadığı deneyimlerinin tarihsel bir süreçte birikerek yansımaları ifade etmektedir. Bir kurumun geçmiş eylemlerinden anlamlandırılarak kuruma atfedilen nitelikler dizisidir. İtibarın oluşması imajın üzerinden gerçekleşmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001: 29-30).

Kurumsal itibarın oluşturulması kurumsal imajdan daha zor ve daha zaman alıcı bir süreci içermektedir. Kurumlar hakkındaki değer yargılar şeklinde tanımlanan kurumsal itibar, paydaşların gözünde zamanla ve tutarlı şekilde yürütülen iletişim ile

ortaya çıkmaktadır. Firmanın itibari paydaşların firmaya olan desteklerini şekillendireceği için en önem verdikleri konular arasında yer almaktadır. Olumlu (pozitif) itibarın kuruma paydaşlar tarafından; ürün ve hizmetlerine meyilli olma, o kurum ile ticaret yapma isteğini artırma ve yatırım yapma gibi çeşitli destekleri yaratacağı; olumsuz (negatif) itibarın ise kuruma olan güvensizliğin artması ile kaçınma isteğini oluşturacağı bilinmektedir. Müşterilerin gözünde olumsuz itibarı olan kurumların mallarının satın alınmaması, karlılıklarının azalacağı ve finansal performansını olumsuz etkileyeceği gibi, çalışanların üzerindeki olumsuz itibar da kuruma olan bağlılığın azalması yönünde etki edecektir (Gray ve Balmer, 1998: 697-698; Markwick ve Fill, 1997: 398-399; Melewar, 2003: 214; Balmer, 1998: 970-972; Weigelt ve Camerer, 1988: 443-444; Walker, 2010: 363-369). Kurumsal itibar işletmelerin sürdürülebilirliğinin en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir. İtibarı zedelenmiş bir kurumun yeniden güçlenmesi oldukça zor olacaktır (Firestein, 2006: 25).

Kurumsal itibar, işletme ile paydaşlar arasındaki etkileşim sonucu oluşan bir çıktıdır. Bir firma birden fazla itibara sahip olabilmektedir ve uzun zamanlar içerisinde oluşan güven ortamı ile olumlu itibar oluşturabilmektedir. Kurumsal kimliğin paydaşlarına aktarılması ile paydaşların zihninde firmaya ait izlenimlerin oluşması ve zamanla ortaya konulan tutarlı mesajlarla firmanın saygınlığının yaratılmasıyla kurumsal avantajın sağlanacağını göstermektedir. Greyser (1999: 178) çalışmasında olumlu itibarın firmalara sağlayacağı üç kurumsal avantajdan bahsetmiştir. Birincisi, birçok benzer fiyat ve kalitede ürün/hizmet sunan firmanın içinden tercih edilerek iş yapma/satın alma isteği; ikincisi, çeşitli olumsuz dönemlerde firmaya olan destek ve üçüncüsü, finansal pazarlarda firmanın değerinin artmasıdır.

1.2.3. Kurumsal Marka

Kurumsal marka ve kurumsal kimlik çok sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Özellikle boyutları açısından oldukça aynı gibi görünmekle beraber gerçekte kurumsal marka, kurumsal kimliği ifade eden ve paydaşların zihninde algı oluşumunu sağlayan bir olgudur. Küreselleşme ile yoğun rekabet ortamına giren

işletmeler, kurumsallaşmanın önemine varırken, kimlikte olduğu gibi artık tek bir ürünün markasının değil kurumun markasının önemli olduğunu anlamışlardır. Nedeni ise genellikle ortaya konulan ürünlerin kısa zamanda taklitlerinin çıkması, ürün farklılaştırmanın uzun süre dayanamaması, ürün ve hizmetlerin homojenleşmesi ve tüketicilerin daha bilinçli olması gibi faktörler gösterilmektedir. Bu durumda, tüketiciye tek bir ürüne yönelik özellikleri ifade eden markadan ziyade, kurumun bütünsel değerleri, güvenilirliği ve stratejileri gibi farklılığın uzun süre ortaya konmasını hedefleyen, sadece tüketiciler değil, çalışanlar, tedarikçiler ve yatırımcılar gibi farklı gruplara da yönelik kurumsal markanın yaratılması önem kazanmaktadır. Kurumsal marka firmaların kurumsal kimlik yaratmada öncelikli olarak kullanılan bütünsel bir marka yönetimini ifade etmektedir (Balmer J. M., 1998: 985-986; Abratt ve Kleyn, 2012: 1049-1050; Balmer ve Gray, 2003: 975; Hatch ve Schultz, 2001: 133).

Kurumsal marka işletmelerin ürün veya hizmetlerine değer katmak, firmaların görünürlüğünü, tanınırlığını ve itibarını güçlendirmek amacı ile özellikle pazarlama disiplini içerisinde önem kazanmaktadır (Hatch ve Schultz, 2003: 1042). Knox ve Bickerton (2003: 1013) kurumsal markayı, firmaların kendine has işletme modelinin davranış, sözel ve görsel ifadesi olarak tanımlamıştır. Burada kurum kimliğinin öğelerini oluşturulan unsurların markanın içine yüklenerek kurumsal markanın oluşturulması ifade edilmektedir.

Balmer ve Gray'de (2003: 973-974) kurumsal markayı tanımlarken temel özelliklerinden bahsetmiştir. Bu özellikler; sahipliği gösteren işaretler, imajı oluşturan araçlar, önemli değeri ifade eden semboller, kişisel kimliklerin inşasında yükledikleri anlamlar ve keyifli deneyimlerin geçirilmesini sağlayan bir kanal olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdaki sahipliği gösteren işaretler en basit anlamda ürün, hizmet veya herhangi bir olgunun nereye ait olduğunu gösteren bir isim, logo veya ticari ismidir. Askeriyede var olan armalar örnek gösterilebilmektedir. İmaj inşa eden araçlar ise kurumsal imajın inşa edilmesiyle ilgilidir ve imajı oluştururken, genelden özele (kurumsal kimlikten daha spesifik bir karaktere doğru) kişilerin sanatsal yollarla veya tekrarlama ile ikna edilmesidir. Kurumsal markanın diğer bir önemli noktası kurumun, ürün ve hizmetlerin doğasında var olan değerleri kapsamasıdır. Tüketicilerin kendini tanımlamaları ve kişisel kimliklerini inşa

etmesinde de tükettikleri markaları kullanmalarındır. Bu da markaların kişisel kimlikleri tanımlamada kullanıldığını ifade etmektedir. Son olarak, keyifli tüketici deneyimi oluşturmayla ilgili markanın çağrışım yapmasıdır.

Kurumsal markaların tüm paydaşlar açısından büyük öneme sahip olduğu bilinmektedir. Tüketiciler, tedarikçiler, çalışanlar ve diğer birçok grup kurumsal markaların gücünün farkındadır ve bu gücü kullanmaktadırlar. Güçlü bir kurumsal marka paydaşlar arasında önemli beklentiler yaratarak, bu beklentileri yönetir ve beklentilere cevap verir. Kurumsal marka müşteri ve çalışan saygısını ve bağlılığını artırma, rakiplerinden ayırt edilme ve kurumsal değerlerin ifade edilmesi için yaratılır. Tüm bu özellikleri kapsamında kurumsal marka firmaların sahip olduğu (Abratt ve Kleyn, 2012: 1053):

- Zengin mirasını,
- Varlıklarını,
- Yeteneklerini,
- Kişilerini,
- Değerlerini,
- Önceliklerini,
- Yerel veya global ünlerini,
- Vatandaşlık programlarını ve
- Performans göstergelerini tanımlamaktadır.

Kısaca kurumsal marka aslında kurumsal kimliğin ifade edilme şeklidir. Kurumsal kimlik kurumsal marka yolu ile görsel kimlik, marka vaadi, marka kişiliği ve marka iletişimi formlarını kullanarak ifade edilebilmektedir.

Kurumsal marka ile kurumsal kimliğin karıştırılmasına rağmen aralarında önemli farklılıkların olduğu bilinmektedir. Kurumsal kimlik, işletmenin farklı olan özelliklerini ve “ne olduğu?”, “kim olduğu?” gibi soruların cevabını ifade eder. Tüm varlıklarda kimliğin var olması gibi, tüm kurumlarda da bir kimlik yapısı mevcuttur. Oysa her varlık bir markaya sahip değildir. Her işletmenin de bir kurumsal markası olmak zorunda değildir. İsteğe bağlı ve şartlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal kimlik bütün işletmelerde uygulanabilir olmasına rağmen, özellikle ürün markası üzerinde ilerleyen işletmeler için kurumsal markanın kullanımı uygun olmayacaktır. Kurumsal kimlik uzun dönemli bir plan olarak, işletmenin tüm

paydaşlar tarafından algılanmasına yönelik ifade edilmesi iken, kurumsal marka daha çok müşterilere odaklanan, pazarlama yönlü kurumun görsel yüzünü ifade eder (Balmer ve Gray, 2003: 980-981; Knox ve Bickerton, 2003).

1.2.4. Örgütsel kimlik

Kimlik literatürü incelendiğinde, pazarlama ve örgütsel davranış alanlarında kimlik çalışmalarının farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Pazarlama alanında daha çok kurumsal düzeyde kimlik çalışılırken, örgütsel davranış alanında ise örgütsel düzeyde çalışıldığı görülmektedir. Kurumsal kimliğin daha geniş perspektiften ele alınan ve kurumsal düzeyde tüm paydaşlara yönelik ortaya konulan kimliği ifade ettiği, buna karşın örgütsel kimliğin örgüt içi kimliğe odaklandığı görülmektedir. Kurumsal kimlik tüm işletmenin “ne olduğu, neyi temsil ettiği” soruların cevapları olarak (ürünleri, çalışanları, hedefleri, misyonu, kültürü gibi) iç ve dış paydaşlara yönelik tanımlanmasını ifade ederken, örgütsel kimlik sadece örgüt içinde çalışan “personelin ne olduğu”, “personelin örgüt ile ne kadar özleştigi” ve “personelin içinde bulunduğu örgütün ne olduğu” ile örgütün kimliğini ifade etmektedir. (Balmer ve Wilson, 1998: 12-13). Hatch ve Schultz (1997: 357) örgütsel kimliği, “örgüt üyelerinin kendi örgütleri hakkındaki düşünceleri, hissettikleri ve algıları” olarak tanımlamıştır ve örgütsel kimliği, örgütün kendine özgü ortak ve yaygın olarak paylaşılan değerleri ve karakterleri olduğunu ifade etmiştir. Tüm firmayı tanımlayan özelliklerden ziyade, firma çalışanlarına yönelik, örgüt üyelerini tanımlayan bir kavramdır. Örgüt üyelerinin kendilerini tanımlarken içinde buldukları örgüte bağlı oldukları ve ortak paylaştıkları, örgüt içinde sürekli olan (enduring), örgütün temelini oluşturan (central) ve ayırt edici (distinctive) karakterler örgüt kimliğini tanımlamaktadır (Soenen ve Moingeon, 2002: 20). Kurumsal kimlikte üst yönetimin örgüt üyelerine ve dış paydaşlara kurum kimliğini ilettikleri gözlemlenirken, örgütsel kimliğin örgütün kültüründen beslenerek, örgüt üyelerinin kendi aralarında ve üst yönetim ile olan etkileşiminden ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Örgütsel kimliğin oluşumunda örgüt çalışanlarının kendi örgütlerini tanımlarken örgütün kültürüne bağlı olarak örgütün değerlerini oluşturmaktadır. (Hatch ve Schultz, 1997: 357; Balmer ve Wilson, 1998: 17).

Özetle örgütsel kimlik örgüt çalışanların kimliğini ifade etmektedir. Sosyal kimliğin bir türü olarak da görüldüğünden, bir çalışanın örgüt içindeki sosyal kimliği olarak da tanımlanmaktadır. Fakat burada örgüt çalışanları söz konusu olduğundan sosyal kimlikten (etnik, yaş, meslek gibi) farklı olarak, kişinin üyesi olduğu örgüt içerisindeki ortak değerlere katkı sağladığı, kendini ve örgütü tanımladığı belirginlik derecesidir. Örgüt içindeki iletişimi, dili ve davranışları örnek olarak gösterilebilmektedir (He ve Balmer, 2007: 770; Cornelissen, Haslam ve Balmer, 2007: 5-6; Kiriakidou ve Millward, 2000: 50-51).

1.3. KURUMSAL KİMLİĞİN UNSURLARI

Kurumsal kimliğin çoklu doğası ve bütünsel yapısı gereği içerisinde birden fazla unsuru barındırdığı görülmektedir. Fakat bu unsurların belirlenmesinde farklı yazarlar tarafından farklı unsurlar dikkate alınmıştır. Özellikle kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu alanlar ile içinde barındırdığı unsurların birbirleri ile karışması veya bazı unsurların kurumsal kimlik araçları şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bu çalışmada multidisipliner bir anlayışla olabildiğince bütünsel bir yaklaşım içerisinde kurumsal kimliğin çalışılması hedeflendiğinden farklı çalışmalarda ele alınan unsurların bir arada açıklama gereği duyulmuştur.

1.3.1. Kurumsal Tasarım

Kurumsal tasarım, uygulayıcı alanda ve akademik yazında ele alınan kurumsal kimlik çalışmalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsal kimliğin temel unsuru olarak tarihsel süreçte kendini göstermektedir. Kurumsal kimlik oluşturmanın en tanınmış ve en çok kullanılan aracı olarak kurumsal tasarımı görmek mümkündür. Kurumsal kimliği oluşturan her bir unsurun bir bütün içerisinde uyumlu olması gerekliliği ile kurumun felsefesini, davranışını, kültürünü ifade eden ve doğrudan yansıtan, üründen iletişime, iletişimden çevreye kadar uzanan tasarımların varlığı söz konusudur.

Tasarım kimi araştırmacıya göre bir problem çözme süreci, kimi araştırmacıya göre ise karar verme, deneme-yanılma süreci olarak görülmektedir.

Temel olarak tasarım kavramı “bir plan ya da eskiz yapmak üzere zihinde canlandırmak, biçim vermek ya da üretilerek zihinde canlandırılan bir plan ya da şeydir. Bir sonucu hazırlayan adımların ortaya konulduğu zihni bir proje ya da şemadır” şeklinde tanımlanmaktadır (Önal, 2011: 155). Bu tanıma göre bir düşünme eylemi olan tasarım, yaratıcılığın etkisi ile problemin çözüme ulaşarak tasarımın gerçekleşmesidir. Kurumsal tasarımda ortaya konulan plan ve zihinde canlandırılan şeyler ile kurumsal kimliğin görsel olarak ifade edilmesi şeklinde düşünülebilir.

Kurumsal tasarım kavramı, bir işletmenin görünümünün kurumsal kimliğine uygun ve kurum kimliğini yansıtan şekilde oluşturulması anlamına gelmektedir. Bu yöntemle tüm görülebilen unsurların net bir biçimde kurum kimliğini yansıtmaya amaçlanmaktadır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 73-74). Kurumsal tasarım, belirli bir örgüt ile ilişkili olan birçok görsel işaretin tanımlanmasında kullanılan bir kavram olduğundan literatürde “görsel kimlik” olarak da adlandırılmaktadır. Kurumsal kimliğin görsel yollarla ifadesi olarak tanımlanan görsel kimlik, başta iletişim tasarımı olmakla beraber, ürün tasarımı ve çevre tasarımı kurumsal tasarımın önemli unsurlarıdır. Kurumsal tasarımın/kurumsal görsel kimliğin paydaşlarla iletişime geçmekte en çok kullandığı beş temel elemanı ise isim, slogan, logo/sembol, renk ve tipografidir (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 852; van den Bosch, Elving ve de Jong, 2006b: 138-139).

Kurumun görsel unsurları olan ismi, sloganı, tipografisi, logo veya amblemleri, rengi, ürün tasarımı, çevre tasarımı, bina mimarisi, ofis tasarımları, iç tasarımı, peyzajı, araçları, kıyafetleri, formları, reklamları, ambalajları, promosyon ürünleri ve ek olarak tabelaları, bayrakları, transfer araçları gibi çeşitli çevresel unsurları da kurumsal tasarım çerçevesinde şekillendirilmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 74). Kurumsal tasarım tüm bu unsurları kullanarak iki önemli temel amacı gerçekleştirmeyi hedefler; kurumun değer ve felsefesini temsil etmek ve kurumsal iletişimi desteklemek. (Baker ve Balmer, 1997). Kurumsal tasarım/görsel kimlik işletmelerin kendini ifade etmesinde kurumsal iletişiminin önemli bir stratejik enstrümanı olarak görülmektedir (van den Bosch, Elving ve de Jong, 2006a: 871).

Kurumsal tasarım/görsel kimlik işletmelerin iç ve dış paydaşlara kendini veya markasını görsel yollarla ifade ederek görünürlük ve hatırlanabilirlik sağlamaktadır

(van den Bosch, Elving ve de Jong, 2006b: 139). Görsel kimliklerle sunulan unsurlar firmalara çeşitli yararlar sağlayarak satışlar üzerinde direkt etki ettiği bilinmektedir. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Melewar ve Saunders, 1998: 293-294):

- Firma reklamlarının farkındalığını arttırması,
- Müşterilerin firmaya, ürün ve hizmetlerine aşinalığını sağlaması,
- Benzer ürün ve hizmet sunan işletmelerden ayrılması,
- Firmaların gücünün bilinmesi,
- Kapasitesinin bilinmesi,
- Rekabetçi yapısının bilinmesi,
- Ürün çeşitliliğinin bilinmesi,
- Kalitesinin bilinmesi,
- İyi niyetinin bilinmesi,
- Pazar payının bilinmesi ve
- Konumlandırmasının bilinmesi.

Aynı zamanda firma çalışanlarının firmalarını tanımlamada ve kurumsal kimliklerin benimsenmesinde de önemli olmaktadır (van den Bosch, Elving ve de Jong, 2006b: 140).

Kurumsal tasarım/görsel kimlik, kurumsal kimliği en etkili biçimde yansıtan, gösteren ve sembolleştiren bir yapıdır. Bir kurumun ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının tasarımından kurum binasının genel görünümüne, iç mimarisine, satış, servis ya da dağıtım elemanlarının kıyafetine kadar tüm alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu tasarımları: ürün tasarımı, iletişim tasarımı ve mimari tasarım olarak üç başlıkta toplamak mümkündür (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 74-75).

1.3.1.1. Ürün Tasarımı

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında, farkına varılmaları ve ürün ve hizmetlerinin tercih edilmeleri yönünde ortaya koydukları kurumsal kimliklerini görsel olarak ifade etme aşamasında farklılaşmanın önemli olduğu bilinmektedir. Benzer özellikteki, benzer fonksiyonlara sahip, birbirlerine yakın kalitede ürün ve hizmetler için özellikle tanınırlığının artmasında tasarım oldukça önemlidir. Tasarım ile ürünler, diğerlerinden farklılaştırılarak tüketicilerin dikkatleri çekilmeye çalışılır.

Ürün tasarımı ile ürünün özellikleri ve nitelikler görselleştirilerek, tüketicilerde ürün hakkında ilk izlenim oluşturulmaktadır. Bu izlenimler ürün hakkındaki düşünceleri etkileyerek sonraki satın alma davranışını etkileyecektir. Burada amaç ilk izlenimin olumlu olmasını sağlamak ve güven oluşturulması yoluyla ürünün tercih edilebilirliğini arttırmaktır. Örneğin tüketici yüksek optik nitelik ile ürün niteliğini bağdaştırarak ürüne karşı güven oluşması yoluyla daha yüksek fiyat ödemeye razı olabilmektedir (Okay, 2013: 110-111).

Ürün tasarımının fonksiyonları Sarasin'e göre (Sarasin, 1993: 182-186'den aktaran Okay, 2013: 110):

- Ürünün pazarlanacak olan özelliğini görselleştirir.
- Ürünün sahip olduğu sembolik değeri iletir.
- Ürünü kendi hedef grubuna yönlendirir.
- Niteliklerini belirtir.
- Değer yargılarını etkiler.
- Ürüne anlık dikkat çekmeye ve olumlu bir yönelme kazanmaya yardımcı olur.
- Rekabete karşı ürünü profillendirir.
- Bir ürüne güncellik kazandırabilir.

Ürün tasarımı tüm bunları yaparken kurum kimliğini içinde barındırmakta ve tüketicilere iletmektedir. Rekabet ortamında ayakta durmaya çalışan işletmelerin öne çıkması ve tercih edilebilirliklerini arttırması yönünde güçlü bir kurum kimliğinin yaratılmasının gerekliliğinin yanında bunun paydaşlarına iletmesi önemli olacaktır. Ürün tasarımını kurum kimliğinin en önemli mesaj taşıyıcılarından birisi olarak görmek mümkündür. Ürün veya hizmetler tasarlanırken belirli bir firmaya ait olan özellikleri ile uyumlu olmakta ve bu özellikleri yansıtmaları planlanmaktadır.

Ürün tasarımında ürünün kendisinin tasarımı, ürünün ambalajının tasarımı ve marka tasarımı söz konusu olmakla beraber, ürünün kendisinin tasarımı daha çok endüstriyel tasarıma girdiğinden, kurumsal kimliğin yansıtılmasında ambalaj ve marka tasarımı ön plana çıkmaktadır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 75).

a) Ambalaj: Ürünü dış etkenlerden koruyan ve ürün dağıtımında kolaylık sağlayan bir unsurdur. Fakat günümüzde sadece ürünü korumaya yönelik ambalajların tercih edilirliliği kalmamış, ambalajlar aynı zamanda reklam amacıyla da tasarlanmaya başlanmıştır. Tüketicilerin ilk etapta ambalajlarla doğrudan iletişim

içinde olması, ambalajın içindeki ürünün özelliklerini tam ve doğru olarak tüketiciye iletmesi gerekliliğini oluşturmaktadır. Bu nedenle de bir ambalaj içerdiği tüm biçimsel unsurlarla o ürünün tüm özelliklerini dışarıya yansıtıyor olmalıdır (Okay, 2013: 113-115; Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 76).

Müşteri kazanmak ve müşteri devamlılığını sağlamak açısından, özellikle benzer ürünler arasında farklılık yaratmak ve tercih edilebilirliği arttırmak için kurumsal tasarımın/görsel kimliğin oluşturulması oldukça önemlidir. Ambalajlar da bu kimliğin aktarıldığı satış geliştirici araçlardır. Bu açıdan ambalajların, ürünün üretim ve son kullanma tarihi, ürünün içeriklerinin belirtilmesinin yanında özellikle ambalajlarda kurum adı, logoları, stilize harfler, kurum adının kısaltması ve temsili semboller gibi birçok görsellik yer almalıdır. Ürün konumlandırması açısından da önemli katkıları bulunan ambalajın, dil, renk, şekil, büyüklük ve malzeme gibi unsurlarla ürünün hitap ettiği pazara yönelik geliştirilmesi söz konusu olmaktadır (Okay, 2013: 113-115).

b) Marka: Mal ve hizmetlerin kimliğini belirleyen, ürün ve hizmetlerin ayırt edilmesini sağlayan, tüketicilerle iletişim kurulmasını kolaylaştıran, üreticilere ve tüketicilere bazı avantajlar sağlayan, ürünü veya hizmeti farklılaştıran isim, sembol, simge veya bunların bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Akutoğlu, 2004: 16). 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’de de marka, “Bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Patent Enstitüsü, 1995: 812). Marka, pazara sunulan malların kimliğini belirleyen ve malların rakip mallardan ayırt edilmesini sağlayan isim, simge, şekil vb. bileşenlerdir (Arpacı, Ayhamn, Böge, Tuncer ve Üner, 1992: 87). Yapılan bir çok tanıma bakıldığında markanın bünyesinde isim, logo ve sembollerin var olması ve birçok işletmenin kuruluş isminin aynı zamanda birer marka ismi olması, kurumsal kimliğin ifade etme araçlarından en önemlilerinden olan kurum logosu veya sembolü ile birbirlerinden ayırt etmenin mümkün olmadığını göstermektedir. Birçok işletmenin günümüzde

kurum logosu ile markasının aynı şekilde kullanıldığı da görülmektedir (Okay, 2013: 115).

Markalar ürün ve hizmetlerin ayırt edilmesinde, arkasında bulunan kurumun ne olduğunu, neyi yapmak istediğini anlatır. Kurumun misyonunu, hedeflerini, değerlerini ve paydaşlarına sunmak istediği mesajları iletmektedir. Marka temelde resim markası, kelime markası, harf markası ve kombine edilmiş marka olarak tiplere ayrılmıştır. Markanın sadece resimden, harften veya kelimedenden oluşması gibi iki tipin veya üç tipin birleşmesiyle kombine markalardan da bahsedilebilmektedir. Bu marka tiplerinin hepsinde önemli olan; algılanabilir olması, okunabilir olması, istenilen bilgilerin iletilebilmesi, istek uyandırması ve davranışlar başlatması, tanınmış-yaygın olması, farklı ve akılda tutulabilir olması, eskimeye dayanıklı olması, bir kimliğe sahip olması, orijinal olması, inandırıcı olması, statü sunması, zamansal boyutları ve kültürel boyutları içeren özelliklere sahip olması istenmektedir (Okay, 2013: 118-119)

1.3.1.2. İletişim Tasarımı

Bir kurumun tüm görsel iletişim araçlarının tasarımını kapsayan iletişim tasarımı, hedef kitle ile iletişime geçilmesini, kurumun konumlandırılmasını ve hatırlanabilir olmasını sağlamaktadır. Kurumla ilgili pek çok bilgiye kurumun görsel unsurlarından ulaşılabilir olması, kurumun çevresine vermek istediği mesajları bu görsel unsurların içinde barındırması ile mümkün olmaktadır. Bu durumda bir kurumun kurumsal kimliğinin görsel boyutunu oluşturan isim, amblem, logo, imza, tipografi, renk, şablonlar ve basılı evraklar oldukça önemli olmakta ve kurum kimliğini ortaya koyan bir yapıda tasarlanmalıdır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 76-77; Tiryakioğlu ve Top, 2010: 137).

İletişim tasarımı ile kurumsal kimliğin görsel iletişim araçları tasarlanmaktadır. Hedef kitle ile görsel yollarla iletişime geçilmesi, kurumun tanıtılması ve kurum kimliğinin tüm paydaşlara iletilmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal tasarımın/görsel kimliğin içinde görsel iletişim araçlarının tasarlanması kurumsal kimliğin paydaşlarına görsel yollarla sunulması açısından önemlidir ve görsel kimliğin özellikle iletişim amaçlı kullandığı temel araçları kurum işareti (logo

- amblem), renk, isim, slogan ve tipografidir (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 852).

a) Kurum işareti: Logo ve amblemden oluşmaktadır. Bazı işletmeler sadece logo veya sembol kullanırken bazı işletmeler, sadece amblem kullanmakta, bazıları ise her ikisini birden kullanmayı tercih etmektedir. Logo, kurumu ifade eden harf, kelime veya rakamdan meydana gelirken (IBM, 3M gibi), amblem, renkli veya renksiz iki veya üç boyutlu grafik olarak temsil edilebilen işaretlerdir (Mercedes'in yıldızı, Shell'in deniz kabuğu gibi) (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 85).

Amblemler, kurumlara görsel kimlik kazandıran simgelerdir ve sözcük özelliği göstermeyen, soyut veya nesnel görüntülerden veya harflerden oluşmaktadır. Sözle söylenemeyen işaretlerdir. Kurumların felsefesini, boyutlarını, kalitesini ve başarıları hakkında görünürlüğü sağlamaktadırlar. Amblemler kurum felsefesinin ve kurumsal kimliğin kurum içi çalışanlar ve kurum dışındaki müşteriler tarafından görsel olarak algılanmasında ve görsel kimliğin oluşturulmasında çok önemli bir yere sahiptir. Amblemler ait olduğu kurum hakkında amblemi gören kişilerde o kuruma ait olumlu bir imajın oluşmasına imkân sağlamalıdır. Kısaca amblem, kurumlar hakkında sayfalar dolusu bilgiyi tek bir özel işaretle anlatma şeklinde de ifade edilebilir (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2012: 3). Günümüzde kurumsal kimliğin öneminin farkına varılmasıyla amblemler de kurumsal kimliği yansıtan ve zamanla anlamını yitirmeyecek şekilde tasarlanmaya başlamıştır. Örneğin Mazda'nın amblemi olan tekerlek içerisindeki kartal figürü şirketin sürekli geleceğe doğru uçtuğunu sembolize ederken, aynı zamanda Mazda'nın "M" harfine de atıf yapmaktadır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 85-86).

Logo ise kurumun ismini, profilini veya vizyonunu tanımlamaya yardım eden ve aynı amblem gibi kurumun tanıtıcı bir simgesi olarak oluşturulan sembollerdir. Logolar bir markanın veya kurumun görünen yüzüdür. Logo, harf, rakam veya kelimeler kullanarak tasarlanmakta, iki ya da daha fazla tipografik karakterin sözcük halinde okunacak biçimde bir araya gelmesiyle oluşturulmaktadır (Öztürk, 2006: 9). Logo amblemlerden farklı olarak ayırt edici özellikler yanında firmanın ismini de yansıtmaktadır ve amblem; resim ya da şekil olarak tasarlanırken, logo; harf, rakam veya kelimeler kullanılarak tasarlanmaktadır (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2012: 8; Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 89). Kurum logoları, dikkat çekici, diğer kurumlardan

farklı, kurumların vizyon ve misyonuna uygun ve profesyonelliğin ön planda olduğu bir yapıya sahip olmalıdır. Logonun akılda kalıcı ve farkına varılabilir olmakla beraber, diğer firmaların logolarıyla karıştırılmayacak şekilde düzenlenmelidir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 89).

Okay'a (2013: 126-127) göre kurumlar için oluşturulan işaretlerde dikkat edilmesi gerekli bazı noktalar şunlardır:

- Seçilen işaretin kullanım yeri (seçilen işaretler hem billboardlarda hem de bir kalemin tepesinde rahatlıkla kullanılabilir).
- Moda akımlarından dolayı kurum işaretlerinin etkilense ve değişikliklere gidilse bile, kurumların çok fazla eskimeyecek olan işaretleri seçmeleri gerekmektedir.
- Kurum tarafından seçilen işaretler kurumun iletişim araçlarında kolaylıkla kullanılabilir olması ve bir sınırlandırmaya tabi olmamasıdır. İşaretin kullanım koşulları o kurumun "kurum kimliği el kitabında" tarif edilmelidir.

Logo ve amblemler uzun dönemde planlanmakta ve kolaylıkla eskimeyecek bir yapıda tasarlanmalıdırlar. Fakat bazı durumlarda kurumlar amblem ve logo değişimine ihtiyaç duyabilmektedirler. Hitap edilen demografik yapının değişmesi, nüfusun gençleşmesi, moda akımları veya bir anda tüketicinin marka ile ilgili algılamasındaki farklılaşma logo ve amblemlerdeki değişmelere neden olabilmektedir (Öztürk, 2006: 10).

b) Renk: Görsel kimliğin önemli unsurlarından bir tanesidir. Renklerin kişiler üzerinde şekillerden daha kuvvetli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Her bir renk kendine ait anlamlara sahiptir. Kuruluşlar da hedef gruplarında yaratmak istedikleri etkiye göre kendilerine uygun olan rengi kullanmaktadırlar. Örneğin Regenthal'ın (1992) renk sınıflandırmasına göre kırmızı renk: güçlü, teşvik edici, aktif, enerjik, uyarıcı, koruyucu ve savunucu duyguları uyandırırken, mavi renk: rahatlatıcı, sakinleştirici, şerefli, gösterişli, melankolik, mutsuz gibi duyguları etkilemektedir (aktaran Okay, 2013:121). Örnek olarak Lacoste firması kurumunun logosunda yeşil rengi kullanarak doğayı ve suyu ifade ederek rahatlamayı çağrıştırması ve Marlboro sigarasının üçgen ve kırmızı rengi kullanarak erkeksi, saldırgan ve aktif bir kişilik oluşturması verilebilir (Kaya Ülker, 2006: 34).

Renklerle ilgili farklı sınıflamalar da mevcuttur. Yapılan araştırmalar temelde benzer bulgularda birleşse de kültürlere göre renklerin farklı sınıflandırıldıkları da

bilinmektedir. Bu durumda işletmeler kurumsal kimliklerini ifade ederken iletişime geçtikleri hedef kitleyi iyi tanımlamaları ve hangi çevrede faaliyet gösterdiklerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Pflaum'a (1989: 67) göre bir kurum kendisine bir renk seçmeden önce aşağıdaki soruları dikkate almalıdır (aktaran Okay, 2013: 120):

- Kurum rengi ne tür bir anlam, bütünleşme ve duygu iletmektedir?
- Ürünlerin cazibesini sunmakta mıdır?
- Kurum felsefesine uygun düşmekte midir?
- Rakiplerin renklerine göre etkili bir kontrast oluşturmakta mıdır?

c) Tipografi: Yazı düzenleme sanatı ve tekniği olup, yazı aracılığıyla iletişim kurmayı sağlamaktadır (Okay, 2013: 127). Tipografi basılı yayınlardaki yazıların büyüklük ve düzenin biçimidir (Melewar, 2003: 218). Kurumsal kimlikte kurumu ifade eden görsellerin tasarlanmasında tipografinin yeri oldukça kapsamlıdır. Logoda, markada, isimde, kartvizitlerde, tabelalarda, iletişim formlarında, kıyafetlerde ve tüm yazı karakterlerinin var olduğu yerlerde harflerin tasarımı gündeme gelmektedir. Kurum kimliğine en uygun ve uzun dönemde değiştirilmeyecek, okunaklı, yaratıcı harf karakterleri seçilmesi gerekmektedir.

İletişim tasarımıda önemli olan diğer unsurlar isim ve slogandır. İsim bir kurumu diğerlerinden ayıran bir sözcük veya sözcük öbeği olarak tanımlanmaktadır (Melewar, 2003: 218). Kurum isimleri, kurumun paydaşların aklında yer edinmesinde oldukça önemli olmaktadır ve kurum kimliğinin başarılı olması, olumlu bir imaj yaratması için isim çağrışımlarının akılda kalıcı, güven verici ve pozitif değerler taşıması gereklidir (Baker ve Balmer, 1997: 370). Slogan ise kurum tarafından sunulan ve kurumun konumunu, amacını, misyon ve vizyonunu özetleyen kısa bir cümle veya bir demettir (Melewar, 2003: 218). Paydaşlarla iletişime geçmede net ve kısa bir şekilde kendini ifade etmede kullanılmaktadır. Tüm bu unsurlar kurumsal kimliğin görsel unsurları olup kurumların görsel kimliklerini ifade etmektedir.

İletişim tasarımıda önemli olan kurumun kimliğini yansıtan ve tüm paydaşlarına ifade etmek için iletişime geçerken kullanılan görsel unsurların doğru ve gerçekçi şekilde tasarlanmasıdır. Burada en önemli unsurlar olarak, logo, amblem, renk, tipografi gibi unsurlar ön plana çıkarken, kurumun kartvizitleri, basılı evrakları, internet sayfası gibi iletişim tasarımıda önemli olan diğer noktaların da bu unsurlar

kullanılarak şekillendirilmesidir. Kurumun logosunda kullanılan renklerin kurumun basılı evraklarında da aynı şekilde kullanılması beklenir. Burada önemli olan her görselde bütünsel bir kurumsal kimliğin oluşturulması ve ifade edilmesidir.

1.3.1.3. Mimari Tasarım

Mimari tasarım; kurumun iç ve dış çevresinde yer alan tüm düzenlemeleri, kurum içi tasarımda; mobilyaları, seçilen renkleri, bina, bina giriş çıkışları ve benzeri tasarımları, kurum dışı tasarımda; bahçe tasarımı, ışıklandırma, bina, vitrin gibi çevresel unsurların tasarımından oluşmaktadır. Kurumda çalışanların, ziyaretçilerin, müşterilerin, tedarikçilerinin, kısacası kurumun tüm paydaşlarının o kurum hakkındaki izlenimini etkilemektedir. Farklılık yaratan ve akılda kalan mimari tasarımlar hatırlanmayı ve oluşturulan olumlu imajla tercih edilebilirliği etkilemektedir. Ayrıca ilginç mimari tasarımların dikkatleri üzerine çekmesi ve bir çekim unsuru oluşturması da söz konusu olacaktır (Okay, 2013: 133).

Sıradan mimarilerin güçlü kurum kimliklerini iletmede yetersiz kalacakları düşünülmektedir. Güçlü kurum kimliklerini yansıtan ve taşıyabilen, üzerinde çalışılmış, her bir noktasiyla önemli mesajlar iletmeyi hedefleyen gerek iç tasarım gerekse dış tasarımda kendini gösteren mimariler farklılık yaratarak daha akılda kalıcı olmaktadır. Bu konuda oldukça başarılı olan ve kurum kimliğini mimari açıdan ileten firmalar olarak Münih'deki BMW binası, Dubai'deki Burj Al-Arap Oteli, Antalya'daki Topkapı ve Kremlin Palace Otelleri örnek gösterilebilmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 107-111).

1.3.2. Kurumsal İletişim

İngilizce ve Fransızca'da "communication" olarak bilinen iletişim kavramı, ilk zamanlarda "haberleşme" olarak kullanılmakta, fakat zamanla sadece haberleşme olarak tanımlamanın sınırlı olduğu düşüncesiyle "iletişim" olarak anılmaya başlanmıştır. Communication'da Latince "communis" kavramından gelmektedir ve bu kavram da birçok kişiye ve nesneye ait ortaklaşa gerçekleştirilen anlamında kullanılmaktadır. Bu açıdan da iletişim kelimesi sadece belirli mesajların, iletilerin

aktarılmasından ziyade toplumsal olarak bir etkileşim içerdiği söylenmektedir (Tuna, 2012: 4). İletişim kavramının çeşitli tanımları mevcut olmakla birlikte, Türk Dil Kurumu iletişimi, “duygu ve düşüncelerin akla uygun şekilde başkalarına aktarılması, bildirim ve haberleşme” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, erişim tarihi: 11.01.2016). İletişim en basit şekliyle bilginin veya mesajın gönderilmesi ve bir alıcı tarafından alınması biçiminde ifade edilebilir.

Kurumsal iletişim kavramı ortaya çıkmadan önce, paydaşlarla iletişim “halkla ilişkiler” olarak tanımlanmaktaydı. Fakat zamanla ele alınan paydaş gruplarının oldukça sınırlı kalması, iletişimin tek yönlü bilgi aktarmaktan ziyade çift yönlü iletişimle paydaşlardan geri dönüşlerin önem kazanması ve iç paydaşların bu süreçte değerli olduğunun anlaşılması ile halkla ilişkiler anlayışının yerine kurumsal iletişim uygulamalarına bıraktığı görülmektedir. Günümüzde halka ilişkiler kurumsal iletişim uygulamalarının sadece bir alanı olmakta ve kurumsal iletişim içerisinde kurumsal tasarım, kurumsal reklamcılık, iç iletişim, dış iletişim, kriz yönetimi, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri gibi farklı disiplinleri de içine almaktadır (Cornelissen , 2011: 4; Melewar, 2003: 199).

İnsanlar arasında olduğu gibi kurumlarda birbirleriyle, çalışanlarıyla, dış çevreyle sürekli iletişim içerisindedir. Küreselleşmenin artması ve yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkması her tür bilgiye ulaşmanın kolaylığı, işletmeleri dış dünyadan soyutlanamaz hale getirmiştir. Kendini ifade edemeyen, karşı tarafa kendini anlatamayan işletmelerin ise bu süreçte başarısızlık oranlarının artacağı düşünülmektedir. Doğru iletişimin gerçekleştirilmesi ile kurumların ya da markaların hakkında hedef kitleye yönelik yaratmak istenilen algının istenilen biçimde, olumlu yönde ve uzun vadede kurumun imaj ve itibarına katkı sağlayan bir sürecin başlatılması olacaktır. Kurumların, çalışanları, yönetimin çeşitli katmanları ve kurumun dış çevresi ile yani kurumun tüm paydaşları ile kurduğu iletişim ve bu iletişimin tutarlı bir şekilde yönetilmesi kurumsal iletişim olarak tanımlanmaktadır (Uztuğ ve Şener, 2012: 3). Baker ve Balmer (1997: 367) kurumsal iletişimi, bir kurumun söylediği, yaptığı ve ilettiği her şey olarak ifade etmektedir.

Kurumsal iletişim, tüm iletişimlerin yönetilmesini, kurumsal kimliğin geliştirilmesini ve tüm paydaşlara iletilmesini ve istenilen kurumsal imaj ve kurumsal itibarın elde edilmesini içermektedir. Bu açıdan kurumsal iletişim

kurumların iç ve dış çevresiyle gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin bütünleşik bir yaklaşımla koordine edilmesi ve yönetilmesidir (Cornelissen, 2011: 5). Kurumsal iletişim ile paydaşlarla çok çeşitli yollardan bilgi alışverişi gerçekleşebilmektedir. Nedeni ise kuruma ait her söylemin, her yapılanın veya her bir görselin bir mesaj barındırmasıdır. Kurumun ismi, markaları, görsel kimliği, resmi beyanları, bina mimarisi, medya ilişkileri, halkla ilişkileri ve çalışanlarıyla olan rutin ilişkileri kurumsal iletişimin birer kaynağıdır (Gray ve Balmer, 1998: 699-700).

Kurumsal iletişim farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılrsa da temelde benzer iletişim sınıflandırılmalarının yapıldığı görülmektedir. Schmidt (1995) kurumsal iletişimi, paydaşların algılarını etkilemek amacıyla ortaya konulan tüm içsel ve dışsal bilgiler ve önlemler olarak tanımlamıştır. Kurumsal kimliğin belirleyicilerinden biri olarak kurumsal iletişimi; kurumsal tasarım, içsel ve dışsal iletişim, pazarlama iletişimi, mimari, iç dizayn ve konumlandırma şeklinde sınıflandırmıştır (aktaran Melewar, 2003: 199). Balmer ve Soenen (1999) kurumsal iletişimi:

- (1) Kontrol edilemeyen iletişim olarak iç ve dış paydaşlara yönelik çalışan iletişimi,
- (2) Kontrollü iletişim olarak yönetim, pazarlama ve örgütsel iletişim,
- (3) Görsel kimlik,
- (4) Çalışan davranışları ve
- (5) Dolaylı iletişim şeklinde adlandırdığı kurum hakkında dış paydaşlar tarafından gerçekleştirilen herhangi bir iletişim olarak basındaki yazılar, televizyondaki haberler ve rakiplerin yorumları şeklinde sınıflandırmıştır.

Gray ve Balmer (1998: 696) kurumsal iletişimi “bir kurumun tüm paydaşlarına veya tüm ilişkili olduğu kitlelere kimliğini iletmek amacıyla kullandığı çeşitli resmi veya resmi olmayan medya kaynaklarından iletilen mesajların tümü” biçimde tanımlayarak:

- (1) kontrollü iletişim (yönetim iletişimi, örgütsel iletişim-çalışan iletişimi),
- (2) kontrolsüz iletişim ve
- (3) dolaylı iletişim olarak sınıflandırmışlardır.

van Riel ve Fombrun (2007: 14) kurumsal iletişimi; yönetsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak sınıflandırmıştır. Glöckler (1995), kurumsal iletişimi kurum içi iletişim, kurumsal reklamcılık, halka ilişkiler, kurumsal

satış geliştirme, doğrudan pazarlama, sponsorluk, sergi ve fuarlar olarak ayırmıştır. Kurumsal iletişimin karmaşık yapısını özetlemek amacı ile tablo oluşturmuştur (aktaran Okay, 2013: 154). Seviye ve yönlere göre yapılan sınıflandırma Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3: Seviye ve Yönlere Göre Kurumsal İletişim

Seviye ve Yön İletişim Türü	Pazar İletişimi	Müşteri İletişimi	Çalışan İletişimi
	Yönetim-Müşteri	Çalışan-Müşteri	Yönetim-Çalışan
Kişisel Olmayan İletişim	Medya Reklamı, Basın ve Halkla İlişkiler Çalışmaları, Doğrudan Pazarlama	Broşürler, Satış Geliştirme, Kulüp Sistemleri, İş Mektupları	Dahili Haber Bültenleri, Firma Broşürleri, İş Yeri Tanımı
Kişisel İletişim	Konferanslar, Müşteri Katkıları, Müşteri Şikayetleri	Kişisel Satış, Sergiler, Fuarlar, Etkinlik Pazarlaması, Satış Geliştirme	Çalışanlara Yönelik Konuşmalar, Sohbetler, İş Toplantıları, Workshoplar, Seminerler

Kaynak: Glöckler, 1995: 118’den aktaran Okay, 2013: 154

Tablo 3’de Glöckler (1995) kurumsal iletişimde yaptığı sınıflamayı seviyeye, iletişim yönüne ve türüne göre ayırmıştır. Yönetimin müşteri ve çalışanlarıyla iletişimi, çalışanların müşterilerle iletişiminde kişisel ve kişisel olmayan iletişim türlerinin kullanıldığını ifade etmektedir.

Yapılan kurumsal iletişim sınıflandırmalarına bakıldığında, bazı farklılıkları olmakla birlikte benzer sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Gray ve Balmer (1998) sınıflandırması, konuyu genel başlıklar altında sunması ve diğer sınıflamaları da içermesinden dolayı kurumsal iletişim sınıflamasında dikkate alınmıştır.

1.3.2.1. Kontrollü Kurumsal İletişim

Çeşitli sınıflamalarda yer alan planlı ve kontrollü şekilde, kişisel iletişimden daha çok kişisel olmayan iletişim türlerini içine almaktadır. İstenilen imajın

yaratılmasında planlı bir şekilde yürütülmesi gerekli kurumsal iletişimidir ve kurumsal kimliğin ortaya konmasında en çok tercih edilen iletişim türü olarak ortaya çıkmaktadır. Markwick ve Fill (1997) ve van Riel (1995) kurumsal iletişimin her zaman kontrollü bir şekilde kurumsal imajın ortaya konmasında planlanan iletişim şeklinde yürütülmesini savunmuşlardır.

1.3.2.1.1. Yönetimsel iletişim

Üst yönetim seviyesinde, kurumdaki önemli kaynakların elde edilmesi ve yönetilmesi yetkisine sahip tüm çalışanları kapsamaktadır. Yönetimsel iletişim iç ve dış paydaşlarla yönetici seviyesindeki çalışanlar arasındaki iletişimidir. Tüm yönetici kademelerinin sadece yetkiyi iletme için değil, işbirliği, dayanışma ve motivasyon sağlamak için kullanılmakta, üst yönetimin amaç ve hedeflerini (kurumun misyon ve vizyonunu) iç ve dış paydaşlara aktarılmasını ve paydaşlar arasında olumlu imaj ve itibar yaratma sürecini kapsamaktadır (Melewar, 2003: 200).

Yönetim iletişimi tüm yönetim kademelerinin sorumluluğundadır ve (Tosun, 2003: 177; van Riel ve Fombrun, 2007: 14-16):

- İşletme içinde ortak bir anlayış ve tutum oluşturmak,
- Çalışanları yetkilendirme ve motive etmek,
- İşletme liderlerine güven yaratmak,
- Gerekli değişim süreçlerini başlatma ve yönetme amaçlarını gerçekleştirmek için iletişimi kullanmaktadır.

Yöneticilerin dış hedef kitle üzerinde güven yaratması ve ortak anlayış geliştirmesi için de iletişimden yararlanması, halkla ilişkiler boyutunda faaliyetlerde bulunması söz konusu olmaktadır. Buna göre yönetimsel iletişim içinde insan kaynakları faaliyetleri ile birlikte halka ilişkiler de önemli olmaktadır.

1.3.2.1.2. Pazarlama iletişimi

Pazarlama iletişimi ürün ve hizmetlerin satışlarını desteklemek için yapılan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Tamamen planlanmış ve kontrollü bir şekilde tanıtım programlarının yapılmasını kapsamaktadır. Kişisel satış, reklam, satın alma,

doğrudan pazarlama, satış promosyonu, sponsorluk ve halkla ilişkiler aktivitelerinden oluşmakta ve genellikle kurum bütçesinin en büyük payını almaktadır. Kurumun stratejik hedeflerine yönelik açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak için tüm bu işlevleri birleştiren bir iletişimdir. Ortak noktada buluşmayı sağlayacak mesajların amaca, mesaja ve hedef kitlenin özelliğine uygun kanallar ile en uygun şekilde iletilmesini hedefler (Tosun, 2003: 178-179; van Riel ve Fombrun, 2007: 16-17).

1.3.2.1.3. Örgütsel iletişim

Örgütsel iletişim, kurumla bağımlı ilişkiler içerisinde olan paydaşlar ile olan iletişimdir. Halkla ilişkiler, kamu işleri, yatırımcı ilişkileri, çevre iletişimi, kurumsal reklamlar ve çalışanların iletişiminden oluşmaktadır. Bu iletişim çalışmalarının amacı, farklı hedef grupların işletmeye yönelik aynı algılamalara ve düşünceye sahip olmalarını sağlayarak olumlu kurumsal imajın yaratılmasına yardımcı olmaktır. Bu nedenle tüm mesajlarda ortak bir temanın bulunması ve tek sesliliğin, tutarlılığın gerçekleştirilmesi önemlidir (Tosun, 2003: 180; van Riel ve Fombrun, 2007: 17). Kurumsal iletişimde tüm bu alt iletişim basamakları birbirleri ile tutarlı şekilde yönetilerek kurumsal kimliğin iletilmesi ile istenilen kurumsal imajın yaratılmasında aracı rolü oynayacaktır (Gray ve Balmer, 1998: 699).

1.3.2.2. Kontrolsüz Kurumsal İletişim

Kontrolsüz iletişim kurum çalışanlarının iç ve dış paydaşlar ile aralarındaki etkileşimden ortaya çıkan ve bilinçli bir şekilde yaratılmayan bir iletişim türüdür. Örgütsel iletişim içerisinde de ortaya çıkan bazı durumlar kontrolsüz iletişim sınıfına girebilmektedir. Örneğin bir kurumun telefon santralinde veya dışarıdan gelen telefonlarda yapılan görüşmeler ile gerçekleşen iletişim çevrede bir intibainın yaratılmasına neden olmaktadır. Gelen telefonlara ne kadar sürede cevap verileceği veya ne şekilde cevap verilmesi gerektiği kontrolsüz iletişime örnek olmaktadır (Moingeon ve Ramanantsoa, 1997: 387). Yine kurumdan gönderilen mektuplardaki

dilin anlaşılması, nazik ve kibar olması, ne kadar zamanda cevap verilmesi gerektiği de benzer şekilde kontrolsüz iletişime örnek olmaktadır (Melewar, 2003: 201).

1.3.2.3. Dolaylı İletişim

Dolaylı iletişim ise dış çevre tarafından kurum hakkında gerçekleştirilen iletişim olarak tanımlanmaktadır. Rakiplerin kurum hakkındaki yorumları, televizyonda çıkan haberler ve yorumlar, basında yer alan yazılar dolaylı iletişime örnektir (Melewar, 2003: 201).

1.3.3. Kurumsal Davranış

Kurumsal kimlik üzerine yapılan birçok çalışma kurumsal davranışın kurumsal kimliğin en belirgin elemanlarından biri olduğunu kabul etmektedir (Kiriakidou ve Millward, 2000: 51; Balmer, 2015: 7). İşletme içerisinde gerçekleşen eylemler kimliğin en belirgin unsurları içerisinde yer almaktadır ve kurumsal davranış olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal davranış, planlanan, kurum kültürü ile uyumlu veya spontane bir şekilde kurum içerisinde ortaya çıkan ve kurumsal kimliği oluşturan nitelikte olmaktadır (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 858). Aynı zamanda kurumsal davranışın, kurumsal kimliğin belirleyicilerinden olan kurum kültürü ile yakından ilişkisi sonucunda, kurumun değerleri ve kültürü ile şekillenen çalışan ve yönetimin davranışlarının, kurum kimliğini uzun dönemde etkileyeceği de düşünülmektedir (Brexendorf ve Kernstock, 2007: 33-34). Kurumsal kimliğin kurumun “ne yaptığı” sorusunun bir yanıtı olarak da kurumda yapılan, kurumla bağlantılı olan davranışların kurumsal kimliği oluşturulduğunun bir göstergesi şeklinde görülmektedir (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 858).

Davranış, eylemleri ifade etmektedir (Melewar, 2003: 205) ve insan davranışlarını oluşturan eylemler psikologlar tarafından üç şekilde gruplandırılmaktadır (Başaran, 1991: 28):

1. Bilişsel (cognitive) etkinlikler: Düşünme, sorun çözme, kavram ve ilke öğrenme.
2. Devimsel (psychomotor) etkinlikler: Yürüme, konuşma gibi kassal etkinlikler.
3. Duygusal (affective) etkinlikler: Tutumlar, coşkular, değerleri, ilgiler ve güdüler.

Davranış türlerine bakıldığında davranışın gözle görünebilen eylemlerinin yanında, görülemeyen içsel dünyasına ait eylemlerin hissetme, algılama, düşünme gibi bilişsel ve duygusal eylemleri de içerdiği görülmektedir. Davranışın başkası tarafından gözlenmesi veya kendisi tarafından algılanması söz konusudur. Bireysel anlamda ortaya konulan tüm davranış türleri kurumsal olma özelliği de taşımaktadır. Burada önemli olan, bireysel düzeyde her tür davranışı değil, kurum açısından anlamlı ve yararlı olan davranışların önem kazanmasıdır (Başaran, 1991: 28-30). Kurumda çalışan bireylerin tepki, karar ve davranışları; kurum içerisindeki pozisyonlarına göre gösterilmesi gereken “rol” davranış olup, kurumla ‘aidiyet duygusu’ ve ‘biz bilinci’ ile kurumsal kimliği yansıtan ve uygun olan davranışlardır (Kaya Ülker, 2006: 31).

Kurumsal davranış, işletme içinde ortaya çıkan, kurumsal kültüre uyumlu olarak planlanan veya kendiliğinden oluşan, kurumun bütünlüğü içinde kurumsal işlerden doğan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Melewar, 2003: 205). Bu tanıma göre kurumsal davranış, hem paydaşlarına yönelik olumlu bir kimlik oluşturmak için gerçekleştirdikleri bilinçli etkiler olarak planlanan ve kurum kültürüne uyumlu olan davranışlar, hem de kurumun kendi isteği dışında veya kendiliğinden olan davranışlardan oluşmaktadır. Kurumda çalışanların ve yönetim iç ve dış paydaşlara karşı, kurumla uyumlu ve kurumsal kimliğin yansımaları olan davranışlarıdır. Kurumsal davranışlar, kurumda faaliyet gösteren bireylerin (satıcı, kasiyer, müşteri danışmanı v:) ve grupların (yönetim kurulu gibi) tepki, karar ve davranışlarını kapsamakta, kurumu temsil etmekte ve kurum ile bütünleşmiş olmalıdır (Okay, 2013: 180).

İşletme içinde kurumsal nitelikte olan davranışlar, işletmeyi temsil eden genel davranışlar, çalışan ve yönetim davranışı olarak kendini göstermektedir (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 858). Kurumsal davranışları; çalışan ve yönetimin iç ve dış paydaşlara karşı ortaya koydukları tepkiler, karar ve eylemler; çalışanların birbirleri ile, yönetimin çalışanlar ile, çalışanların müşterileri ile ve yönetimin müşterileri ile olan davranışları kapsamaktadır. Yöneticilerin konuşmaları ve iletişim tarzları, işletme ile ilgili kararları, yöneticilerin rakiplerine davranışları, çalışanların müşterilerle konuşma tarzı ve hizmet ederken kurduğu diyalog ve çalışanların birbirleri ile diyalog şekilleri kurumsal kimliği oluşturan ve yansıtan davranışlara

örnek olarak gösterilebilmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 113; van Rekom, 1997: 415).

Okay (2013: 181) kurumsal davranışı, yönetici ve çalışan davranışlarını ayrı tutarak, kurumun faaliyette bulunduğu ve sorumlu olduğu alanlardaki genel davranış esaslarını, kurumun etkileşim içinde bulunduğu pazarlara karşı temel kurumsal davranışlar bakımından ele almıştır. Buna göre; ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite davranışını bir kurumun ortaya koyduğu davranış türleri olarak sıralamıştır.

1.3.3.1. Ekonomik Davranış

Bir kurumun ekonomik faaliyetleri açısından ilişki içerisinde bulunduğu birey ve gruplara karşı gerçekleştirdikleri davranışlardır. İçerisinde pazarlama, satın alma, üretim, yatırım, dağıtım ve finans alanlarındaki davranışlar yer almaktadır ve aynı zamanda bu davranışlar bir kurumun içerisindeki temel kurumsal davranışları da içerisine almaktadır.

1.3.3.2. Toplumsal Davranış

Kurumun topluma karşı olan kurumsal davranışı içerisinde sosyal sorumluluk davranışı, ahlaki davranış ve ekolojik çevreye karşı ortaya koyduğu davranışlar önem kazanmaktadır. Kurumların topluma, kurum içine ve çevreye karşı olan bu davranış türleri kurumsal kimliğin önemli bir bileşeni olarak, hem iç hem dış paydaşların dikkatini çekecek ve fark yaratacak şekilde olması istenilen mesajların iletilmesi ve olumlu bir imajın yaratılmasında oldukça etkili olmaktadır.

Kurumun ahlaki davranışı kimliğinin bir parçasıdır ve hem toplumsal hem kurum içi ilişkilerde ahlaki ve toplumsal değerlere dikkat eden davranışlardır. Aynı zamanda özellikle son dönemlerde oldukça önem arz eden çevreye karşı duyarlı ve çevreye dost ürün ve hizmet üreten kurumların daha çok tercih sebebi olma gibi durumlarda söz konusu olmaktadır.

1.3.3.3. Siyasi Davranış

Siyasi olaylara ve gruplara karşı sergilenen davranışlar kurumun siyasi davranışlarını oluşturmaktadır. Kurumların siyasi olaylara karşı ortaya koyduğu davranışlar, hedef grupları tarafından izlenen ve değerlendirilen davranışlardır. Kar amacı güden işletmeler bu tür davranışlardan kaçınmaya çalışırlar. Kurumsal kimliğini yansıtan ve siyasi belirli bir çizgide olan kurumların farklı kesimlerde olumlu veya olumsuz bir imaj kendini gösterecektir. Kurumların siyasi davranış sergilemesine neden olan baskı grupları olarak devlet ve diğer kamu kuruluşları, işçi sendikaları, kooperatifler ve çeşitli dernekler, alıcı ve satıcıların kartel benzeri birleşmeleri sayılabilmektedir.

1.3.3.4. Bilgilendirme Davranışı

Bilgilendirme davranışı, kurum dışı hedef kitleye yönelik halka ilişkiler faaliyetleri ve kurum içi hedef kitleye yönelik kurum içi iletişim ve halka ilişkilerin bu yöndeki faaliyetlerini içermektedir. Kurumsal bilgilendirme davranışı, kurumun amaçlarını, hedeflerini iletmede özellikle hakla ilişkiler biriminin davranış şekilleri yönetsel ve çalışan seviyesinde önem kazanmaktadır.

1.3.3.5. Kalite Davranışı

Müşteriye yönelik olarak ortaya konulan kalite faaliyetleri, ürün kalitesi, hizmet kalitesi ve satış sonrası hizmet kalitesi olarak kendini göstermekte ve müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla çağdaş kurumların vazgeçilmez bir unsuru olmaktadır. Günümüz çağdaş işletmeleri toplam kalite yönetimi anlayışı ile gerek müşteriye gerekse çalışanlarına yönelik davranışlarını düzenlemektedirler. Bu şekilde kurumun farklılığını ortaya koyacak önemli bir davranış olarak kalite davranışı kurumsal kimliğini geliştiren ve olumlu imajın yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

1.3.4. Kurumsal Kùltür

Kurumsal kimlik unsurlarının net bir ayrımının olmaması nedeniyle, bazı yazarlar kurumsal kùltürü kurumsal kimliğin bir unsuru olarak ele alırken, bazı yazarlar etkileşim içinde olduğu bir kavram olarak görmüşlerdir (Melewar, 2003: 202; Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 854). Kurumsal kimlik çalışmaları incelendiğinde, kurumsal kùltürün çoğunlukla kurumsal kimliğin önemli bir parçası ve kaynağı olarak kabul edildiği gör÷lmektedir (Ambler ve Barow, 1996; Schmidt, 1997; Kiriakidou ve Millward, 1999; Melewar, 2003). Buna karşılık farklı bir gör÷ş sunan Downey (1986) kurumsal kùltürü, kurumsal kimliğin bir sonucu olarak, kurumsal kimliğe göre şekillendiğini savunur. Hatch ve Schultz (1997) de kurumsal kùltürü kurumsal kimliği belirleyen unsurlardan olmadığı, sadece etkileşim içinde olduğu bir kavram olarak ele almıştır.

Kùltür kavramının birçok tanımı mevcuttur. Kimlik kavramında olduğu gibi kùltürün de çok anlamlı olması ve farklı alanlarda çalışılması, ortak bir tanımının oluşturulmasında güçlük yaratmıştır. Güvenç (1991: 95) kùltür kavramını aşığıdaki tanımlamaların hepsini karşıladığını ifade etmektedir:

- Kùltür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kùltür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kùltür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kùltür, insan ve toplum kuramıdır.

Kùltür kavramı teknik bir terim olarak sosyal bilimciler açısından genellikle bilgi, iman ve âdetleri içine alan bir katılım şeklinde tanımlanarak; toplumlarda ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıkları ifade etmektedir. Kùltürün bu temel teknik ifadesinden yola çıkarak işletme yönetimi çalışmaları kùltürü, “kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı” şeklinde tanımlamaktadır. Farklı tanımlamaları yapılırsa da kùltürün; öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünleyici eğilimi olması ortak noktaları şeklinde gör÷lmektedir ve bir kùltürün oluşmasında insanların

belirli esaslara göre bir araya gelmesi önemli olmaktadır (Vural Akıncı, 2010: 37-38).

İlgili literatür incelendiğinde işletmelerde yerleşik olan kültür ve kültür çalışmaları örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Vural Akıncı, 2010: 40) ve birçok çalışmada kurumsal kültür ve örgüt kültürünün birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü yerine kullanılan kurumsal kültür, örgüt kültürünün daha dışa dönük olarak yansıtılan, dış çevreye uyumu sağlayan ve daha ticarileştirilmiş hali olarak görülmektedir (Daft, 2008: 83;95; Abu-Jarad, Yusof ve Nikbin, 2010: 34).

Daft (2008: 95-97), kurumsal kültürü, “kurum üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar bütünü” olarak tanımlamaktadır ve kurum kültürünü ifade eden bir takım kurumsal unsurlardan bahsetmektedir. Bu unsurlar görünen ve daha az görünenlere doğru ilerlemektedir. Örneğin, insan yapımı olan kıyafetler, ofis düzeni, semboller ve sloganlar görünen kültürel unsurları, bir işletmenin ifade ettiği değerler görünmeyen unsurları, ‘burada hepimiz bir aile gibi birbirimizin umurundayızdır’ gibi temel varsayımlar ve derin inançlar neredeyse hiç görünmeyen, dokunulmayan fakat hissedilen kültürel unsurları oluşturmaktadır. Etkin bir örgüt için kurum kültürünün dış çevrenin beklentileri doğrultusunda, işletme stratejisi ile uyumlu olması ve kurum kültürünü ifade eden semboller, hikâyeler, gizli kahramanlar, sloganlar ve törenlere göre hareket etmeleri beklenmektedir (Daft, 2008: 106). Schein (2009)’de benzer şekilde kurum kültürünü “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır. Kurum kültürünü oluşturan bu temel varsayımları, dış çevreye uyum sağlamak için misyon, strateji, ve hedefler, örgüt yapısı, sistemi, süreçleri, hata algılama ve düzeltme, içsel bütünleşme için ortak dil ve kavramlar, örgüt sınırları, kimlik, yetki ve ilişkilerin doğası, ödül ve statü tahsisleri olarak sınıflandırmıştır (Schein, 2009: 37-41).

Kurumsal kültürün fikir birliğine varılmış tek bir tanımı olmamasına rağmen, birçok yazar kurumsal kültürün kurucular veya liderler tarafından tarihsel olarak belirlenmiş, bütünleştirici, antropologların ilgi alanına giren ritüeller ve sembolleri içeren, bir araya gelerek bir örgüt yapısını oluşturan insanlardan oluşan grup tarafından sosyal olarak inşa edilmiş ve değiştirilmesi zor olarak ifade etmişlerdir

(Abu-Jarad, Yusof ve Nikbin, 2010: 34). Güçlü kurumsal kültürlerin kurum içerisinde herkesi etkilediği ve sahip olunan inanışların, normların ve değerlerin kurum içerisindeki eylemleri veya davranışları etkileyeceği bilinmektedir (Szczeпаńska, 2014: 29). “İşlerin nasıl yapıldığını, başarılı olanların nasıl ödüllendirildiğini” gibi ifade edilen ve kurum üyeleri tarafından kabul edilen olumlu kültürel yaklaşımlar, çalışanların motivasyonunu ve firmaların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Abu-Jarad, Yusof ve Nikbin, 2010: 27-28; Daft, 2008: 102-103; Mitra, Glosch ve Bandopadhyaya, 2015: 208; Deshpandé, Farley ve Webster, 1993: 26) .

Kurumsal kültürün, işletmelerde işlerin nasıl yürütüldüğünü, kurumun neye odaklandığını, kurumun müşterilerine, çalışanlarına ve paydaşlarına nasıl davranılacağını belirleyen işletmenin çekirdeğini oluşturması, bir şirkette yapılan her şeyi etkilediğini göstermektedir (Gallagher, Brown ve Brown, 2008: 25). Bu açıdan kurumsal kimlik ile ilişkisine bakıldığında, kurumsal kültürün kurumsal kimliğin gelişmesinde ve kabul görmesinde önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Kiriakidou ve Millward (2000: 51) kurumsal kültürü, çalışanların ve yöneticilerin kurumsal değerleri ve inanışları ve bu değerlerin somut şekilde kurumsal semboller ve davranışlarla ortaya konması olarak tanımladıklarında; bu değer ve inanışların kurumsal davranışı yönlendirerek, kurumun ürün ve hizmet kalitesini belirleyerek ve bunun gibi birçok durumda kurum kimliğini yansıtacağını belirtmişlerdir. Benimsenen ve paylaşılan ortak değerler ile çalışanların etkilenecek ortaya koydukları davranışlar veya eylemler (Jenny, 1999: 52), kurum kültürünün kurumsal kimlik oluşum sürecinin temeli olarak görülmesine olanak sağlamıştır (Kiriakidou ve Millward, 2000: 50-52; Szczeпаńska, 2014: 28-29).

Yapılan tanımlara göre kurumsal kültürü oluşturan bazı unsurlar mevcuttur. Bunlar kurum tarihi (kurumun kahramanları veya güçlü liderlik), kurum felsefesi (değer ve inanışlar), adetler-ritüeller-mitler-tabular, fiziki yapı, kurumdaki kurallar bunlardan bazılarıdır (Tuna ve Akbaş Tuna, 2007: 26-27; Vural Akıncı, 2010: 42-43; Melewar, 2003: 198).

- **Kurum tarihi**, kurumların faaliyete başlamasından itibaren geçen zamanla biriken politikaları, gerçekleşen başarılar veya cezalar gibi yaşanan olayların hikâyeleri ve bunların hafızalarda yer etmesidir. Kurum içinde ortaya çıkan ve kahraman olarak

görünen güçlü liderler ve yaptıkları kurumsal tarihin içerisinde yer almaktadır (Fairfield-Soon, 2001: 37-38). Zamanla ortaya çıkan ve kabul gören günlük rutin aktivitelerin gelenek şeklini almasıyla kurum kimliğinin oluşmasına önemli katkı sağlamasında, kurumsal kültürün unsuru olan kurumsal tarihin önemini vurgulamaktadır (Melewar, 2003: 204).

- **Kurum felsefesi**, kurumsal kültürü oluşturan temel değerler ve varsayımları içermektedir. Kurumun kendisi hakkındaki temel düşüncelerdir. Abratt (1989) ve Balmer (1995) kurum felsefesini, üst yönetim veya kurucu tarafından belirlenen *misyon ve değerler* olarak tanımlamaktadırlar. Kurumsal felsefesinin içinde yer alan temel değerler inanç ve ahlaki değerler olarak görülmektedir. Kurumsal misyon ise kurumların varoluş sebebi olarak tanımlanmakta ve kurumsal felsefenin en önemli parçalarından biri olmaktadır. Kurumsal misyonu, kurumları diğer kurumlardan farklı kılan “amaç” olarak tanımlayan Abratt (1989: 69-70), kurumsal misyonun kurumun stratejik yönetimini belirleyerek kurumsal kimlik oluşmasına önemli katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Bir diğer önemli unsur olan kurumsal vizyon, kurumun amacını ve hedefini ortaya koyan paydaşlara iletilen üst düzey yöneticilerin düşünceleridir.

- **Kurum adetleri, ritüelleri, mitleri, tabuları** kurumda ortak kabul edilen imgelerdir. Tarihsel süreçte ortaya çıkmış ve kabul edilmiş bu imgeler aynı zamanda kurum kimliğinin görsel parçalarıdır ve geleneksel olarak biçimlenen ve planlanan davranışları yönetmektedir (Melewar ve Jenkins, 2002: 85).

- **Kurumun fiziki yapısı ve sembolleri**, görünebilen, duyulabilen ve hissedilen mimari açıdan kurumsal kültürü oluşturan unsurlardır. Kurumun dekoru, çalışanların kıyafetlerinin resmi veya gayri resmi olması (giysi yönetmeliği), toplantı ve çalışan odalarının tasarımı ve donanım gibi kurum içi ve dışına yönelik ortaya çıkan bu unsurlar, kurum kültürünü ifade eden stil ve tarz sembolleri olarak da adlandırılmaktadır (Schein, 2009: 22; Uztuğ ve Şener, 2012: 55).

- **Kurumdaki kurallar**, kurumda işlerin nasıl yapılmasını yöneten kurallar (Moingenon, 1999: 352), kurumun misyon, hedef ve değerlerini ve kurum içindeki işlerin standart ve temelini oluşturan kurumsal ilkeler de kurumsal kültürü oluşturan önemli unsurlardır (Melewar, 2003: 203).

Kurumsal kültürü oluşturan unsurların ortak ve bütünü ifade etmesine rağmen birçok kurumda bir dizi alt kültürün olduğu da bilinmektedir. Kurumsal kültür olarak kurum çalışanlarının çoğunluğu tarafından paylaşılan değerler aslında kurumdaki baskın kültürü ifade eder ve kurumsal kimliği oluşturan makro bir bakış açısını yansıtmaktadır. Diğer yandan kurum içerisinde yer alan farklı departmanların kendilerini temsil eden farklı kültürlere de sahip olması da söz konusudur. Bu durum çokuluslu şirketlerde oldukça yaygın görülebilmektedir. Merkezdeki kuralları ve politikaları belirleyen örgüt baskın kültürü oluştururken, farklı ülkelerde yer alan işletmelerde yöneticilerin ve çalışanların farklı kültürlere sahip olması kaçınılmazdır. Bu tür kurumların genellikle ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanabilecek çatışmaları azaltabilmek adına evrensel bir kurum kültürü geliştirmeye çalıştıkları ve tüm çalışanları bu çatı altına toplamak için eğitimler ve toplantılar düzenledikleri görülmektedir (Vural Akıncı, 2010: 47-48; Melewar, 2003: 204-205).

1.3.5. Kurumsal Kişilik

1970'li yıllarda yapılan çalışmalarda, kurumlarda/işletmelerde örgütsel değerlerin ve iç paydaşların önem kazanması, kurumsal kimliğin sadece dışa dönük olmasından ziyade iç paydaşlara yönelik de tanımlanmaya başlaması, dikkatlerin kurumsal kişiliğe doğru yönelmesine neden olmuştur. Bu dönemde birçok çalışmada kurumsal kimlik kurumsal kişiliğin ifadesi olarak tanımlanmıştır (Pilditch, 1970; Selame ve Selame, 1971; Margulies, 1977; Olins, 1978; Carter, 1982; Abratt, 1989). Olins (1978: 212), kurumsal kişilik konusunu detaylı çalışan yazar olarak, kurumsal kişiliği bir firmanın ruhu, özü, kültürü ve karakteri şeklinde tanımlamaktadır. Kurumsal kişiliğin illa dokunulabilir, görülebilir veya duyulabilir şekilde somut olması gerekmediğini, somut şekilde ifadesinin kurumsal kimlik olduğunu ifade etmiştir (aktaran, Balmer, 1998: 974; Otubanjo, Melewar ve Cornelius, 2008: 14; Cornelissen ve Harris: 2001: 56).

Her insanın belirli bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün ve kurumun da belirli bir kişiliğe sahip olması söz konusu iken, kurumların kişiliklerinin gelişmesi insan kişiliğinin gelişmesi ile tam olarak aynı olmadığı bilinmektedir. Nedeni ise öncelikle, kurumların birden fazla duruma yönelik hareket etmesi ve kurumsal kişiliği birden

fazla paydaşı etkilemeye çalışmasından dolayı (müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, rakipleri vb.) farklılaşmaya gidebilecek olmasıdır. İkinci neden ise kurumlar üzerinde çok daha büyük bir kontrolün olması, kurum yöneticilerinin yönlendirmeleri ve kurumun ne yapacağı, nasıl yapacağı, neye inanacağı gibi faktörlere öncelikle karar verilerek kurumsal kişiliğin şekillenmesidir (Abratt, 1989: 67; Balmer, 1998: 975).

Abratt (1989: 67) kurumsal kişiliği, bir kurumun karakteristiklerinin (özelliklerinin) tümü olarak tanımlamıştır. Bu özellikleri, kurumu diğer kurumlardan ayırt etmeye yarayan davranışsal ve entelektüel özellikler, değerler, beklentiler, ideolojiler olarak belirtmektedir. Birright ve Stadler (1986) kurumsal kişiliği, işletmelerin misyon ve felsefelerini yansıtan çalışanlar tarafından inanılan ortak kurumsal değerler olan kurumsal kültürün özü olarak tanımlamaktadır (aktaran Balmer, 1998: 975). Balmer (1995; 1998) kurumsal kişiliği, işletme içinde çalışanların değerleri şeklindeki tanımına katılmış ve kurum içinde var olan kültürün ve alt kültürlerin yansıması olarak tanımlamıştır. Yapılan çalışmalara bakıldığında birçok yazar kurumsal kişiliği, kurumsal kültürü yaratan değerler olarak, kurumsal kimliğin kalbi (temeli) şeklinde görmektedir (Balmer ve Wilson, 1998: 17; Balmer, 1995: 25).

1990'lı yıllarda kurumsal kimlik çalışmalarının stratejik yönetim aracı olarak görülmeye başlamasıyla, kurumsal kimliğin kurumsal kişiliğin ifadesi şeklindeki tanımlar da farklılaşmaya başlamıştır. Cornelissen ve Harris (1999) bu durumda, kurumsal kişiliği işletmenin özü olarak görmeyerek, kurumsal kimliğin yansıttığı özelliklerden bazıları olarak tanımlamıştır. Günümüzde kurumsal kimlik sadece kurumsal kişiliğin ifadesi olduğu anlayış çok fazla kabul görmemektedir. Balmer ve Greyser (2002) da benzer görüşle kurumsal kişiliği kurumsal kimliğin bir unsuru olarak, gerçek kimlik şeklinde yansıttığı özellikler içerisinde tanımlamaktadır (Balmer ve Greyser, 2002: 74).

1.3.6. Kurumsal Strateji

Özellikle 21. Yüzyıl, sınırların tamamen şeffaflaştığı bir dönem olarak, hızla değişen ve yenileri çıkan çeşitli zorlukları beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin içerisinde varlığına devam edebilmek ve rakipleriyle girdiği mücadelede ayakta

kalabilmek için işletmelerin stratejik düşünmeleri ve davranmaları gerekli olmaktadır. En alt birimden en üst birime kadar faaliyetleri şekillendirecek olan stratejik kararların alınması ve uygulanması, temelinde işletmeyi temsil eden ve bütünü ilgilendiren kurumsal stratejilerinin varlığı ve bu doğrultuda yönetilmesi gerektirmektedir (Pondicherry University, 2016). Ülgen ve Mirze (2010: 28), stratejik yönetimi; işletmelerin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmeleri için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vb.) etkili ve verimli olarak kullanılmasını” şeklinde tanımlamışlardır. Farklı strateji sınıflandırmaları içerisinde yönetim kademelerine göre üst yönetim, iş yönetim, işlevsel/fonksiyonel ve işletimsel şeklinde sınıflara ayrılan stratejileri türlerinden, kurumsal stratejiler üst yönetim stratejileri arasına girmektedir.

Kurumsal stratejiler, üst yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler olup genellikle kurumun genel yönünü belirlemeye yönelik, temel iş ve faaliyet konusu; istikrar, büyüme ve küçülme gibi hangi konumda bulunacağı ve nasıl rekabet edeceğine yönelik planları içermektedir. İş yönetim stratejileri, rekabet stratejileri olarak da bilinen, ana iş birimleri düzeyinde veya ürün seviyesinde belirlenen ve uygulanan stratejilerdir. Bir firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin sunulduğu endüstri veya pazar sekmeninde rekabetçi konumunun iyileştirilmesi amacını güder. İş yönetim stratejileri aynı zamanda kurumsal strateji alanına da girmektedir. İşlevsel/fonksiyonel stratejiler alt yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan, kaynak verimliliğini en üst düzeye çıkararak işletme birimi hedeflerini tutturmaya yönelik bölümsel stratejilerdir. Üst yönetim ve iş yönetim/rekabet stratejilerine uygun olarak alt ve orta yönetim düzeyinde departman içi (pazarlama, üretim, tedarik, insan kaynakları gibi) teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren stratejilerdir. İşletimsel stratejiler ise bir işin bileşen parçalarının kaynak, süreç ve insanlar açısından kurumsal, iş ve fonksiyonel stratejileri nasıl verimli hale getirmekle ilgilidir ve kısa süreli, başarı odaklı departman seviyesinde gerçekleştirilmektedir (Pondicherry University, 2016; Mirze, 2013; Ülgen ve Mirze, 2010).

Kurumsal strateji, stratejik yönetimin en temel ana hatlarını oluşturan uzun dönemli ve işletmenin kendini tanımladığı kararlardır. Hedeflerin seçildiği, kendini tanımladığı, var olan kaynakların ortaya çıkarıldığı ve nasıl işleneceği ile ilgilidir (Sutton, 1980: 1). Aynı zamanda kurumun bütünü kapsayan rekabet stratejilerini de içine alan, varlığını, konumunu ve hedeflerini belirleyen stratejilerdir. Tüm kurumu ilgilendiren kurumsal strateji; bir kurumun ürünlerinin ve pazar alanının, şirketin seçmiş olduğu pazarlarda rekabet ederken kullandığı genel hedef ve politikalarının etrafını çizen ana plan olarak da tanımlanmaktadır. Şirketin ne üreteceği, ne kadar kar elde edeceği ve bu ürünlerin müşterilerin hislerini nasıl etkileyeceğini belirleyen kararları içermektedir (Melewar, 2003: 207). Rekabet ortamı, ürünleri, işleri, işlere girme yöntemi gibi konulara odaklanan kurumsal stratejiler üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen, kurumsal talimatları içeren ve işletmenin bütünü açısından ele alınarak uygulanan stratejilerdir (Mirze, 2013: 5; Leontiades, 1985: 7).

Kurumsal stratejiler üst yönetim stratejilerinin tümünü kapsamaması nedeniyle çeşitli sınıflandırmaları içerisinde barındırmaktadır. Kurumun üst yönetim kararlarını içeren kurumsal stratejileri; iş (rekabet) stratejileri olarak; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma, kurumsal stratejiler olarak; korumacı strateji, fırsatçı/yenilikçi strateji, analizci strateji, tepkici-reactor strateji ve üst yönetim stratejileri olarak; tek işletme/yoğunlaşma, dikey bütünleşme ve çeşitlendirme olarak sınıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010; Mirze, 2013; Tanova ve Karadal, 2004). İşletmenin ne olduğu, işlerinin ne olduğu, ne tür bir işletme olduğu, amaçları ve hedefleri gibi kendini ifade eden olguları açıklamak için ortaya konulan bir plan olarak görülen kurumsal strateji; strateji, politika ve uzun dönem planlama şeklinde de kullanılmaktadır (Sutton, 1980: 2). Burada önemli olan kurumsal stratejinin işletme ile özellikle dış çevre arasındaki bağlantıyı kurması ve kendini ifade etmesidir (Leontiades, 1985: 7-8).

Kurumların en temel hedeflerini belirleyen kurumsal strateji birçok yazar tarafından kurumsal kimlik yapısını oluşturan veya içerisinde yer alan bir unsur olarak görülmektedir. Kiriakidou ve Milvvard (1999), Markwick ve Fiil (1995) ve Stuart (1998) kurumsal kimliği, kurumsal kişiliğin kurumsal stratejiler ile yapılandırılmış olarak açıklamaktadır. Markwick ve Fiil (1997) ise temelde kurumsal

kişilikten yola çıkarak stratejilerle oluşturulan kimliği tanımlamaktadır. . Bu yaklaşımla kurumsal strateji kurumsal kimliği oluşturan önemli bir unsur olarak görülmektedir. van Riel ve Balmer (1997), Balmer ve Soenen (1999), Balmer ve Greyser (2002) ve Svatjjs ve de Chernatony (2005) de kurumsal stratejinin kurumsal kimliğin anahtar unsurlarından biri olduğunu ileri süren yazarlardan bazılarıdır.

1.3.7. Kurumsal Yapı

Kurumsal kimlik literatüründe diğer unsurlara nazaran kurumsal yapıdan daha az bahsedilse de kurumsal kimliğin önemli bir parçası olarak gören yazarlar da mevcuttur. Melewar (2003), Balmer ve Greyser (2002) kurumsal kimlik çalışan önemli yazarlardan olup oluşturdukları modellerinde kurumsal yapıyı; kimlik yapı ve örgütsel yapı olarak açıklayarak anahtar unsurlar içerisinde yer vermişlerdir.

Kimlik yapısı önceki başlıklarda da bahsedildiği gibi kurumun ne yaptığı, nasıl yaptığı gibi soruların yanı sıra ne şekilde organize olduğu, merkezi olup olmadığı, alanlarının, şubelerinin veya markalarının olup olmadığını da anlamamızı sağlamaktadır. Olins'e (1989) göre kurumsal kimlik yapısı monolitik kimlik, onaylanmış/desteklenmiş kimlik ve marka kimliği şeklinde sınıflandırılmaktadır (aktaran Gray ve Balmer, 1998: 697; Balmer, 2015: 8).

Örgütsel yapı, örgütteki görevlerde rolleri belirleyen, dağıtımı, koordine ve kontrolü kapsayan, kişiler veya gruplar arasındaki ilişkileri tanımlanmaktadır (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2011: 398). Örgüt yapısı, işlerin nasıl bölündüğünü, gruplandırıldığını ve koordine edildiğini göstermektedir. Görevlerin nasıl dağıldığını, kimin kime rapor verdiğini, takip edilen biçimsel koordinasyon ve etkileşim biçimini tanımlamaktadır (Robbins & Judge, 2012, s. 480). Gibson, Ivancevich, Donnelly, ve Konopaske (2011), örgütsel yapının yönetsel kararlarla; iş bölümü, departmanlaşma, departmanların boyutu ve yetki devri gibi unsurlara bağlı olarak şekillendiğini ifade ederken, Robbins ve Judge (2012: 480) ise örgüt yapısını etkileyen unsurları; iş uzmanlığı, bölümlendirme/departmanlaşma, komuta zinciri, kontrol mesafesi, merkezileşme ve merkezden yönetilmeme ve biçimselleştirme olarak ifade etmiştir. İş uzmanlığı, faaliyetlerin ne derecede ayrı işlere bölüdüğü;

departmanlaşmanın, işlerin hangi temellerde gruplandırılacağı; komuta zinciri, bireyler ve grupların kime rapor verdiğini; kontrol mesafesi, bir yöneticinin kaç kişiyi etkili ve verimli şekilde yönlendirebileceğini; merkezileşme, karar verme otoritesi nereye dayanıyor? merkezden mi, merkezden ayrı mı; biçimselleştirme, doğrudan çalışanlara ve yöneticilere yönelik kurallar ve düzenlemeler ne derece var olacak? şeklindeki soruların yanıtlarına göre temel olarak “karmaşıklık, merkezileşme ve formelleşme” örgütsel yapı boyutları ortaya çıkacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 481; Timurturkan, 2010: 50).

- **Karmaşıklık:** Bir örgütteki farklılaşmanın derecesini göstermekte ve dikey, yatay ve alansal (coğrafik) farklılaşma olarak üçe ayrılmaktadır. Yatay farklılaşma, bölümlerarası ayrımı; dikey farklılaşma, örgütsel hiyerarşiyi, alansal farklılaşma ise coğrafik olarak personel ve mekânların yerleşimlerinin yayılım derecesini göstermektedir. Yatay, dikey veya alansal farklılaşmaların birisinin artması karmaşıklığın artmasına neden olmakla beraber ve örgütte uzmanlık gerektiren bilgi ve yeteneğe bağlı işlerin de artması karmaşıklığı arttıracakı bilinmektedir. Dikey, yatay ve coğrafi olarak karmaşıklık, departmanlar, unvanlar, hiyerarşik yapılar ve iş bölümlerinin oluşumunu göstererek; örgütün üyeleri, örgüt süreçleri ve örgüt iç ve dış iletişimlerin belirlenmesini sağlamaktadır (Timurturkan, 2010: 50).

- **Biçimselleşme:** Örgütlerde yazılı dokümantasyonun ölçümü olarak tanımlanmakta ve yöntemler, iş tanımlamaları, kurallar ve uyulacak yolların biçimselleşmeyi gösterdiği bilinmektedir. Bir örgütte işgörenlerin kendi kendilerini kontrol edebileceği ve işleri kendi kararlarıyla yerine getirebileceği düşünülüyorsa biçimselleşme düşük, işgörenlerin kendi kararlarını veremeyecekleri düşünülüyor ve yapılacak işler için birçok kurala ve kılavuza ihtiyaç duyuluyorsa biçimselleşmenin yüksek olduğu söylenmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 486).

- **Merkezileşme:** Karar verme yetkisine sahip olan hiyerarşik seviyeleri ifade etmekte olup, yetkinin örgüt kademesinde en tepede ise yapı merkezi, alt kademelere doğru dağılmışsa yapı ademi merkezi olarak tanımlanmaktadır. Gücün dağıtımını gösteren merkezileşme, karar verme yetkisinin kademeler arasında nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir. Yüksek derecede iş uzmanlaşması, daha az yetki devri ve işlevsel bölümlerin daha fazla kullanımı gibi durumların merkezileşmeye neden olduğu bilinmektedir (Timurturkan, 2010: 56-58).

Yukarıda bahsedilen boyutlara bağılı olarak farklı yazarlar çeşitli sınıflandırmalarda bulunmuşlardır. Literatürde basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümsel yapı ve adhokrasi olarak sınıflandırmanın yanında; basit yapı, işlevsel yapı, çok bölümlü yapı, matriks yapı, melez yapı ve network; basit yapı, bürokrasi, matriks yapı olarak da sınıflandırmalar mevcuttur (Robbins ve Judge, 2012; Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2011; Timurturkan, 2010).

1.4. OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KİMLİK VE ÖNEMİ

Günümüzde işletmelerin en önemli amaçlarından bir tanesi tercih edilirlüklerini arttırmak adına olumlu bir imaj yaratarak, olumlu bir itibara sahip olmaktır. Greyser (1999: 178), çalışmasında olumlu itibarın işletmelere sağlayacağı üç kurumsal avantajdan bahsetmiştir. Birincisi, birçok benzer fiyat ve kalitede ürün/hizmet sunan işletmenin içinden tercih edilerek iş yapma/satın alma isteğı; ikincisi, çeşitli olumsuz dönemlerde işletmeye olan destek ve üçüncüsü, finansal pazarlarda işletmenin değerinin artmasıdır. Kurumların diğer kurumlardan üstün yönleriyle farklılıklarını ortaya koyabilmeleri ve rekabet avantajı sağlanabilmelerinin “işletmenin ne olduğunu” ifade eden kurumsal kimliğin formüle edilmesi ve yönetilmesi ile gerçekleşeceği bilinmektedir (Baker ve Balmer, 1997: 366; Pardo, 2014: 5-6).

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, tüketicilerin eğitim seviyelerinin artması gibi nedenler ve özellikle benzer nitelikte mal ve hizmet üreten işletmelerin varlığı, tüketicilerin mal ve hizmetleri ayırt etmesini zorlaştırmış ve tercihlerinde daha duyarlı hale gelmelerine neden olmuştur (Karafakıoğlu, 2005: 121). Tüketiciler satın alma kararlarında birçok faktörden etkilenererek kendilerine en fazla fayda sağlayacak mal ve hizmetleri tercih etmektedirler. Birçok sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de çeşitli işletmeler rekabetin oldukça yoğun yaşandığı ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşamını sürdürmek, gelişmek ve karlılığını arttırmak adına daha çok tercih edilmek istemektedir. Özellikle benzer hizmet sunan otel işletmelerinin müşterileri işletmelerine çekmeleri ve müşteri sadakatini oluşturmaları diğer otel işletmelerinden farklılıklarını ortaya koymaları ile oluşturacakları müşteri

memnuniyeti, olumlu imaj ve itibarla sağlanacağı bilinmektedir (Üner, 1998: 18-19; Medabesh ve Upadhyaya, 2012: 40). Tüm işletmelerde olduğu gibi, farklılıkların ortaya konmasında işletmelerin ne olduğu, neyi temsil ettiği, ne yaptığı ve nasıl yaptığı sorularının (Balmer, 1998; Melewar ve Saunders, 1998; Melewar, 2003) cevapları olan kurumsal kimliğin oluşturulması, özellikle hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde önemli olmaktadır. Otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısının oluşturulması ve yönetilmesinde, hizmet sektörünün kendine has özellikleri açısından ele alınması ve incelenmesi gerekmektedir.

1.4.1. Otel İşletmeleri

Turizm endüstrisi konaklama, havayolu taşımacılığı, yiyecek içecek hizmetleri, seyahat acenteliği ve tur operatörlüğü gibi bileşenleriyle birlikte, birçok ülkenin önemli döviz kaynağı durumunda olup, yarattığı iş hacmi ile milli gelirinin önemli bir bölümünü karşılamaktadır (Özel, 2012: 1-2). Olalı ve Korzay (1993: 5), farklı hizmet ve faaliyetleri bir şemsiye altında toplayan turizm endüstrisini çok yönlü olması ve ekonomiye yaptığı katkıdan dolayı “koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici” olarak tanımlamışlardır. Buna göre turizm endüstrisi (Olalı ve Korzay, 1993: 5-7):

- Tarım, sanayi gibi diğer endüstrilerden girdi alan ve bu sektörlerle girdi veren bir endüstridir. Bu özelliği ile turizm endüstrisi yatırım ve gelir çoğaltmaları vasıtasıyla ekonominin diğer sektörlerini uyarıcı ve sürükleyen bir sektör olarak kabul edilmektedir.
- Gelişmekte olan ülke ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi konumundadır.
- İstihdam imkânları yeterli düzeyde gelişmeyen ülkeler için iş alanı sağlayan, böylece işsizliğin daha büyük boyutlara ulaşmasını engelleyen bir endüstridir. Gerek döviz kaynağı, gerekse iş alanı olarak sağladığı imkanlar turizmin kriz yıllarında koruyucu özelliğini yansıtmaktadır.
- Ülkeler ve bölgeler arası ekonomik ve kültürel mübadeleye aracılık yapan bir hizmet ve konukseverlik endüstrisidir.

- Kendi yatırımcı kaynaklarını koruyan, aynı zamanda bu kaynakları tahrip edebilecek bir endüstri karakteri taşımaktadır.

Konaklama sektörü turizm endüstrisinin, yıllar itibari ile artan turist sayısına oranla gereksiniminin arttığı en temel bileşeni olup, farklı gereksinimlere hitap eden farklı konaklama ünitelerini bünyesinde barındırmaktadır. “İnsanların kendi konutlarının dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahatler sırasında geçici olarak konaklama, yeme-içme ve dinlenme gibi ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler” olan konaklama işletmeleri (Usta, 2008: 35), ağırlıklı olarak otellerden oluşmaktadır. Otellerin diğer turizm işletmelerinden belirgin bir şekilde ayrılan temel işlevi konaklamadır ve yeme-içme, eğlence, animasyon gibi hizmetler yan hizmetler olarak sunulmaktadır (Özel, 2012: 1-2; 7). Çeşitli tanımlamaları mevcut olan otel işletmeleri en genel şekilde Olalı ve Korzay (1993: 7) tarafından “insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamulden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmeleri çok eski dönemlerden beri seyahat eden insanlara hizmet vermektedir. Gerek zamanla değişime uğraması, gerekse farklı gereksinimlere hitaben içerik ve şekil bakımından değişiklik göstermesi nedeniyle, otel kelimesinin hukuki bir zemine oturtulması önemli olmaktadır. Bu kapsamda ilk kez 1952 yılında Otel Sahipleri Uluslararası Birliği (l’Union Internationalale des Proprietaires d’Hotels’ – UIPH) tarafından gerçekleştirilen bir projede her ülkede geçerli olacak otellere ait özellikler belirlenmiştir. Bu özellikler (Olalı ve Korzay, 1993: 23-24):

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Misafirleri ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.

- Onun yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda bahsedilen özellikler birçok ülkede tartışmaya konu olmuş, farklı ülkelerde farklı özelliklerle nitelendirilen otelcilik endüstrisinin varlığı nedeniyle otel kavramının uluslararası bir ölçü içerisinde ele alınması sağlanamamıştır. Her lke kendi hukuki yapısı çerçevesinde ayrımlara gitmiştir. Ülkemizde hukuki bakımından oteller “beş yıldızlı (lüks) oteller, dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller ve tek yıldızlı oteller” olarak sınıflandırılmakta ve otellerin yanı sıra “moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberjler, hosteller, yüzer ev, yüzer oteller” ilgili yönetmelikte belirtilmiştir (T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, 12.3.1982).

Otel işletmeleri hukuki bakımdan sınıflandırıldığı gibi, farklı niteliklere göre de sınıflandırılmaktadır. Tüm sınıflandırmaları anlamak ve kurumsal kimlik yapısının sağlıklı bir şekilde yapılandırılması adına otel işletmelerinin tarihsel gelişimi, sınıflandırılması ve özelliklerinin ortaya konması önemli olmaktadır.

1.4.1.1. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

İnsanlar çok eski zamanlardan beri ticaret yapma, kutsal yerleri ziyaret etme, sağlık ve akraba ziyaretleri gibi nedenlerle seyahat etmekte ve konaklama ihtiyacı duymaktadırlar. İlk ağlarda han ve tavernalar konaklama ihtiyacını karşılamakta, günümüzde bu yapıların otel işletmelerinin temelini oluşturulduğu görülmektedir (Maviş, 1994: 43).

Otel işletmelerinin dünyadaki ilk örnekleri olan hanların, Milattan Sonra birinci yüzyılda seyahat edenlerin dinlenme ve yiyecek ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet vermeye başladığı bilinmektedir. Zamanla Orta ağ ve Yeni ağ ile birlikte ekonomik ve sosyal yaşamda ortaya çıkan değişikliklerle hanlar kendilerini geliştirmek zorunda kalmış ve Endüstri Devrimi ile birlikte de günümüz modern konaklama tesislerinin ilk örnekleri ortaya çıkmaya başlamıştır. 1760 yılında İngiltere’de ilk ‘Otel’ kavramı kullanılmaya başlanmış, 1887’de Londra’nın

Trafalgar Meydanı'nda Hotel Victoria, 1889'da Savory ve 1896'da 'Hotel Cecil' hizmete açılmıştır. Amerika bu dönemlerde Avrupa kıtasından daha önde seyir almış ve modern otel işletmeciliğinin temellerini daha hızlı atarak 1829 yılında Boston'da ilk şehir otellerinin kurulması ile 'Amerikan Otelcilik Anlayışı' tüm dünyada kabul görmeye başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise savaş yerlerinin merak uyandırarak görülmek istenmesiyle seyahate olan ilginin artmasına ve önceleri Amerika'da artan modern otel işletmeleri ve otel zincirleri, daha sonra tüm dünyada kendini gösteren büyük otel işletmelerinin kurulması ile gelişimine devam etmiştir. (Maviş, 1994: 43; Özel, 2012: 3-4).

Türkiye'de modern otelcilik anlayışı kervansaraylara dayanmaktadır. Kervansaraylar Anadolu'da yolcuların ilkel anlamda konaklama ihtiyacını karşılamasından çok her türlü gereksinimlerini karşılamaktadır. İlk örnekleri 1019-1020 yılları arasında yapıldığı tahmin edilen kervansarayların askeri amaçlı olarak kurulan ribatlar olduğu düşünülmektedir (Maviş, 1994, s. 48). Modern yapıda ilk otel ise 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palas'tır. Daha sonra 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Otel, 1931 yılında İstanbul'da faaliyete başlayan Park Otel dönemin önemli otel işletmeleri olarak görülmektedir. Günümüz koşullarına hitap eden ve Türk turizmine öncülük eden ilk uluslararası otel zinciri ise İstanbul Hiton Oteli'dir (Dinçer ve Dinçer, 1989: 47).

1.4.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Zamanla insanların yaşam koşullarındaki değişimler, teknolojik gelişmeler ve buna bağlı olarak haberleşme, ulaştırma ve benzer çeşitli endüstrilerdeki ilerlemeler, geleneksel otelcilik anlayışının yerine, modern yaşamın gerekliliklerine ve değişen turizm ihtiyaçlarına cevap verebilecek otelcilik endüstrisini ortaya çıkarmıştır (Usta, 2008: 44). Bu doğrultuda değişen ihtiyaçlara, zevklere ve alışkanlıklara yönelik müşterilerine hizmet sunmayı hedefleyen çeşitli otel işletmelerinin ortaya çıktığı görülmektedir.

Otel işletmelerinin sınıflandırılması ülkelere farklılık göstermekle beraber, farklı yazarlar tarafından da değişiklik göstermektedir. Olalı ve Korzay (1993) aşağıda belirtildiği gibi otel işletmelerini sınıflandırmıştır:

- Gelişme aşamaları bakımından: Lüks oteller, vasat oteller, yan konaklama tesisleri
- Karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre: Merkezi oteller, dağ – spor otelleri, kaplıca-kür otelleri, tatil beldeleri otelleri
- Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre: Havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri, karayolları kavşak otelleri
- Faaliyet sürelerine göre: Devamlı oteller, mevsim otelleri
- Hukuki bakımdan bağlı oldukları statülere göre: Turistik oteller (turizm işletme belgeli oteller - beş yıldızlı (lüks), dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki yıldızlı ve tek yıldızlı), turistik olmayan oteller (Belediye işletme belgeli oteller)
- Mülkiyet bakımına göre: Özel oteller, kamu otelleri, karma oteller
- Ölçek bakımına göre: Büyük oteller (endüstriyel - zincir oteller, 100 ve fazlası oda sayısı), orta - küçük (aile, 60 ile 100 oda arası) oteller, çok küçük oteller (pansiyonlar).

Özel'in (2012) Dünya Turizm Örgütü tarafından öngörülen ve Türkiye'de çeşitli yazarlar tarafından kabul gören sınıflandırma biçimine ilaveten yaptığı sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Özel, 2012: 8-12):

- Konaklama amacı bakımından otel işletmeleri: Kaplıca kür işletmeleri, sayfiye işletmeleri, kongre amaçlı otel işletmeleri, dağ ve spor amaçlı otel işletmeleri.
- Faaliyet süresi bakımından otel işletmeleri: Bütün yıl açık olan otel işletmeleri, mevsimlik çalışan otel işletmeleri.
- Buldukları yere göre otel işletmeleri: Havaalanı otelleri, istasyon otelleri, kent merkezindeki oteller, liman otelleri.
- Büyüklükleri bakımından otel işletmeleri: Büyük oteller (301 ve fazla oda sayısı), orta oteller (101 ile 300 oda arası), küçük oteller (100 ve daha az oda sayısı)
- Hukuki özellikleri bakımından otel işletmeleri: Belediye belgeli otel işletmeleri, Turizm işletme belgeli otel işletmeleri (yıldızlara göre).
- Mülkiyet durumuna göre otel işletmeleri: Tamamen bağımsız şekilde yönetilen işletmeler, sahibi başka olup bir zincire bağlı olarak yönetilen işletmeler, bir zincire bağlı olarak yönetim sözleşmesi ile yönetilen işletmeler, bir zincire ait olan ve bu

zincire bağı olarak yönetilen işletmeler, isim hakkı (franchising) sözleşmesi ile yönetilen işletmeler. Farklı bir sınıflama olarak: Kamu ve özel sektör işletmeleri.

- Sunulan hizmetin çeşidine göre otel işletmeleri: Konaklamanın yanı sıra sunulan diğer hizmet türüne göre; örneğin eğlence, dinlenme, spor, kongre, sağlık gibi.
- Uygulanan fiyat düzeyine göre otel işletmeleri: Düşük gelir grubuna hitap eden, Orta gelir grubuna hitap eden ve lüks oteller.
- Yerine getirdikleri konaklama ihtiyacına göre otel işletmeleri: Konaklama hizmetine göre; örneğin şehir otelleri, resort otel, kongre oteli, SPA oteli, dağ oteli, golf oteli, pansiyon temalı otel, butik oteller.

Türkiye’de otel işletmeleri turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın denetimi altındaki turizm işletme belgeli oteller ve belediyelerin denetimi altındaki belediye belgeli otellerdir. Belediye belgeli oteller birinci ve ikinci sınıf şeklinde sınıflandırılırken, turizm işletme belgeli oteller dünya standartlarına uygun olarak önceden saptanmış bazı kriterlere bakarak (oda, banyo, yatak, lobi, kullanılan malzemeler vb.) beş yıldız ile sınıflandırılmaktadır (Özel, 2012: 18).

12.3.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. maddesi uyarınca hazırlanan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Türkiye’de faaliyette bulunan otel işletmeleri için bazı yasal düzenlemeler getirmektedir. Bu yönetmeliğe göre Türkiye’de otel işletmeleri türlerine ve sınıflarına göre ayrılmıştır. Son düzenlemesiyle 21.06.2005 tarihinde 25852 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmeliğe göre oteller “aslı fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” şeklinde tanımlanmakta ve bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı olarak sınıflandırılmaktadır (T.C.Kültür ve Turizm Bakanlığı, 12.3.1982):

- Bir yıldızlı oteller : En az 10 oda kapasiteli
- İki yıldızlı oteller : En az 20 oda
- Üç yıldızlı oteller : En az 40 oda kapasiteli
- Dört yıldızlı oteller : En az 80 oda kapasiteli
- Beş yıldızlı oteller : En az 120 oda kapasiteli

1.4.1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

“İnsanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme” olarak otelleri tanımlayan Usta (2008), en temel iki özelliğini belirtmiştir (Usta, 2008: 44):

- Otel, ekonomik bir işletmedir. Bununla birlikte, toplantı, tören, ziyafet ve benzeri faaliyetlerin yapıldığı sosyal nitelikli bir işletmedir.
- Otel, müşterilerin maddi ihtiyaçları yanında manevi ihtiyaçlarını da karşılayan, hizmet boyutlu bir işletmedir.

Otel işletmelerinin özellikleri turizm sektörünün kendine has özelliklerinden ve hizmet sektörüne aitliğinden kaynaklanan bazı özelliklere sahiptir. Çeşitli kaynaklarda farklı özelliklere yer verilmiş olsa da temelde benzer konulardan bahsedilmesiyle Batman'ın (2003: 16) özetlediği şekilde otel işletmelerinin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir:

- Otel işletmeleri zaman satmaktadır. Oteller bir odasını 24 saat içinde satmak zorunda olup, satılamayan oda otel için kayıp oluşturmaktadır. Hizmetlerin stoklanamaması özelliği oteller hizmetlerinde de geçerli olmakta, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri “zaman” satmaktadır.
- Otel işletmeleri insan gücüne dayanır. Gerek hizmet sunumunda, gerekse işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılmaktadır. Yatakların yapımı ve servis edilmesinde, yemeklerin hazırlanması gibi hizmetlerin yerine getirilmesinde ve müşterileri tatmininin sağlanmasında insan rolü oldukça büyüktür. Bu nedenlerle emek-yoğun bir sektör özelliği taşımaktadır.
- Otel hizmetleri personeli arasında yakın işbirlikleri ve karşılıklı yardımlaşma gerektirmektedir. Birbirine bağlı bölümlerden meydana gelen otellerin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında mutlaka çok yakın iş birlikleri ve karşılıklı yardımlaşmalar gereklidir. Bu özellik, otelin başarısını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecek düzeydedir.
- Otel işletmeleri 24 saat, 7 gün ve yılın 365 günü sürekli hizmet veren işletmeleridir. Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin sürekli şekilde

çalışması gereklidir. Çalışan personelin müşterilerle her an yüz yüze temas halinde olması ise nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan özellikte kişilerden oluşmasını mecbur kılar.

- Otel işletmeleri değişen moda ve zevklere bağımlı olarak, teknolojisini ve hizmet anlayışını devamlı olarak yenilemek zorunda olan dinamik bir sektördür.
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm talebinin, ekonomik ve politik nedenlerden dolayı önceden kesin bir şekilde belirlenmesinin güç olması, otel işletmelerinin talep dalgalanmalarına karşı yüksek risk faktörü altında faaliyette bulunmalarına neden olmaktadır.
- Otel işletmeleri sermayesinin büyük bir kısmını sabit değerlere bağlamıştır. Kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesinde büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç duyulmakta ve bu sermayenin de önemli bir bölümü işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmaktadır.

1.4.2. Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik

İkame olanağının yüksek olduğu turizm endüstrisinde daha çok tercih edilmek ve uluslararası pazardan daha büyük pay almak için turizm işletmeleri yoğun rekabet içerisine girmektedirler. Otel işletmeleri de ulusal ve uluslararası alanda rekabetin yüksek olduğu, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde yoğun çabalar harcayan turizm endüstrisinin olmazsa olmazı niteliğinde işletmelerdir. Özellikle son yirmi yıldır artarak uluslararasılaşmaya başlayan otel işletmeleri daha da artan bir rekabet içerisine girmişlerdir (Burgess, Hampton, Price ve Roper, 1995). Şirket alımları, birleşmeler büyük yatırımların yapılmasını gerektirmiş ve özellikle artan otel zincirleri sayısı ve büyük yatırımların ortaya çıkmasıyla artan rakipleri arasında, yöneticiler kendilerini duyurmak adına çeşitli stratejiler belirlemek zorunda kalmıştır. Diğer taraftan birleşmelerle farklı markalar ile pazar bölümlenmesine giderek farklı tüketici kitlesine hizmet sunmayı planlayan özellikle zincir otel işletmeleri, yarattıkları her marka için ne olduklarını, ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını kurumsallık içerisinde duyurma çabasına girmek zorunluluğunu yaşamaktadır (Kedidi ve Torfve, 2005: 4; Mohammed, Denizci Guillet, Schuckert ve Law, 2016: 677). Otel işletmeleri sadece müşteriler ile değil birçok işletmede olduğu

gibi tedarikçiler, ortaklar, finansal kuruluşlar ve çalışanlar gibi paydaşlarla sürekli ilişki içerisinde. Bu paydaşlar üzerinde oluşturacağı olumlu imaj ve itibar ile işletmeye güven duymak, destek olmak ve satın almada tercih etmek gibi kararların alınması ile kar ve satışların artmasını istemektedir (Gray & Balmer, 1998).

Otel işletmelerinin sahip olduğu bazı özelliklerden dolayı, tüketiciye ürünün yararlarını tanıtmak ve rekabet koşullarının zor olduğu bilinmektedir (Zengin ve Gürkan, 2007: 137-138; Tek, 1999: 339):

- Pazarlanan hizmetin somut, ölçülebilen veya denenebilen bir özelliğinin olmaması.
- Kişiyeye özgü olması.
- Üretilen mal ve hizmetlerin üretildikleri yerlerde tüketilmesi yani eş zamanlı üretim ve tüketimin olması.
- Tüketim için üretimin yapıldığı yere gitmemin zorunlu olması.
- Marka imajına bağımlılığın az olması.
- Hizmet ürünü olması nedeniyle depolanamaması ve stok edilememesi.
- Ürünlerde standartlaştırılmanın zor olması.
- İnsan gücüne dayalı bir üretimin söz konusu olması.

Müşteri tercihlerinde ağırlıklı olarak somut özelliklere sahip malların satın alma kararı öncesi fiziksel özellikleri tecrübe edilirken, soyut olan hizmetler ise satın alma kararı öncesi böyle bir imkânâna sahip değildir ve ancak tüketilirken bazı tecrübeler elde edilerek değerlendirilebilmektedir. Bu durum otel işletmelerini tercih edecek olan tüketicilerde tüketim yapmadan önce karar vermenin zorluğunu ortaya çıkarmaktadır. Satın alma kararından önce değerlendirmenin zorluğu, tüketicilerin bu tür ürünleri ön yargılı bir şekilde riskli olarak algılanmasına ve rakipler içerisinde tereddüde düşmelerine neden olacaktır. Otel işletmeleri müşteri tercihlerini arttırmak adına sundukları hizmetin özelliklerini ortaya koydukları tek yönlü tanıtım çabaları ise aynı hizmeti sunan benzer özelliklere odaklanmasıyla ikame olanağı yüksek olan bu endüstride rakipleri arasından sıyrılmasında yetersiz kalmaktadır (Üner, 1998: 19). Diğer işletmelerde olduğu gibi üretilen bir malın tanıtılmasından ziyade, otel işletmelerinde bütünsel olarak; her bir birimin, her bir çalışanın ve her bir somut ve soyut unsurun tanıtılması, işletmeye has olan özelliklerin ortaya çıkarılarak sunulması ile oluşturacağı kurumsal imaj önemli olacaktır (Medabesh ve Upadhyaya, 2012: 40).

Otel işletmeleri müşteri deneyimini kontrol altına alarak, sundukları hizmet ile beklentileri karşılamak veya üstüne çıkmayı hedeflemektedir. Diğer işletmeler ile benzer olan oda ve diğer alanların fiziksel özellikleri ve soyut unsurların kendilerine ait özelliklerin ortaya çıkartılması ve duyurulması ile müşterilerin bu özelliklerin aynı isim altında dünyanın neresine gidilirse gidilsin aynı olacağını düşünmesi kurumsal kimliğin varlığını ve kurumsal kimliğin yarattığı imajı ortaya koymaktadır. Müşterilerin deneyimledikleri özelliklerin otelin kimliğini oluşturması ve farklı ülkelerde olsa dahi aynı kimlik ile aynı deneyimi yaşayacağını garantisidir. Benzer fiyat, benzer tanıtımlar, benzer hizmet kalitesi gibi (Kedidi ve Torfve, 2005: 4). Birden fazla özelliği içinde barındıran otel işletmeleri için tüm özelliklerini ortaya çıkarılması kurumsal kimliğin yapısını oluşturacaktır.

Yerli literatür incelendiğinde kurumsal kimlik çalışmalarının ülkemizde hala oldukça sınırlı olduğu, var olan çalışmaların ise kurumsal kimliği daha çok iletişim ve tasarım boyutları ile sınırlandırdığı ve kurumsal yapısı üzerine yeterince katkı yapılmadığı görülmektedir. Otel işletmelerinde kurumsal kimlik ile ilgili tarama yapıldığında ise nadir bilimsel yayınlara ulaşılmakta, genellikle kurumsal imaj ve kurumsal itibar konularının çalışıldığı görülmektedir. Diğer taraftan ülkemizde kurumsal kimlik çalışmalarının danışmanlar ve firmalar tarafından tasarım boyutu ile sınırlı bir çerçevede ifade edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Yabancı literatürde ise az da olsa otel işletmelerinde kurumsal kimlik üzerine çalışmaların varlığı söz konusu olmakla beraber otel işletmelerinde kurumsal kimlik boyutlarının keşfedilmesinden ziyade, var olan boyutlar üzerinden ilişkisel düzeyde araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Kedidi ve Torfve, 2005: 6; Mohammed, Denizci Guillet, Schuckert ve Law, 2016: 678).

Otel işletmeleri rakiplerinden öne geçmek ve ayırt edici bir noktaya gelebilmek için, her işletmede olduğu gibi, olumlu imaj ve olumlu itibara sahip olabilmek adına çeşitli faaliyetler içerisine girmektedir. Olumlu imaj ve olumlu itibarın oluşturulmasında öncelikle gerçek ve süreklilik arz eden kurumsal kimliğin inşa edilmesi ve kimliği oluşturan unsurların yönetilmesi gerekliliği (Melewar, Sarstedt ve Hallier, 2012) otel işletmelerinde de önem kazanmaktadır. Kimliklerini ifade ederken kimi otel işletmeleri dekor ve tasarım gibi fiziksel unsurları ön plana çıkarırken, kimi otel işletmeleri davranış ve iletişim unsurlarını kullanmayı tercih

ettiği görülmektedir (Lee, 2011: 708). Bu faaliyetlerin temelinde; olumlu imaj ve itibar oluşturulmasıyla rakiplerinden sıyrılarak müşteri bağlılığını yaratmak (Nguyen, 2006: 228; Medabesh ve Upadhyaya, 2012: 40; Hsieh ve Li, 2008: 35) kurumsal kimliğin ortaya konması ile otel işletmelerinin tek bir unsur üzerinden değil, her açıdan farklılıklarını müşterilerine sunmaları ile oluşacaktır.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri içerisinde yer alması ve hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle değerlendirilmesinin zor olduğu bilinmektedir (Reimer ve Kuehn, 2005). Otel işletmelerinde kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerine odaklanan birçok çalışma değerlendirmesi zor olan hizmetlerin, müşteri algılarını etkileyerek ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile işletme imajını olumlu şekilde oluşturulacağını, olumlu imajın da müşteri sadakatine olumlu etki edeceğini desteklemektedir (Nguyen ve LeBlanc, 1998; Kandampully ve Hu, 2007; Kandampully, Juwaheer ve Hu, 2011; Selvi ve Ercan, 2006). Hizmet işletmelerinde müşteri algılarını etkilemek için ise hizmetin sunulduğu alanlarda fiziksel ve iletişimsel faktörler ön plana çıkmaktadır (Arnould, Price ve Tierney, 1998). Oteller üzerine yapılan bazı çalışmalarda özellikle müşterilerin otelde zaman geçirmesi ile çalışanlarla birebir etkileşim içerisinde olması, aynı zamanda çalışanların uzun çalışma saatleri ile otel içerisinde fazla vakit geçirmeleri hizmet alanlarındaki fiziksel faktörlerin (Wakefield ve Blodgett, 1999: 66) yanında davranışsal ve iletişimsel faktörlerin de oldukça önemli olduğunu savunmaktadır (Nguyen, 2006: 230-231). LeBlanc ve Nguyen (1996), otelin imajını etkileyen faktörlerin iletişim (personeller ve müşterilerle), fiziksel çevre, hizmet kalitesi olduğunu, en önemlisinin ise fiziksel çevre olduğunu ortaya koymuştur. Olumlu imaj ve itibarın oluşturulmasında etkili olan ve mevcut ve potansiyel müşteriler ile çalışanları etkileyen her bir unsur incelendiğinde, imajı yaratan bu unsurların aslında kurumun ne olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını yansıtan bütünsel bir kurumsal kimliğin elemanları içerisinde yer aldığı söylenebilir.

Otel işletmelerinde kurumsal kimlik üzerine yapılan nadir çalışmalardan olan Kedidi ve Torfve'in (2005) çalışması, mevcut kurumsal kimliğin yöneticiler tarafından paydaşlara iletilmesinde hangi stratejilerin belirlendiği ve hangi araçların kullanıldığını ortaya koymaktadır. Üst yönetimin hangi kurumsal iletişim araçlarının kullanılacağına karar vermesi, orta kademe yöneticilerin ise pazarlama iletişim

araçlarının geliştirilmesinde etkin olduğunu belirten yazarlar, otel işletmelerindeki üst yönetimin kurumsal iletişim araçlarının ve stratejilerin belirlenmesinde Gay ve Balmer'ın (1998) belirlediği; isim ve markalama, grafik tasarım, resmi ifadeler, mimari ve medya ilişkileri olan kurumsal iletişim kaynakları tercih edilmiştir. Otellerin dış paydaşlara yönelik kullandıkları kurumsal iletişim araçlarını: isim ve markalama, marka ismi, logo, tasarım, üniformalar, misyon ifadeleri, etik kurallar, yıllık raporlar, slogan, bina mimarisi, iç mimari, medya ilişkileri, internet ve website olarak, iç paydaşlara yönelik ise eğitim programları, rehberlik, yazılı dökümanların okunması, yöneticilerle toplantı, genel toplantılara katılma ve kurum içi bilgi ağı olarak tercih ettikleri belirlenmiştir (Kedidi ve Torfve, 2005: 64-65).

Otel işletmelerinde kurumsal kimlik üzerine yapılan az sayıdaki çalışmalardan bir diğeri olan Mohammed, Denizci Guillet, Schuckert ve Law (2016), kurumsal kimliğin dış paydaşlara iletilmesinde, web siteleri üzerinden hangi unsurlarına yer verildiğini ve otel segmentleri arasında (zincir otel – bağımsız otel, lüks – orta lüks otel işletmeleri gibi) herhangi bir farklılık olup olmadığını araştırmışlardır. Melewar ve Karaosmanoglu (2006) ve Melewar (2003)'ün kurumsal kimlik boyutlarını ele alarak Hong Kong'da 123 otel üzerine yaptıkları araştırmada otel işletmeleri web sitelerinde kimlik unsurlarından en çok kurumsal tasarımın kullanıldığı (logo-slogan), buna karşın kurumsal yapı, strateji, kültür ve davranış gibi unsurların daha az otelde kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca zincir otellerin bağımsız otellere göre kurumsal kimlik elemanlarını daha çok kullandığı ve daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Otel işletmelerinin fiziksel unsurları üzerine yapılan çalışmalarda Countryman ve Jang'ın (2006) bir otel lobisinin fiziksel atmosferini oluşturan unsurların aydınlatma, renk, düzen, tarz ve tasarımdan meydana geldiğini belirterek bu faktörlerin müşterilerin genel izlenimleri ile anlamlı bir ilişkide olduğunu, en etkili olanının ise renk olduğunu belirtmiştir. Lucas (2012) yaptığı çalışmasında fiziksel unsurlardan genel memnuniyet üzerindeki en etkili faktörlerin sırasıyla düzen, temizlik, ambiyans, oturma konforu ve içsel dekor olduğunu savunmuştur. Medabesh ve Upadhyaya (2012: 46)'da ambiyans koşulları, mekânsal düzen ve işaretler, semboller ve tabelalar olmak üzere üç boyut altında topladığı fiziksel faktörlerin en etkililerini sırasıyla mekânsal düzen, işaretler, semboller ve tabelalar

ve ambiyans koşulları olduğunu belirtmiştir. Fiziksel unsurların müşteri algılarını etkilemesinin yanında, özellikle otel işletmeleri gibi insan gücüne dayalı hizmet işletmelerinde çalışanlar üzerinde de önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların uzun süreli çalışma saatleri dikkate alındığında fiziksel unsurların çalışanların motivasyonu, tatmin düzeyi ve üretkenliğini etkileyeceği bilinmektedir ve özellikle müşteriler ile birebir etkileşim içerisinde bulunmaları, kurumlarına olan bağlılık ve çalışma motivasyonu müşterilere yansımaları söz konusu olduğunda bu durum daha da önem kazanmaktadır (Medabesh ve Upadhyaya, 2012: 40-41).

Otel işletmelerinde kurumsal strateji çalışan ve Miles ve Snow'un (1978) kurum stratejileri sınıflandırmasını (korumacı-defender strateji, fırsatçı/yenilikçi-prospecter strateji, analizci-analizör strateji ve tepkici-reactor strateji) kullanan bazı çalışmalar kurumsal strateji ile pazarlama stratejileri arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir (Avcı, Madanoğlu ve Okumuş, 2011: 147-149). Küresel pazarlardaki artan rekabet ve hızlı değişimler sonucu ortaya çıkan bazı belirsizlikler ve yüksek maliyetlerin söz konusu olmasıyla birlikte benimsenen kurumsal stratejilerin pazarlama stratejilerinde de kendilerini gösterdiği bilinmektedir. Özellikle uluslararası otel işletmelerinde pazarlama stratejilerinde, yüksek maliyetlerin söz konusu olmasıyla maliyet odaklı olmaktan ziyade, pazar ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmelerinin kaçınılmaz olduğu savunulmaktadır (Altunel ve Saldamlı, 2012: 76). Miles ve Snow'un (1978) kurum stratejilerini kullanan çalışmalardan bazıları; analizci ve fırsatçı/yenilikçi kurumsal stratejiye sahip olan çeşitli işletmelerde diğer stratejileri benimseyenlere göre daha fazla pazar odaklı olduğunu ve diğer stratejileri benimseyen işletmelere göre daha yüksek karlılık oranlarına sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır (Avcı, Madanoğlu ve Okumuş, 2011; Conant, Mokwa ve Varadarajan, 1990).

Avcı, Madanoğlu ve Okumuş (2011: 153) otel işletmelerinde kurumsal stratejileri ele alan çalışmalarında, tepkici kurumsal strateji benimseyen otel işletmelerine rastlamamışlardır. Fırsatçı/yenilikçi ve analizci kurumsal stratejilere sahip otel işletmelerinin ise karlılık, pazar payı, maliyetler gibi finansal performanslarının ve müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, çalışan memnuniyeti, çalışan devir hızı ve kurumsal imaj gibi finansal olmayan performanslarının daha

yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Altunel ve Saldamlı (2012) da benzer sonuçlar elde ederek; fırsatçı/yenilikçi ve analizci kurumsal stratejiye sahip olan otel işletmelerinin daha pazar odaklı bir pazarlama anlayışı içerisinde olduğunu ve yine bu grup kurumsal strateji benimseyen işletmelerin diğer kurumsal stratejiye (korumacı) sahip otel işletmelerine göre daha başarılı finansal performansa sahip olduğunu savunmuşlardır. Garrigo's-Simo'n, Marque's ve Narangajavana (2005); İspanya'da otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında en fazla benimsenen stratejinin fırsatçı/yenilikçi (prospectors) strateji olduğunu ve en yüksek karlılık oranlarına, müşteri ve çalışan memnuniyetine sahip olan işletmeler olduğunu bulmuşlardır. Sonrasında analizci strateji benimseyen işletmeler gelirken, tepkici stratejiye rastladıkları otel işletmelerinde genel performans, kazanç, büyüme hızı, satış büyüme hızı, yatırım getirisi ve satış getirisi açısından daha düşük bir performansa sahip olduklarını ve düşük karlılıklara sahip olduklarını bulmuştur (Garrigo's-Simo'n, Marque's ve Narangajavana, 2005: 31-32). Çeşitli hizmet işletmelerinde kurumsal strateji çalışan Jennings, Rajaratnam ve Lawrence (2003) otel işletmeleri için benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Tepkici stratejiye rastladıkları otel işletmelerinde genel performans, kazanç, büyüme hızı, satış büyüme hızı, yatırım getirisi ve satış getirisi açısından daha düşük bir performansa sahip olduklarını ve düşük karlılıklara sahip olduklarını bulmuştur.

Otel işletmelerinde kurumsal imaj çalışan Zengin ve Gürkan (2007: 138-148) otel işletmelerinin tercih edilmelerinde imajın önemi ve olumlu bir imaj yaratmada önemli olan faktörlerin belirlenmesine yönelik çalışmalarında; işletmenin sunduğu kaliteli hizmet, güven, çalışan davranışları, işletmenin tutum ve davranışları ve reklam-tanıtım, mimari dizayn ve sembol-logo gibi faktörlerin etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Belirlenen faktörlerin birçoğunun kurumsal kimliğin elemanları olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde kurumsal ve müşteri bağlılığını çalışan Dursun (2011), kurumsal imaj algısını oluşturan faktörleri kurumsal kimliğin unsurlarına dayalı olarak işletmenin; kurumsal iletişim (kurumsal reklam, satış geliştirme, doğrudan pazarlama), kurumsal tasarım (kurumsal görsel kimlik, hizmet tasarımı), algılanan hizmet kalitesi, kurumsal davranış ve kurumsal yapısına (marka yapısı) ilişkin algılar şeklinde ele almıştır. Çalışmasında ele aldığı kurumsal kimliğin

tüm boyutları ile müşteri bağlılığı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulmuştur (Dursun, 2011: 109-113).

Otel işletmelerinde ürünlerin kolay satışa sunulması, turistlerin ikna edilmesi ve satın almaya motive edilmesi ile rekabet üstünlüğü sağlamak ve karlılıklarını arttırmak adına sunulan mal ve hizmetleri ve özellikleri duyurmak, olumlu bir imaj yaratmada tutundurma faaliyetlerinin önemli olduğu bilinmektedir. Soyut olan hizmetlerin tutundurulmasında hizmetlerin kişisel satış, reklam, halka ilişkiler ve doğrudan pazarlama gibi faaliyetlerle müşteriye tanıtılarak somutlaştırılmaya çalışılması söz konusu olmaktadır. Gönenç Güler (2009: 254-256), otel işletmelerinde tutundurma faaliyetleri üzerine yaptığı çalışmasında, kişisel satış ile otel çalışanının müşteri ile yüz yüze görüşerek mal ve hizmetini tanıtması; reklamlar (gazete, radyo, internet) ve fiziksel tanıtım unsurları olan broşür, kart, logo, renkler; halkla ilişkiler ile sadece müşterilere değil çalışanlar, tedarikçiler, hükümet, yerel toplumlar, finansal kuruluşlar ve aracılar ile olumlu ilişkilerin oluşturulması adına sergi, sponsorluk, konferans, sosyal sorumluluk projeleri; doğrudan pazarlama elemanları olan posta, e-posta, faks, telefon, yazılı basın gibi unsurların tutundurma faaliyetlerin ön planda olduğunu ortaya koymuştur. Tutundurma faaliyetlerinin temelinde yatan otel işletmelerinin kendini ifade etmesi ve özelliklerini, ne olduğunu, ne yaptığını, nasıl ve nerede yaptığını yani kurumsal kimliğini sunması olarak görülebilir.

Hartline ve Jones (1996: 212) otel işletmelerinin iletişimsel sunumu kapsamında yaptığı çalışmada, otelin çeşitli bölümlerindeki çalışan davranışlarının ve müşteriler ile iletişimin müşterilerin hizmet kalitesi ve değer yargısı algılarında etkili olduğunu görmüştür. Çalışanların otel içerisindeki davranışlarının belirli standartlar içerisinde gerçekleşmesi, kurumun belirlediği misyon, vizyon ve felsefesine dayalı olarak yöneticiler tarafından açık ve net bir şekilde iletilmesi ile gerçekleşecektir. Örgüt kültürünün yaratılması, çalışan davranış ve tutumlarının yönlendirilmesi için yöneticilerin oluşturacağı belirli standartlar ve etik kuralların açık ve net bir iletişim ile gerçekleşeceğinin önemli olduğunu savunan Stevens ve Brownwell (2000: 39-40) otel işletmelerinde örgüt içi iletişim kanallarını araştırmışlardır. Çalışmada otel işletmelerinde belirlenen standartların çalışanlara iletilmesinde çalışanların dokuz farklı iletişim kanalını tercih ettiğini tespit

etmişlerdir. En etkin olandan en az etkin olan iletişim kanallarına doğru sırasıyla: eğitim programları, rehberlik, el kitapları veya diğer dokümanları okuma, etik kodları okuma, diğer çalışanları izleme, yöneticileri izleme, yöneticiler ile toplantı, yöneticilerden gelen notlar ve toplantılara katılma yer almaktadır (Stevens ve Brownwell, 2000: 41).

Brownell (1992) ise otel işletmelerinde kurumsal iletişim kapsamında yöneticilerin iletişim aktivitelerini araştırdığı çalışmasında örgüt içi iletişimde sözlü ve yazılı iletişimde on farklı türde: dinleme, geri besleme, söz anlatma, çatışma yönetme, iş mektupları, toplantılara liderlik yapma, kısa notlar, rapor yazma, değerlendirme ve sunum yapma şeklinde iletişimde bulduklarını bulmuştur. Çalışmada iletişim aktivitelerinde sık kullanılanların dinleme, geri besleme ve söz anlatma iken rapor yazma, değerlendirme ve sunum yapmanın daha az kullanılan aktiviteler olduğunu; en kolay görünen aktivitelerin çatışma yönetme, toplantılarda liderlik yapma ve söz anlatma iken, zor olarak nitelendirdikleri iletişim aktivitelerinin ise iş mektupları, etkin dinleme, rapor yazma ve sunum yapmak olduğu tespit edilmiştir (aktaran Kedidi ve Torfve, 2005, : 21).

Otel işletmelerinde kurumsal görsel kimliğin müşteri deneyimleri üzerindeki etkisini araştıran Schmitt (2005), otel işletmelerinde logo, imza, dış mekan resimler, lobi resimleri, konuk odası tasarımı, uniformalar, restoran ve iş merkezi ve reklamlarını ele almıştır. Katılımcılara bu görsel kimliklerle ilgili resimler gösterilerek algılarını belirmeye çalışılan araştırmada, alan tasarımının (dış mekânı lobi ve konuk odası) en katılımcılarda arzu etkisi yarattığını, özellikle kompleks ve süslü, koyu aydınlatma ve kavisli tasarımların ve kentsel görünümün katılımcılara daha çekici ve tercih edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada otel işletmelerinde kurumsal görsel kimliklerin pazarlama açısından oldukça önemli bir araç olduğunu ve yöneticilerin bu alanı etkin bir şekilde yönetmesi gerekliliğini ortaya koymuştur.

Kurumsal kimliğin unsurları içerisinde yer alan kurumsal kültürü, benzer kurumlardan ayrılımda, misyon ve stratejileri oluşturmada kurumun amaçlarının işgörenler tarafından anlaşılması ve iletişim içerisinde bulunduğu müşterilere yansıtarak müşteri tatmini elde etmede önemli bir unsur olarak gören Boylu ve Sökmen (2006), çalışmalarında otel işletmelerinde kurumsal kültür boyutlarını araştırmıştır. Ankara'da beş yıldızlı oteller üzerine yapılan bu çalışmada, kurumsal

kültürün boyutlarından olan “amaçlar” a yönelik otelin bir misyonun olmadığını, “tarihsel geçmiş” boyutunun önemli olduğunu ve bilindiğini, “çalışan seçimi”nde kurumun bir kültüre ait olmadan elemanların rastgele seçildiğini, “yapısal” boyut için yöneticilerin yeni fikir ve bilgileri çalışanlarıyla paylaşmadığı, adil olmadığı ve ayrımcılık yapıldığı, “standartlar” boyutuna bağlılığın fazla olduğu, karar vermede özgür olunmadığı, “sosyalleşme” konusunda yeni elemanların otele çabuk uyum sağladığı, “iletişim”de yöneticilerle ve çalışanların kendi aralarında iletişim kurmanın kolay olduğu, “bağlılık” bilincinin var olduğu, “semboller” boyutunun var olduğu ve tüm çalışanlar tarafından kabul gördüğü, “katılım” boyutunda problemler yaşandığı, “ödül” yapısının ise var olduğuna ve inandırıldığı tespit edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KİMLİK MODELLERİ VE İNCELENMESİ

Otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısının anlamak ve boyutlarının ortaya çıkartılmasından önce, var olan kurumsal kimlik modellerinin gelişimi ve boyutlarının incelenmesi önem taşımaktadır. Çeşitli teorik yaklaşımlarda farklı boyutlar ile yer alan ve parçalara ayrılmış kurumsal kimlik yapısını anlamak için bu parçaları birleştirerek kapsamlı ve bütünlüycü bir yapıya kavuşması sağlanacaktır.

Multidisipliner bir yaklaşımla bütünsel bir kurumsal kimlik yapısını anlamak adına, farklı bilim dallarına odaklanarak oluşturulan modellerin bir araya getirilerek incelenmesi, boyutların keşfedilmesinde temel oluşturması açısından önem taşımaktadır. Bu bölümde modellerin teorik altyapısı ile birlikte incelenmesi, değerlendirilmesi ve sentezlenmesi amaçlanmaktadır. Bölüm sonunda ortaya konulan kavramsal yapının çeşitli yaklaşımlarda yer alan kurumsal kimliğin boyutlarının otel işletmelerinde keşfedilmesinde uygulamaya temel teşkil edeceği düşünülmektedir.

2.1. KURUMSAL KİMLİK MODELLERİ

Kurumsal kimlik kavramının ne olduğunu anlamak ve yapılandırmak adına farklı yazarlar tarafından çeşitli modeller oluşturulmuştur. Modeller incelendiğinde farklı unsurlara odaklanarak oluşturulan kurumsal kimlik modellerinin (Otubanjo, 2008: 33-36), kavramın tanımlanması ve keşfedilmesinde üç farklı paradigma çerçevesinde (Balmer, 2001a: 258-259; Pedersen, 2013: 35) grublandırıldıkları görülmektedir.

2.1.1. Paradigmatik Açından Kurumsal Kimlik Modelleri

Paradigma kavramı, bugün kullandığımız anlamda Thomas Kuhn tarafından ilk olarak 1962 yılında yayınladığı “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adlı kitabında yer almıştır. Kuhn geleneksel anlayış olan; bilimde değişimin evrimsel olduğu, birbirine bağlı, birikimsel bir süreç olduğu anlayışına tamamen zıt bir görüş ile bilimde değişimin kesintili ve devrim şeklinde olduğunu savunmuştur. Yani belirli bir dönem

egemen olan bilimsel görüşün zamanla gücünü yitirmesi ve düşünüş eğilimine geçip yeni görüşlerin ortaya çıkmasıdır. Kuhn bu savı ile tam olarak paradigmanın ne olduğunu açıkça belirtmese de günümüzde kullanılan paradigmanın ne olduğu konusunda ipuçları vermiş ve günümüzde en basit tanımıyla paradigma "bir dünya görüşü, bir algı dayanağı, bir izlenceler bütünü, bir perspektif, bir kuram" olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 1994: 1-2; Dilekçigil, 2010: 54). Paradigma bir grup bilim insanının dış dünyaya bakışını belirler ve belli bir bilimsel yaklaşımın doğadaki ilişkiler bütününe kavrayabilmek için kullanılan açık veya örtülü inançlar, kurallar, değerler ile kavramsal ve deneysel araçların tümünü ifade eder. Bir paradigma içinde hem sorulacak sorular hem de verilecek cevapların çerçevesi belli olmaktadır (Roney, 2011: 212).

Dünyayı anlamamız ve keşfetmemizi sağlayan paradigmatik düşünce kökleri İlk Çağ'a kadar uzanmakta ve çeşitli felsefecilerin bilgi edinme ve bilme sürecinde farklı düşünce temellerini oluşturdukları görülmektedir. M.Ö. 5. yüzyıla denk gelen Sofistlerin kurucularından olan Protogaras, evrendeki nesnelere sürekli değişim içinde olması nedeniyle kesin bilgiye ulaşılmasının engellendiğini ve bilgilerin kaynağının "sanı" olduğunu savunmaktadır. Bu düşünce akımında bilgi edinmeden önce; "doğadan olan" ve "insanın koymuş olduğu" şeklinde iki ayrıma gidilmelidir. Yasaların ve toplumsal kuralların insan ürünü olduğu ve yer ve zamana göre değiştiği, her yer ve zamanda değişmeyen yasaların ise doğa yasalarının olduğu; doğa felsefesinden ziyade insana yönelen, bilginin pratik yaşamdan elde edilmesinden yana olan ve bilgi edinme sürecinin kesinlikten değil göreceli olduğu anlayışı ile Sofist felsefeciler anti-pozitivist/pozitivist ötesi anlayışın temelleri olarak görülmektedir (İnal, 1994, s. 211).

Sokrates, Sofistlerin tersi bir düşünce ile "tümel bir doğrunun" bulunabileceğini ve herkes için geçerli olan bilgi bütününe ulaşılabilceğini savunmaktadır. Sofistlerin "sanı" olan bilgi kaynağının yerine "bilgi"yi (episteme) koyar ve akıl yarasından bahseder. Doğru nitelikteki bilginin insan zihninde saklı olduğu, bu doğru bilginin "diyalog" ile bilince çıktığı ve böylece bireyin yaşamın anlamı, doğruluk, adalet gibi insanla ilgili kavramlarda gerçek bilgiye ulaşabilmekte ve doğruyu belirleyen akıl yarasına erişebilmektedir. Sokrates akıl (logos) yarası ile

ussal bir düzenin varlığına inanarak, toplumsal-tarihsel gerçeklik alanında pozitivist yasaların temelini çağrıştırmaktadır (İnal, 1994: 212).

Bu dönemde Platon ise evreni nesnelere ve iddialar şeklinde ikiye ayırarak bu iki evrene yönelik iki bilgi tanımlar. Biri salt akıl yoluyla kavranan ve gerçeğin “doğru bilgisini” ifade eden “Episteme”, diğeri ise nesnelere evreninde edinilen gerçek olmayanın bilgisi, yanlış veya yanılsamalı bilgiyi ifade eden “sanılar” olarak da bilinen “Doxa”dır. Nesnelere dünyasından; doxa’lardan epistemeye ulaşmak mümkündür. Bu yaklaşım sanılardan gerçek bilgiye ulaşmayı ifade eder ve epistemeye ulaşmada toplumsal kurumların mümkün oldukça idealler evrenine benzetilmesi çalışılmalıdır. Zihinde oluşan ve algılamalar dizisi olan idealler nesnelere dünyası ile (dış dünya) tutarlılıkları ilişkilendirilir ve ortaya çıkan düşünsel bütün fiziksel ortam ile zaman arasında gerçeklik, görelilik ve fiziksel olana aykırı olmayan kendisini söz konusu gerçeklikte benimseten yeni bakış açısına, “soyut” bilgiler dizisine dönüşmektedir. Aristo da Platon’un düşünceleriyle benzer şekilde siyasal ve toplumsal yaşamı düşünsel bir temele dayandırmıştır ve tarihsel-toplumsal gereğin oluşum sürecinde hem pozitivist hem de anti-pozitivist kuramların temelini oluşturmaktadır. Aristo’nun Tanrı’yı merkeze alarak yaptığı evren, varlık ve Tanrı açıklamaları ortaçağda oldukça etkili olmuş ve feodal yapıdaki bu dönemde toplumun duranlığa ve sessizliğe gömmüştür (İnal, 1994: 212).

Orta Çağ’ın sessizliği ve duranlığından, yeni buluşların yapılması, bilimsel ve teknik ilerlemelerle üretim biçimlerinin değişmesi ile toplumlar sıyrılarak canlanmaya başlamışlardır. Modern Çağ’a geçişte doğa bilimlerinin egemenliği başlamış, tarihsel ve toplumsal gerçekliklerin aydınlanmasında temel teşkil etmiştir. Zamanla modern düşünceden sıyrılıp ortaya çıkan post modern düşüncede ise her anlamda gelişen dünyayı anlamak adına yapılan çalışmalarda, özellikle doğa bilimlerinin tarihsel-toplumsal gerçekliğe uygulanabilir olup olmaması bilim dünyasında tartışmalara neden olmuştur.

Thomas Kuhn tarafından ifade edilen anlamda paradigmatik düşünce köklerinin Modern Çağ’ın başlangıcı kabul edilen M.S.1500 yıllarına dayandığı kabul edilmektedir. Rönesans ile birlikte Avrupa’da din, politik düşünce ve örgütlenme, sanat, ekonomik etkinlik, felsefe ve benzeri alanlarda reforma gidilmesi, bilimde Orta Çağ’ın dar dünya görüşünden sıyrılmasına ve bilimsel yeni akımların

ortaya çıkmasına neden olmuştur. 17. ve 18. yüzyılda Aydınlanma Dönemi ile birlikte “Akıl Çağı” denilen dönem başlamış ve pozitivist/akılcı paradigmanın temelini oluşturan modern bilimsel düşüncenin temelleri atılmıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde ise modern toplumun birçok alanını kesitleyen ve dünyayı yeni bir gözlükle anlamamız gerektiğini savunan modern ötesi/post modern düşünce ile birlikte pozitivism ötesi ve akılcılık ötesi paradigmlar kendini göstermeye başlamıştır (Şimşek, 1994: 3; Aydın, 2001: 199)

Balmer (2001a: 258-259), kurumsal kimliğin tanımlanması ve keşfedilmesine yönelik üç farklı paradigma çerçevesinin oluşturulduğunu ifade etmektedir. Bunlar işlevselci paradigma, yorumlayıcı paradigma ve post modern paradigmadır.

2.1.1.1. İşlevselci Paradigma ve Kurumsal Kimlik Modelleri

İşlevselcilik yaklaşımı ilk olarak 19. yüzyılda Durkheim’in çalışmalarıyla şekillenmeye başlamış ve modern sosyolojide oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. Pozitivist sosyal bilim anlayışının bir uzantısı olarak, toplumsal çözümlemelerde kendini gösteren ve pozitivist bilimin temellerinden şekillenen bu kuram sistem anlayışını benimsemektedir (Şişman, 1998: 6; Şimşek, 1994: 5).

Pozitivist paradigma, doğa bilimlerinden sosyal bilimlere uyarlanmış, temelde deney ve gözleme dayalı olarak, hemen hemen tüm modern bilimlerin temelini oluşturmaktadır. Toplumsal olanın doğal olandan farklı olmadığını, doğa bilimlerinde uygulanan açıklama yönteminin sosyal alanlarda da başarıyla uygulanabileceğini ileri sürmektedir. İster doğa bilimleri olsun, ister sosyal bilimler olsun tüm bilimlerin amacı, ampirik gözlemlerle kanıtlanabilir, ilke, yasa ve genellemeler üretmek, gerçeğin bir düzen içinde nesnel olarak belirlenip bilinebilir olduğudur. Pozitivist paradigma, yönetim alanına uygulandığında ise araştırmanın temel amacı “yönetimsel davranışı açıklamak, kestirmek ve kontrol etmek” şeklinde yönetimsel eylem ve davranışları genellenebilir bir özellikte belirlemeye çalışmaktır. Bu paradigmda sonuçlar genellenebilir özellikte ve sadece “ne” sorusuna cevap aramayıp değişkenler arasında ilişkiler de kurmaktadır (Şişman, 1998: 4-7). Kurallar ve ampirik genellemeler, teorik ifade ve tanımlamalar pozitivist paradigmanın en önemli özellikleri olup, sistematik ve objektif olarak toplanan verilerin matematiksel

ve istatistiksel analizler ile desteklenmekte ve bu analizlere dayanan öngörülebilirlik ön plana alınmaktadır (İbrahimoğlu, 2011: 46).

Nesnelliği ve indirgemeyi benimseyen, olguları, etrafını çevreleyen süreç ve faktörlerden ayırıştırarak/soyutlayarak nesnelleştiren ve daha sonra gözlenebilir ve ölçülebilir niteliklere dönüştüren pozitivism, işlevselci ve davranışçı paradigmanın temelini oluşturmaktadır. Pozitivizm içerisinde, toplumsal örgütlerin analizinde işlevselci; psikoloji, sosyal psikoloji ve eğitim alanında ise davranışçı paradigma bilimsel araştırmalarda egemen olmuştur. İşlevselciler ve davranışçılar sosyal olguları elle tutulur, materyal olgular olarak algılamakta, toplumsal gerçekliği bireyin dışında aramaktadırlar. İşlevselci paradigmaya göre dış dünya, bireyleri uygun davranışlar konusunda yönlendirip biçimlendirmekte, bireyler kendi iradelerinden bağımsız olarak çevresel kontrollü olaylara tepki gösteren edilgen katılımcılar olarak görülmektedir (Şimşek, 1994: 5)

Pozitivist düşünce temelleriyle şekillenen işlevselci çözümlemede işlev kavramı, belirli bir sistemin dengesi ya da varlığı için bir gereksinim, gerekliliğin ya da zorunluluğun yerine getirilmesi anlamına gelmekte, sistem ise parçaların birbirine bağımlılığını ve bütüne katkısını ifade etmektedir. Bu durumda az çok düzenli bir biçimde işleyen toplum sorunlarının çözümü için gereken yolların bulunmasıyla ve bu çözüm yollarının sürekli mekanizmalara dönüşmesi ile kurumların ortaya çıkması söz konusudur (Tan, 1990: 559). İşlevselci açıdan sosyal düzen, paylaşılan değerler ve inançlar yoluyla kurulabilir. Sosyal düzen ve hiyerarşide bazı bireylerin diğerleri üzerinde otorite sahibi olmaları onaylanarak, grupta bütünleşmeyi ve dengeyi sağlayabilmek için bireylerin ve ortak eylemlerin temel gereksinimler tarafından motive edilebileceğini savunur. İşlevselcilik bu anlamda, örgütün durağan bir karakterde, sosyal düzeni sağlama ve sürdürme konuları üzerinde yoğunlaşarak, sosyal gerçeğin doğasına ilişkin nesnel bakış açısını pozitivism bağlamında benimsemektedir (Şişman, 1998: 8).

İşlevselciler sosyal olguları elle tutulur, materyal olgular olarak algılayarak toplumsal gerçekliği bireyin dışında arar. Bireyler içinde yaşadıkları çevrenin bir ürünü olarak görülür ve dış çevreden gelen uyarıcılara mekanik olarak denetlenen yollarla tepki verdiklerine inanılır. İşlevselcilikte, bireylerin gereksiniminden ziyade toplumsal ögenin (organizmanın) genel gereksinimlerine hizmet veren biçim ve yol

belirlenmektedir. Bu durumda herhangi bir toplumsal fenomenin toplumsal düzen ve istikrarının korunmasında oynadığı rol dikkate alınır (İnal, 1991: 512). Araştırmalarda çeşitli durumları açıklayan genel gereksinimlere odaklanılarak evrensel yasaların varlığı aranmaktadır. Nesnel ve değer yargılardan arınmış sonuçların geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Şimşek, 1994: 5). Yorumlayıcı yaklaşım ortaya çıkana kadar çeşitli modern örgüt teorileri (yapısalcı-işlevselci yaklaşım, açık sistem rasyonel örgütler, güç ve politikalar yaklaşımı, açık sistem doğal örgüt modelleri –kaynak bağımlılığı, popülasyon ekolojisi, kurumsallaşma teorileri) farklı açılardan araştırmalara yön vermiş olsa da, temelde evrensel rasyonel kurallara dayanan işlevselci yaklaşımla incelenmiştir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 40-46).

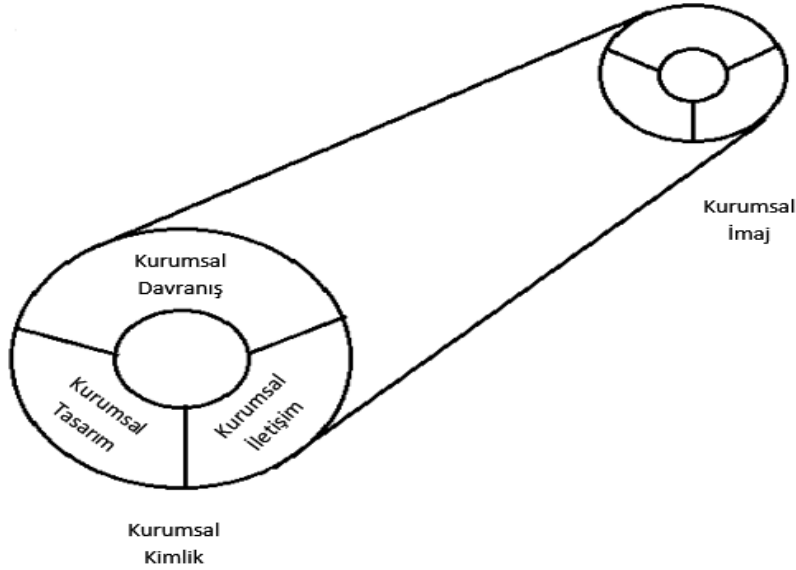
Kurumsal kimlik açısından bakıldığında, işlevselci paradigma kurumsal kimliği şekillendirilebilir, yönetilebilir ve gözlemlenebilir bir olgu olarak görmektedir. Bu paradigma kapsamında kavramı açıklama ve ölçmeye odaklı araştırmalar kurumsal kimlik çalışmalarında temel oluşturmaktadır (Balmer J., 2001a: 258).

İşlevselci yaklaşım ile kurumsal kimliği yönetilebilir, ölçülebilir ve gözlenebilir bir olgu olarak gören araştırmacıların kendi aralarında farklılıklar oluşturdukları görülmektedir. Farklı unsurlara odaklanarak ortaya konulan modellerde, bazı modeller kurumsal kimliği kurumsal kişiliğin ifade edilmesi olarak görürken (Birkight ve Stadler, 1986, Abratt, 1989; Balmer, 1995; Stuart, 1998), bazı modeller iş çevresine odaklanmakta (Kennedy, 1977; van Riel ve Balmer, 1997; Suvatjjs ve de Chernatony, 2005) ve geri beslemelerle değişebilir ve yönetilebilir şekilde (Balmer ve Gray, 2000) kurumsal kimliği açıkladıkları görülmektedir. Bazı modeller ise iletişim odaklı (Dowling, 1986), misyon odaklı ve strateji odaklı (Marwick ve Fill, 1997), bazı modeller ise tek bir kurumsal kimliğin işletmelerin sahip olduğu farklı kimlik türlerinin birleşiminden (Balmer ve Greyser, 2002) oluştuğunu savunmaktadır. Bu bölümde doğrudan kurumsal kimlik ve boyutlarına odaklanan modeller inceleneceğinden, Dowling (1986) ve Kennedy'nin (1977) kurumsal imaj modellerine yer verilmemiştir.

2.1.1.1.1. Birkight ve Stadler Modeli (1986): Kurumsal Kimlik Karması

Birkight ve Stadler (1986) Şekil 4’de yer alan modellerinde, kurumsal kişiliği merkeze alarak, kurumsal kişiliği ifade eden ve kurumsal kişilikle tutarlı ve uyumlu olan iletişim, sembolizm ve davranışların kurumsal kimliği oluşturduğunu savunmaktadır. Kurumsal kimliği, iletişim, tasarım ve davranışların kurumsal kişiliği yansıtması olarak tanımlamıştır. Diğer bir deyişle kurumsal kimlik kurumsal kişiliğin tüm bu yollarla ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Bu model literatürde kurumsal kimlik karması olarak bilinmekte ve iletişim, tasarım ve davranış kurumsal kimlik araçları olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 4: Birkight ve Stadler (1986) Modeli



Kaynak: Birkight ve Stadler, 1986: 28’den aktaran Pedersen, 2013: 37

Birkight ve Stadler (1986) modeldeki kurumsal kişiliği, tüm insanların kişilikleri olduğu gibi işletmelerin de bir kişiliğe sahip olduğunu ve sabit, değişmez, karakteristik özelliklerden oluştuğunu savunmaktadır. van Riel (1995)’de benzer şekilde karakterleri diğerlerinden ayırt edebilecek anlamda nispeten sabit özellikler olarak tanımlamaktadır. Lux (1986)’da bu tanıma katılarak, kişiliğin ayırt edilebilir özelliklerinin çekirdek karakteristiklerden şekillendiğini ve bunun bir şirketin değiştirilemez kimliğini kazanması olarak tanımlamaktadır. Modelde kurumsal

kişilikte tanımlanan sabit, değişmez, karakteristik özellikler kurumsal kimliği de yansıtmaktadır (aktaran Pedersen, 2013: 37). Burada önemli olan kurumsal kişilikle uyumlu olarak iletişim, davranış ve tasarımın yönetilmesidir.

Birkight ve Stadler (1986), kurumsal kimliği oluşturan en önemli ve en etkili unsurun davranış olduğunu savunmaktadır. Nedeni ise hedef grupların davranışlara göre işletmeleri yargılayacak olmalarıdır ki iletişim ve tasarımla bazı işletme davranışlarını vurgulamak da mümkün olmaktadır. İletişim, davranıştan daha esnek ve daha taktik amaçlı kullanılan bir kurumsal kimlik aracı olarak görülmektedir. Modelde sözel ve görsel mesajların hedef gruba doğrudan iletilmesi yer almaktadır. Modelde yer alan tasarım da, kurumun ne olduğunu temsil eden üstü kapalı göstergelerdir. İşletmelerin kullandığı isim, logo ve renkler gibi kendini diğer işletmelerden ayırt eden öğeler işletmelerin görsel stilini ifade etmektedir. Oluşturulacak olan güçlü görsel stiller, kurum kimliğini hatırlanabilir, diğerlerinden ayırt edilebilir ve kalite standartlarını ifade ederek tercih edilebilirliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır (aktaran Pedersen, 2013: 38).

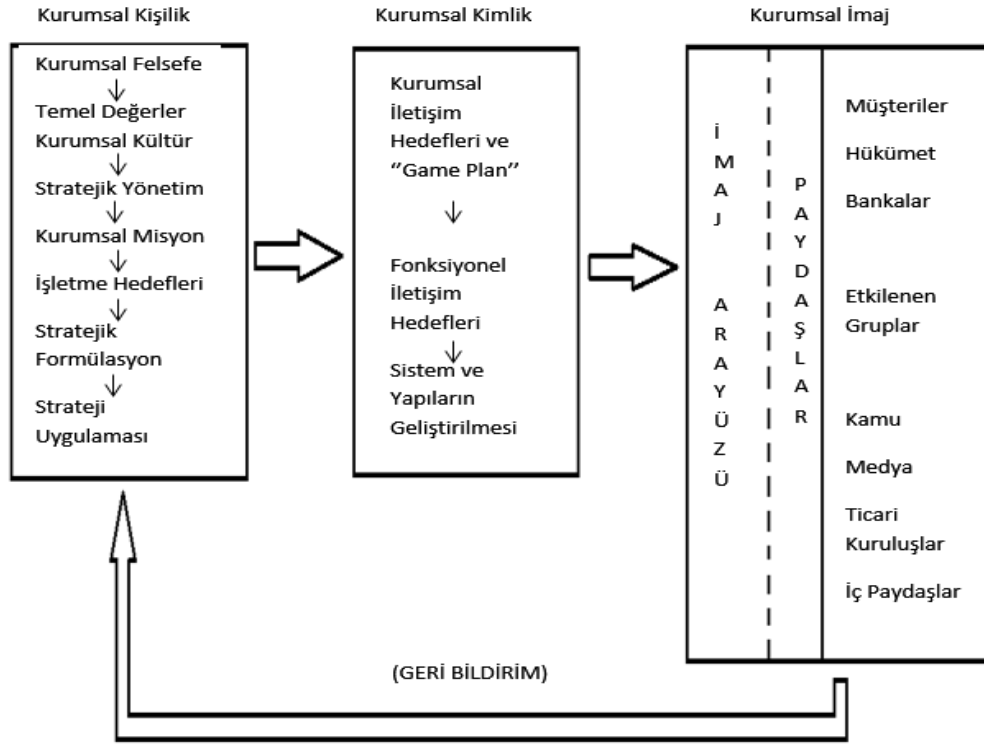
Birkight ve Stadler (1986), kurumsal kimliğin yansıması olarak imajı tanımlamaktadır ve yöneticilerin olumlu bir imaj oluşturmada kurumsal kimliği yönettiklerini savunmaktadır. Kurumsal kimlik ile imaj arasındaki dengeye vurgu yapan modelde, imajın var olan kimlikten pozitif anlamda daha farklı olduğunu, işletmelerin tanıtımlarla oluşturduğu imajının büyük bir risk altında olacağını; tam tersi şekilde kimliğin imajdan daha pozitif olması işletmenin kurumsal kimlik araçlarını yeterince iyi kullanmadığını gösterecektir. Bu nedenle imaj ve kimliğin aynı özellikleri tanımlayarak, aynı seviyede olması istenmektedir (EURIB, 2009: 2).

2.1.1.1.2. Abratt Modeli (1989)

Kurumsal imaj yönetim süreci olarak adlandırdığı modelde Abratt, kurumsal imajın oluşturulmasında kurumu bütünsel bir yaklaşımla ele almış ve kurumsal kişilikten itibaren bir yönetim süreci olarak modeli oluşturmuştur. Bu süreçte kurumsal kimlik üzerinde oldukça durulmuştur. Modelde kurumsal kimlik, kurumsal kişiliğin ifadesi olarak tanımlanmakta ve yönetilebilir olduğu vurgulanmaktadır. Şekil 5’de yer alan modelde Abratt ayrıntılı olarak unsurlar üzerinde odaklanmıştır

ve bir süreç oluşturmaya çalışmıştır. Bu model daha sonra ortaya konulan bazı modellere temel oluşturmuştur (örneğin Balmer, 1995, Stuart, 1998, van Riel, 1995).

Şekil 5: Abratt Modeli (1989)



Kaynak: Abratt, 1989: 71

Abratt modelde kurumsal kişiliği, işletmelerin temel değerleri ve varsayımlarını şekillendiren kurumsal felsefeden başladığını ifade etmektedir. Bu temel değerleri ve varsayımları kurumsal kültür olarak modelde tanımlamaktadır. Kurumsal kültürün temelinde stratejik yönetimin şekillenmesi; kurumun misyonu, iş hedefleri ve ortaya konulan tüm stratejik uygulamalar kurumsal kişiliği oluşturmaktadır. Bu durumda Abratt stratejik yönetimi kurumsal kişiliğin bir unsuru olarak tanımlamaktadır. Abratt, yöneticilerin herşeyden önce işletmenin ne olduğu, neye inandığı, neyi temsil ettiği, ne yaptığı, neyi başarmak istediği gibi kurumsal kişiliği ortaya koyacak olan temel değerleri bilmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Abratt, 1989: 70).

Abratt kurumsal kimliği, kurumsal kişiliğin paydaşlara yansıtılmasında kullanılan bir iletişim mekanizması olarak görmektedir ve modelde kurumsal kimliğe, kurumsal kişilikle kurumsal imajın ararsında yer vermiştir. Abratt'a göre kurumsal kimlik, paydaşlarının işletmeyi tanınması ve diğerlerinde ayırt edebilmesi için işletmeyi temsil eden ve simgeleyen fiziksel ve davranışsal unsurların bütünüdür (Abratt, 1989: 68). Stratejik yönetim ile formüle edilen kurumsal kişiliğin modelde belirtilen paydaşlara yansıtılması, yönetimin planlayacağı bir iletişim mekanizması ile yani kurumsal kimlik ile gerekleştirmeleği savunulmaktadır. iletişim mekanizmasını, davranış ve sembollerden oluştuğunu çalışmasında belirten Abratt, ortaya konulacak olan işletmelerin tüm iletişim hedefleri, fonksiyonları ve buna bağlı olarak geliştirilen yapı ve sistemlerin kurumsal kimliği oluşturduğunu ifade etmektedir (Abratt, 1989: 72).

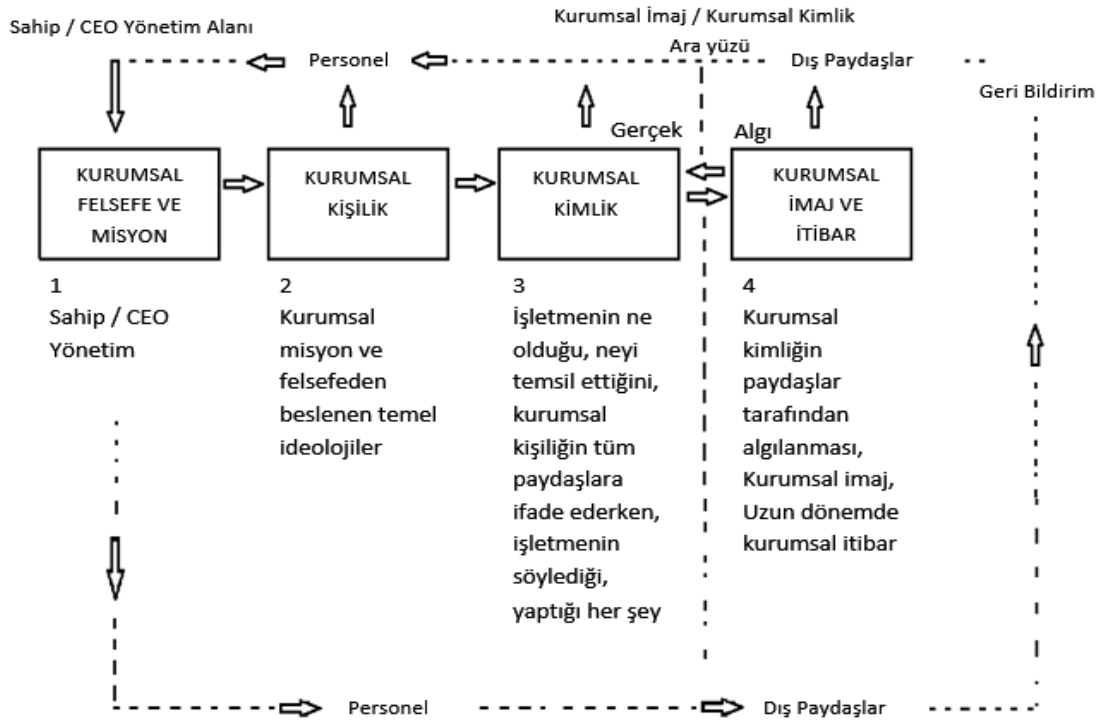
Modelde yer alan işletmelerin iletişim hedefleri ve game plan olarak adlandırılan durum; kurumun bütünsel bir bakış açısı ile ele alan üst düzey yönetimin, kurumsal kişiliği yansıtarken iletişim mekanizmasını, yani kurumsal kimliği formüle etmesini ve uygulamasını ifade etmektedir. Bu iletişim mekanizması kurumun paydaşlarına yönelik, istenilen imajı oluşturmada ne söyleneceği, ne kadar söyleneceği ve kimin söyleyeceği gibi soruların cevaplarını vermek üzere oluşturulmaktadır. Abratt kurumsal kimlik modelinde, kurumsal kişiliği ifade eden yönetilebilir başarılı bir iletişim mekanizması önce üst düzey yönetimin sorumluluğunda daha sonra departman yöneticileri seviyesine inilerek ortaya koymaktadır (Abratt, 1989: 73).

Bu model daha sonra ortaya konulan modellerle de desteklenmektedir. Örneğin van Riel (1995) benzer bir yaklaşımla kurumsal kimliği bir işletmenin kendisini davranış, iletişim ve sembollerle planlı bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlamıştır. Balmer (1995) ve Stuart (1998) da yine kurumsal kimliği kurumsal kişiliğin ifade edilmesi olarak Abratt'ın modeline benzer bir model sunmaktadır.

2.1.1.1.3. Balmer Modeli (1995)

Balmer, kurumsal kimlik modelinde Abratt'ın (1989) modeline benzer şekilde kurumun felsefesi ve misyonunu temel alarak ortaya çıkan kurumsal kişiliğin ifadesi olarak kurumsal kimliği tanımlamıştır. Şekil 6'da verilen modelde, kurumsal felsefenin içinde şekillenen tutumlar, değerler ve amaçlar (kurumsal kültür) ile kurumsal kişiliğin oluştuğu ifade edilmektedir. Kurumsal kişiliğin ifadesi olarak da kurumun ne olduğu ve neyi temsil ettiği (değerleri ve kültürü gibi) sorularının cevaplarının temsil ettikleri kurumsal kimliği oluşturmaktadır. İşletmelerin bu soruların cevaplarını temsil eden faaliyetlerin yani kurumsal kimliğin paydaşlar tarafından algılanması da kurumsal imajı meydana getirecektir.

Şekil 6: Balmer Modeli (1995)



Kaynak: Balmer, 1995: 38

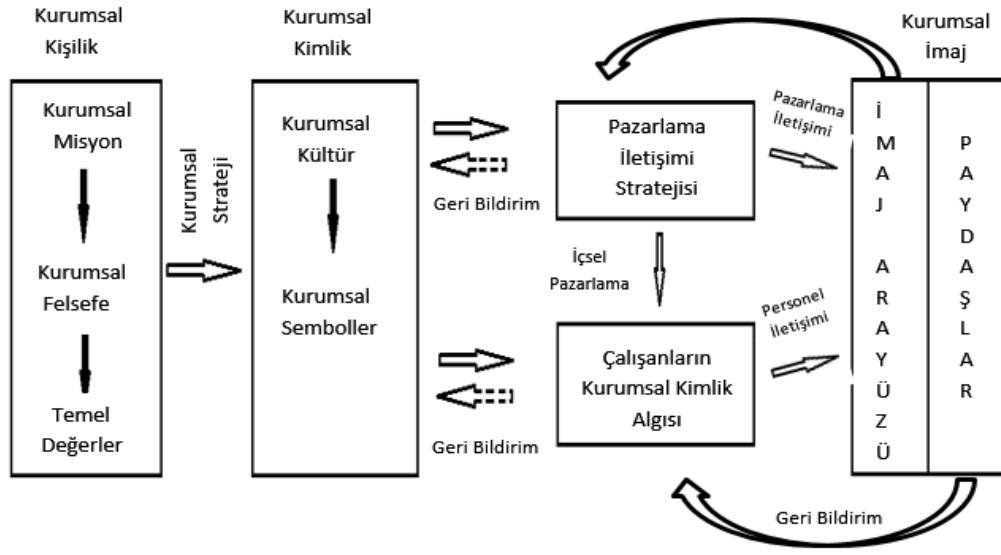
Balmer (1995) kurumsal kimliği, kurumsal kültür ile beslenen kurumsal kişiliğin ifade edilmesinde kullanılan işletmenin gerçekleri olarak tanımlamaktadır. Modelde birinci aşama kurumsal felsefenin ve misyonun oluşturulması aşamasıdır. Bu aşama kurum sahibi, CEO veya üst yönetim tarafından belirlenmekte ve kurumsal

kültür oluşturulmaktadır. İkinci aşamada kurumsal felsefe ve misyonun altında yatan kurum içerisindeki ana ideolojiler yani kurumsal kişilik oluşmaktadır. Üçüncü aşama ise kurumsal kişiliğin tüm paydaşlara ifade edilmesi, yani kurumun söylediği, yaptığı herşey (örneğin kurumsal iletişim) kurumsal kimliği oluşturmaktadır. Modelde kurumsal kimlik gerçeklik, imaj ise algıları ifade etmektedir. Kurumsal imaj kurumsal kimliğin dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. Bu aşamada modelde önemli bir nokta olarak geri dönüşüm sağlayan bir iletişim sisteminin var olmasıdır. Bu iletişim sistemi kurumsal kimliği tanımlayan tüm elemanları yönetim seviyesinde kullanarak, yönetimin kendi anlayışı ile dış paydaşlar tarafından nasıl algılanması istendiği arasında bağlantı kurmaktadır. Kurumsal imaj ve itibar ile dış paydaşlardan alınan geri bildirim ve iç paydaşlardan alınan geri bildirim yönetimin kurumun felsefe ve misyonunu yeniden gözden geçirmesi gerekliliğini oluşturmaktadır. Bu model Abratt'ın modeline oldukça benzer olduğundan gelişime açık bulunmuştur (Balmer, 1995: 41-42; Baker ve Balmer, 1997: 368).

2.1.1.1.4. Stuart Modeli (1994, 1998)

Stuart, Abratt (1989) modelinin revize edilmiş halini ilk 1994 yılında oluşturmuş daha sonra yenileyerek 1998 yılındaki çalışmasında tekrar ortaya koymuştur. Şekil 7'de gösterilen modelde Stuart, kurumsal kimliğin altına kurumsal kültür ve sembolizme yer vermiştir. İletişimi içsel ve dışsal olarak ayırmış ve çalışanların önemli bir paydaş olduğunu vurgulamak için modelde yer vermiş, iç paydaşların da kurumsal kimlik sürecinde oldukça önemli olduğunu ve yönetimin önemli bir parçasını oluşturduğunu bu şekilde göstermiştir. Ayrıca Stuart modelinde kurumsal kişiliği, kurumun misyonu ile şekillenen kurumsal felsefe ve temel değerler olarak açıklamıştır (Stuart 1998'den aktaran Stuart, 1999: 203).

Şekil 7: Stuart Modeli (1998)



Kaynak: Stuart, 1998: 369'dan aktaran Stuart, 1999: 204

Stuart modelinde kurumsal kişiliğin işletme tarafından belirlenen kurumsal stratejiler ile kurumsal kimliği oluşturacağını savunmaktadır. Kurumsal kimlik işletmeler tarafından stratejik kararlarla belirlenen kurumsal kişiliğin ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kişiliğin ifadesi yani kurumsal kimlik, modelde stratejik kararlarla oluşturulan kurumsal kültür ve kurumsal semboller şeklinde gösterilmektedir. Kurumsal kimlik modelde, kurumsal kişiliği yansıtan kurumsal kültür ve kurumsal sembollerden oluşmaktadır ve pazarlama ve çalışan iletişim ile desteklenerek kurumsal imajı oluşturmaktadır. Stuart bu modelde kurumsal kimliği kurumsal kültürün şekillendirdiği, semboller olarak görmektedir. Stratejik yönetimin de bu sürecin önemli bir parçası olması ile kurumsal kimliğin yönetilebilir olduğu ifade edilmektedir (Stuart, 1999: 203).

1998 yılında yayınladığı bu modelde Stuart, iletişim türlerini sadece pazar ve çalışan iletişimi olarak sınırlı şekilde kullanması ile eleştiri almış, ürün ve hizmet iletişimi, yönetim iletişimi veya çalışanlararası iletişim gibi konuların da kurumsal kimliğin unsurları olduğunu gösteren yeni modelini Kurumsal Kimlik Yönetim Süreci Modeli olarak 1999 yılında yaptığı çalışmasında yayınlamıştır.

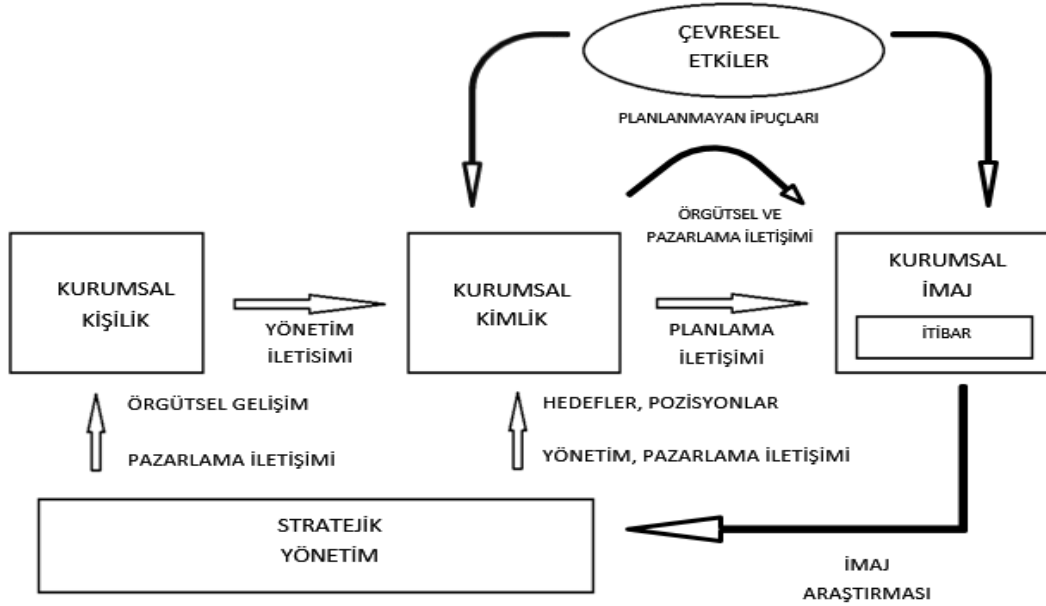
2.1.1.1.5. Markwick ve Fill Modeli (1997)

Her bireyin olduğu gibi her işletmelerin de kimliğe sahip olduğunu savunan Markwick ve Fill, kurumsal kimliği bir işletmenin paydaşlarına kendini sunduğu ve diğer tüm işletmelerden farkını ortaya koyan özellikler olarak tanımlamaktadır. Bireysel kimliklerin oluşumundaki farklılıkları bireyin sahip olduğu ipuçlarından anlaşılacağı ve bu ipuçlarının sadece giysi, saç stili gibi görsel olarak değil, konuşma tarzı, davranışlar ve alışkanlıkların da kimliği belirleyen ipuçlar olarak görülmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu ipuçlarını kullanarak kurumsal kimliği modelinde tanımlamaya çalışmaktadır (Markwick ve Fill, 1997: 397).

Markwick ve Fill'e göre kurumsal kimlik işletmenin farklılıklarını oluşturan özelliklerdir ve paydaşlara iletmeye kullanılan çeşitli ipuçları ile iletilmektedir. Kurumsal kişiliği analiz ederek ortaya çıkan farklılıkların iletilmesinde kullanılan ipuçları olarak paydaşlara aktarılması ve kurumsal imajın yaratılmasını savunmaktadır. Markwick ve Fill (1997) çalışmasında bu ipuçlarını planlanan ve planlanmayan ipuçları olarak adlandırmaktadır. Planlanan ipuçları planlanan iletişimi ifade etmektedir. Reklam, kıyafet stilleri, müşteri programları, görsel kimlik olarak semboller, tasarım ve grafikleri, örgütsel iletişim ve davranış, örgüt içi eylemler ve diğer iletişim biçimleri şeklinde sıralamaktadır (Markwick ve Fill, 1997: 397).

İşletmeler kendini sadece görsel elamanlarla değil davranış ve iletişim yoluyla da sunmaları söz konusu olduğundan kurumsal kimliği bu üç unsurun bütünü olarak görmektedirler. Stuart'ın (1998) modelinde olduğu gibi kurumsal kişiliğin ifadesi olarak kurumsal kimlik tanımlanmakta fakat özellikle kurumların paydaşlar tarafından nasıl algılanmak istediklerine yönelik kurumsal kişiliğin kurumsal kimliğe dönüştürülmesine vurgu yapılmaktadır. Markwick ve Fill Şekil 8'de gösterilen modellerinde, tüm süreci bir stratejik yönetim süreci olarak kurumsal kimliğin yönetilebilir ve projelendirilebilir olduğunu belirtmektedirler (Markwick ve Fill, 1997: 397).

Şekil 8: Markwick ve Fill (1997) – Kurumsal Kimlik Yönetim Süreci



Kaynak: Markwick ve Fill, 1997: 400

İşletmelerin ne yaptığı, nasıl yaptığı sorularının cevabı olarak kurumsal kimliği tanımlayan Markwick ve Fill, bu cevapların stratejik yönetimin kararları doğrultusunda ortaya çıkacağını savunmaktadır. Stratejik kararların alınmasında ise önceliği kurumsal kişiliği anlamaya çalışmak ve analiz etmenin öneminden bahsetmektedir. Kurumsal kimlik, kurumsal kişiliğin stratejik kararlarla paydaşlarına sunulması için projelendirilmiş hali olarak görülmektedir. Kurumsal kişiliğin işletmenin gerçekte ne olduğunu (ürünleri, yetenekleri, kültürü, davranışlarını şekillendiren değerleri ve inanışları, kapasitesi, personeli, yapısı, sistemleri), kurumsal kimliğin isteğe göre stratejik yönetim ile şekillenebilen özellikte olduğunu ifade etmektedirler. Markwick ve Fill, kurumsal stratejilerin kurumun kişiliğine bağlı olarak geliştirildiğini ve işletmeler tarafından gerçekleştirilen aktivitelerin temelinde kurumsal kişiliğin yattığını savunur. İşletmelerin belirledikleri stratejiler kurumsal kişilikten izler taşımaktadırlar (Markwick ve Fill, 1997: 400-401).

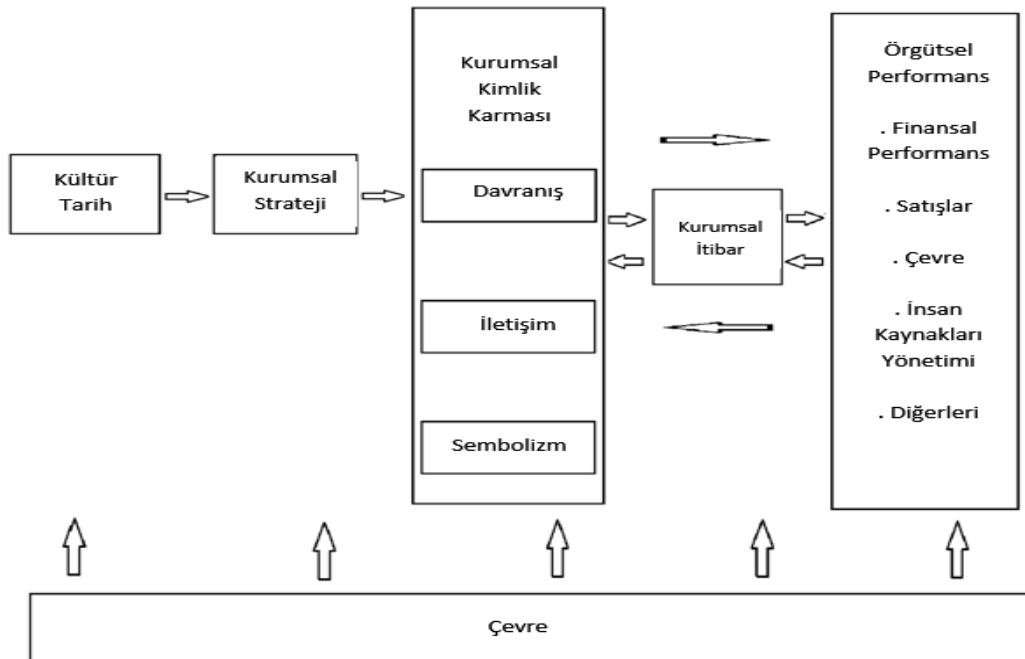
Modelde kurumsal kimliğin, bir stratejik yönetim süreci içerisinde, sürekli geri beslemelerle şekillenmekte ve stratejik yönetim, kimliği belirleyen ayrı bir unsur olarak yönetimin her alanında etkili olduğu vurgulanmaktadır. Modelde planlı iletişim olarak pazarlama, yönetim iletişimi ve örgütsel iletişime yer vererek kurumsal iletişim tanımlamaktadır. Ayrıca modelde plansız şekilde gerçekleştirilen

iletişim yoluyla da kurumsal kimliğin paydaşlara iletilmesine yer verilmiştir. Diğer bir önemli nokta kurumsal kimliğin yönetilmesinde ve şekillenmesinde çevresel etkilerin de önemli olduğudur. Rakiplerin davranışları, edüstriyel değişimler veya kanunlarda olabilecek değişimler kurumsal kimliğin önemli belirleyicileri olarak çalışmada yer almaktadır. Bu model kurumsal kimliği, kurumsal kişiliğin ifade edilmesi olarak yönetimin kararlarıyla ve çevresel etkilerle şekillenen ve isteğe göre yönlendirilen, kurumların ne olduğunu ifade ettikleri bir araç olarak görmektedir (Markwick ve Fill, 1997).

2.1.1.1.6. van Riel ve Balmer Modeli (1997)

van Riel ve Balmer (1997) kurumsal kimliği, Markwick ve Fill'in (1997) modeline benzer bir şekilde, ortaklaşa etkileşim ve devam eden bir süreç içerisinde stratejik yönetimle şekillenmesinin yanı sıra, iç ve dış iş çevresindeki aktivitelerin de önemli olduğunu savunmaktadır. Şekil 9'da görülen modelde kurumsal strateji, işletmelerin varlığının dayandığı tarihsel geçmişi ve kültürü sonucu ortaya çıkmakta ve kurumsal kimliği şekillendirmektedir.

Şekil 9: Van Riel ve Balmer Modeli (1997)



Kaynak: van Riel ve Balmer, 1997: 342

van Riel ve Balmer (1997), kurumsal kimliğin, kurumun ürün ve hizmetlerinin satın alınması, o kurumla çalışılması veya o kuruma yatırım yapılma gibi istekleri arttırmayı sağlayacak istenilen itibarın sağlanmasında oldukça önemli bir amacı olduğunu savunmaktadır. Modelde kurumsal itibarın kurumsal kimlik ile oluşması ve aynı zamanda kurumsal itibardan gelen geri dönüşlerle de kurumsal kimliğin yenilenebilir ve yönetilebilir olduğu belirtilmiştir. Ayrıca diğer modellerden farklı olarak oluşacak kurumsal itibarın, kurumun örgütsel performans, finansal performans, satışlar, çevre ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli alanlarına etki edeceğini, bu bakımdan olumlu bir itibarın işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı düşüncesi desteklenmektedir. Modelde tüm bu kavramlar bir süreç olarak, kurumun tarihi ve kültürünün temelleri oluşturarak ortaya konulacak kurumsal stratejiler ile kurumsal kimliğin oluşması ve bu temellerle şekillenen kurumsal kimliğin davranış, iletişim ve sembollerle ifade edilen kurumsal kimlik karmasından oluştuğu ifade edilmektedir. İşletmenin performansına kadar devam eden bu süreçte her bir adımda iç ve dış çevre oldukça önemli olmaktadır ve her bir adımı etkileyeceği görülmektedir (van Riel ve Balmer, 1997: 341-342).

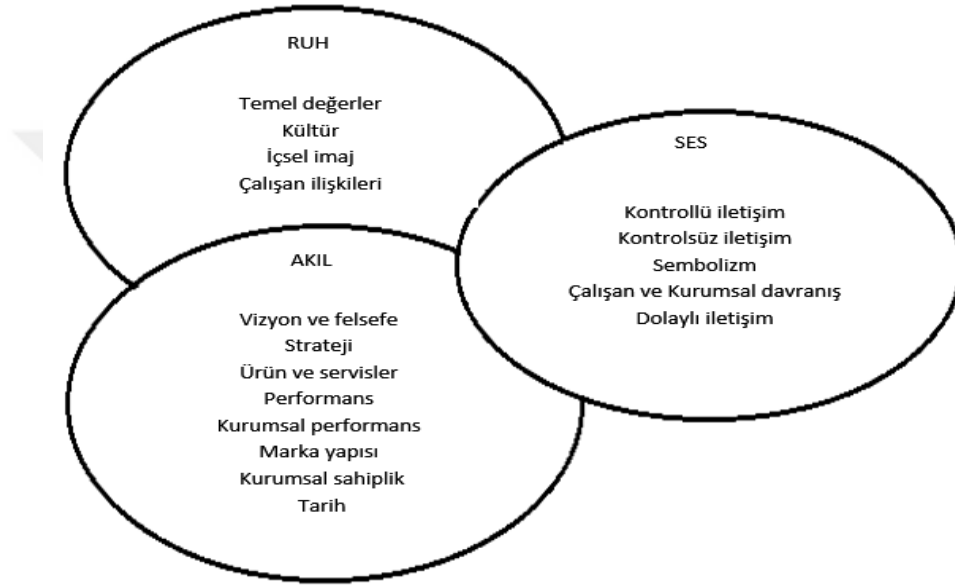
2.1.1.1.7. Balmer ve Soenen Modeli (1997-1999)

Balmer ve Soenen (1997), yapılan çalışmaları incelediklerinde gerek kurumsal kimliğin yönetimi gerekse kurumsal kimlik karması modellerinde yaygın olarak sadece yönetsel hedeflerin ve kurumların temel değerlerine dayanarak oluşturulduklarını tespit etmişlerdir. Kurumun temel değerlerini yansıtmada yönetsel vizyonlarının yönlendirilmesiyle kurumsal kimliğin oluşturulmasını “vizyon odaklı” modeller olarak tanımlamışlardır. Sadece yönetsel hedeflere odaklanan modellerin “gerçek kimliği” yansıtmadığını düşünmüşler ve çalışmalarında “kurumsal kimlik, kurumların kendilerini tüm paydaşlarına (iç ve dış) ifade etmede kullandığı yolların tümünün toplamı” şeklinde ele alarak kurumsal kimlik karmasını genişletmişlerdir (aktaran Balmer ve Soenen, 1999: 73).

Balmer ve Soenen (1997), kurumsal kimliği tanımlarken işletmelerin misyon ve hedeflerinin yönlendirdiği, iletişim, davranış ve sembollerle kurumsal kimliğin oluşturulmasının yanında başka unsurların da önemli olduğunu savunmuşlardır.

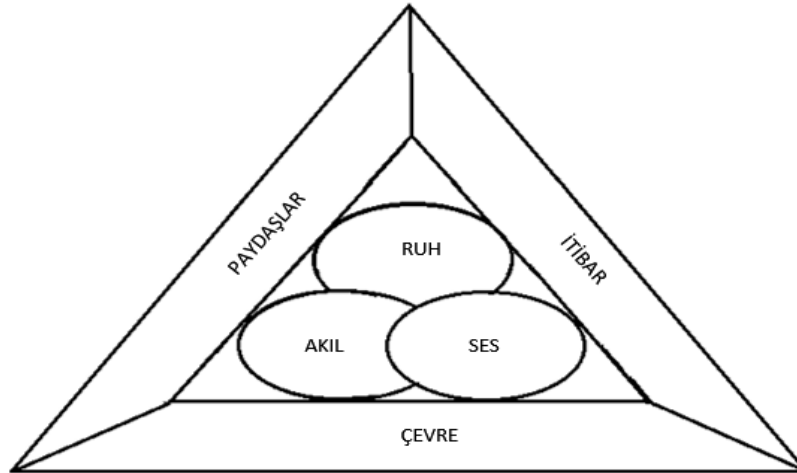
Bulunduğu endüstrinin kimliği, ürün ve hizmetlerinin performansı, liderlik stilleri, kurumun mülkiyet niteliği ve kurumsal davranışın da içinde bulunduğu akıl, ruh ve sesi kurumsal kimlik elemanları olarak (aktaran Balmer ve Soenen, 1999: 74-75) Şekil 10'da verilen kurumsal kimlik karmasını ve Şekil 11'de verilen kurumsal kimlik yönetimi oluşturulmuştur.

Şekil 10: Balmer ve Seonen (1997) Yeni Kurumsal Kimlik Karması



Kaynak: Balmer ve Seonen (1997)'den aktaran Balmer ve Seonen (1999: 74)

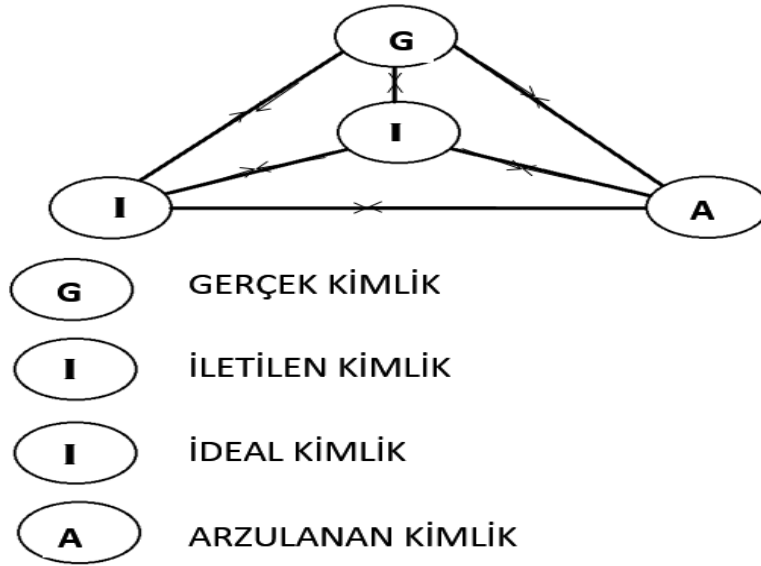
Şekil 11: Balmer ve Seonen (1997) Yeni Kurumsal Kimlik Yönetimi



Kaynak: Balmer ve Seonen (1997)'den aktaran Balmer ve Seonen (1999: 75)

Balmer ve Seonen, 1997 çalışmalarından yola çıkarak 1999 yılında yayınladıkları yeni çalışmalarında kurumsal kimlik karmasına yeni bir alternatif geliştirmişlerdir. Önceki modellerinde kurumsal kimliği tanımlarken işletmenin ruhu olarak temel değerleri, kültürü, içsel imajı ve çalışan ilişkileri; akli olarak vizyonu, felsefesi, stratejisi, ürün ve servisleri, performansı, ürün ve hizmetlerinin marka yapısı, kurumsal sahipliği ve tarihi; sesi olarak da kontrol edilen ve edilemeyen iletişim, sembolizm, çalışan ve kurumsal davranış ve dolaylı iletişimi kabul etmişlerdir. Yeni modelleri, bu modelin tek bir kurumsal kimliği ifade etmesinde gerçekte olanı mı yoksa istenilen olanı mı?, yani kurumun ruhunu mu yoksa vizyonunu mu ifade ettiğini yansıtmadığını, aslında kurumların birden fazla kimliğinin olabileceğini ve hepsinin bir bütün şeklinde kurumsal kimliği oluşturduğunu savunarak Şekil 12'deki modellerini ACID Test adı altında geliştirmişlerdir.

Şekil 12: ACID Test – Balmer ve Seonen (1999) Modeli



Kaynak: Balmer ve Seonen, 1999: 84

Oluşturulan bu model kurumsal kimliğin niteliği üzerine odaklanmış, multidisipliner bir yaklaşımla bir kurumun “ruhu, akli ve sesi” şeklinde ele alarak “kurumun ne olduğu?” veya “kurumun spesifik, sürekli ve bütüncül karakteristikleri” şeklinde kurumsal kimliği tanımlamışlardır. Gerek kurumsal kimlik danışmaları

gerekse yöneticiler ile yaptıkları görüşmelerde kurumu ifade eden dört ayrı kimliğin varlığını ortaya çıkarmışlardır (Balmer ve Soenen, 1999: 83-84):

- Gerçek Kimlik (The Actual Identity): Kurumun ne olduğunu ifade eden kimlik.
- İletilen Kimlik (The Communicated Identity): Kurumun paydaşları tarafından nasıl algılandığı ve kurumun nasıl kendini ilettiği.
- İdeal Kimlik (The Ideal Identity): Çevreyi dikkate alarak kurumun pazarda ve pazardaki zorluklara karşı en uygun şekilde pozisyon aldığı kimlik.
- Arzulanan Kimlik (The Desired Identity): Üst düzey yönetimin ve yöneticilerin olmak istedikleri kimlik.

Modelde sunulan bu dört kimlik türü yine kurumsal kimliğin yönetilebilir yapısını dinamik bir süreçte ele almaktadır. Önceki modellerde dar kapsamda incelenen kurumsal kimliği dört kimlik türüne bölerek, her kurumun bu dört kimlik türüne sahip olduğunu savunmaktadırlar ve hepsi bir bütün olarak kurumsal kimliği ifade etmektedir. Yazarlar bu kimlik türlerini aşağıdaki şekilde gruplandırmışlardır (Balmer ve Soenen, 1999: 83-84).

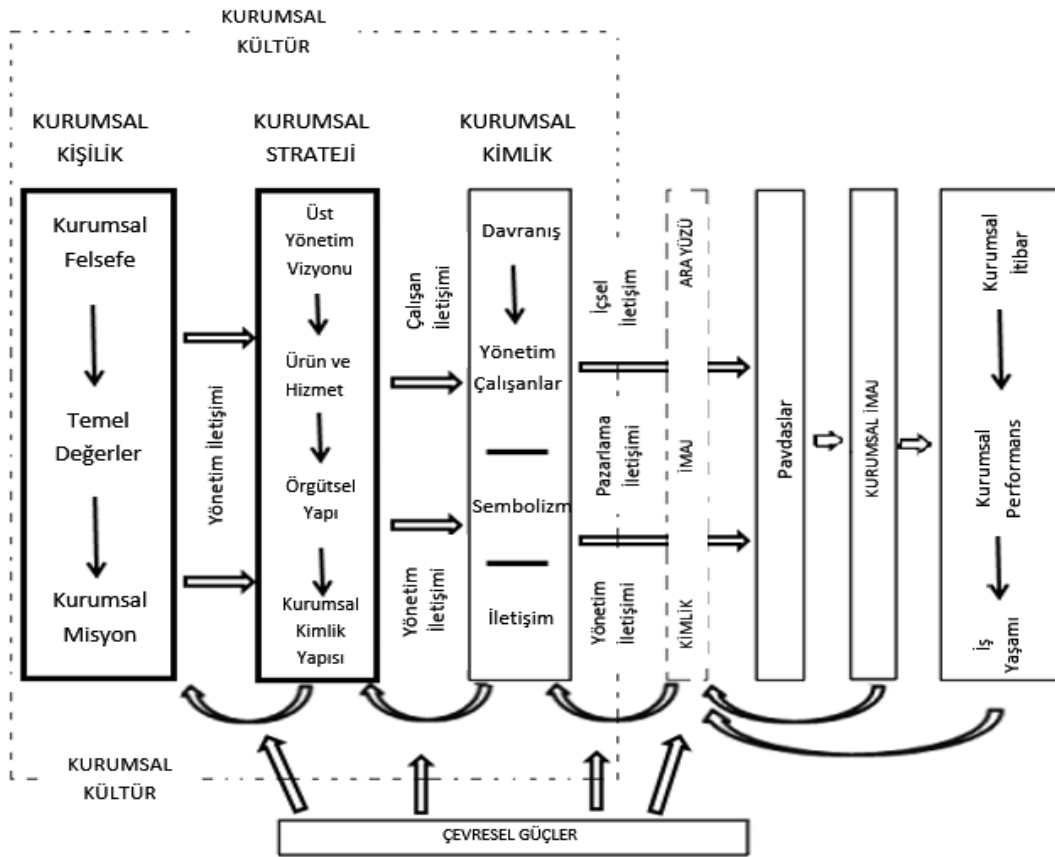
- Gerçek kimlik: İşletmelerin değerleri, ürün ve hizmetlerin kalitesi, işletmenin performansı, çalışan ve kurumsal davranışları, tarih, örgüt yapısı, yönetim stili, politikaları ve endüstri yapısı.
- İletilen kimlik: Repütasyon ve toplam kurumsal iletişim (kontrollü iletişim: yönetim, pazar, örgütsel ve çalışan iletişimi; kontrolsüz iletişim: basında yer alan yorumlar).
- İdeal kimlik: Zorluklar ve yetenekler, en uygun kurumsal pozisyon, en uygun temel değerler, en uygun pazar, rekabet özelliği ve en uygun kurumsal davranışlar.
- Arzulanan kimlik: Yönetimin vizyonu, kurucuların ve ana paydaşların vizyonu.

Modelde işletmelerin bu kimlik türlerinin hepsine sahip olduğu ve önemli olanın bu kimliklerin bir bütün olarak yönetilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu kimliklerin yönetilmesinde kimliklerarası oluşan altı arayüzün “karar anının” (moment of truth) oluşması söz konusudur. Gerçek kimliğin ne kadarının iletileceği, iletilen kimliğin ne kadarının gerçek kimlik olduğu, gerçek kimliğin ne kadarının üst yönetimin arzulanacağı kimlik olduğu gibi soruların cevaplarını ortaya çıkan ara yüzlerin belirlenmesiyle var olan kurumsal kimlik yapısı ortaya çıkacaktır (Balmer ve Soenen, 1999: 88-89).

2.1.1.1.8. Stuart Modeli (1999)

Stuart (1999), Birkight ve Stadler modeli (1986), Abratt modeli (1989), Markwick ve Fill Modeli (1997) ve van Riel ve Balmer Modelini (1997) inceleyerek, 1998 yılında yayınladığı modelini geliştirmiş ve bütüncü bir yaklaşımla yeni kurumsal kimlik modelini ortaya koymuştur (Stuart, 1999: 205). Şekil 13'de gösterilen bu modelde, ayrıntılı olarak kurumsal kimliğin unsurlarının yer alması, yönetimi açısından kolaylık sağlayacağı düşüncesiyle bir süreç modeli şeklindedir.

Şekil 13: Stuart Modeli (1999)



Kaynak: Stuart, 1999: 206

Stuart (1999), modelde kurumsal kimliğin tüm unsurlarını açıkça belirtmiştir. Bu modele göre kurumsal kültür, kurumsal kimliğin bir unsurundan ziyade tüm süreci kapsayan, kurumsal kişiliği, kurumsal stratejiyi ve kurumsal kimliği içine alan ve şekillendiren bir çatı özelliğindedir. Kurumsal kimlik, kurumsal kişiliğin kurumsal

stratejiler ile ifade edilmesinde ortaya konulan davranış, iletişim ve sembolizm şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal felsefeden yola çıkarak oluşturulan temel değerler ve misyon kurumsal kişiliği oluşturmakta, kurumsal stratejiler ile şekillenerek kurumsal kimliğin oluşacağı savunulmaktadır. Üst yönetim vizyonu, ürün ve hizmetler, örgüt yapısı ile alınan stratejik kararlarla kurumsal kimlik yapısı oluşacağı ve bu süreçte örgütsel ve yönetim iletişimin önemi üzerine durulmaktadır (Stuart, 1999: 205-206).

Kurumsal kimlik modelde paydaşlara istenilen imaj ve itibarın oluşturulmasında kendini ifade etmesi ile işletmenin ne olduğunu gösteren bir yapı olarak yer almaktadır ve işletmelerin belirlediği yönetim ve çalışan davranışları, sembolizm ve iletişimden oluşmaktadır. Kurumsal kimliğin iç ve dış paydaşlara iletilmesi yine iletişim kanallarıyla (yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve kişilerarası iletişim) gerçekleşmektedir (Stuart, 1999: 206).

Modelde dikkat çeken bir diğer husus da gerçeğin ne kadarının yansıtılacağı kararıdır. Bu durum modelde belirtilen bir arayüz ile “karar anı” (moment of truth) şeklinde ifade edilmektedir. Bu karar kurumun iç ve dış sınırlılıklarını ne kadar genişleteceğinin belirlenmesini göstermektedir. Modelde tüm sürecin sonunda ortaya çıkacak olan kurumsal imaj ve kurumsal itibar ile tercih edilebilirliğinin artmasıyla kurumsal performansın artması ve kurumların hayatta kalmalarının sağlanması planlanmaktadır. Çevresel unsurlar her adımda belirleyici rol oynamaktadır ve geri bildirim mekanizmasına da modelde yer verilmiştir (Stuart, 1999: 205-207).

2.1.1.1.9. Balmer ve Gray (2000) Modeli

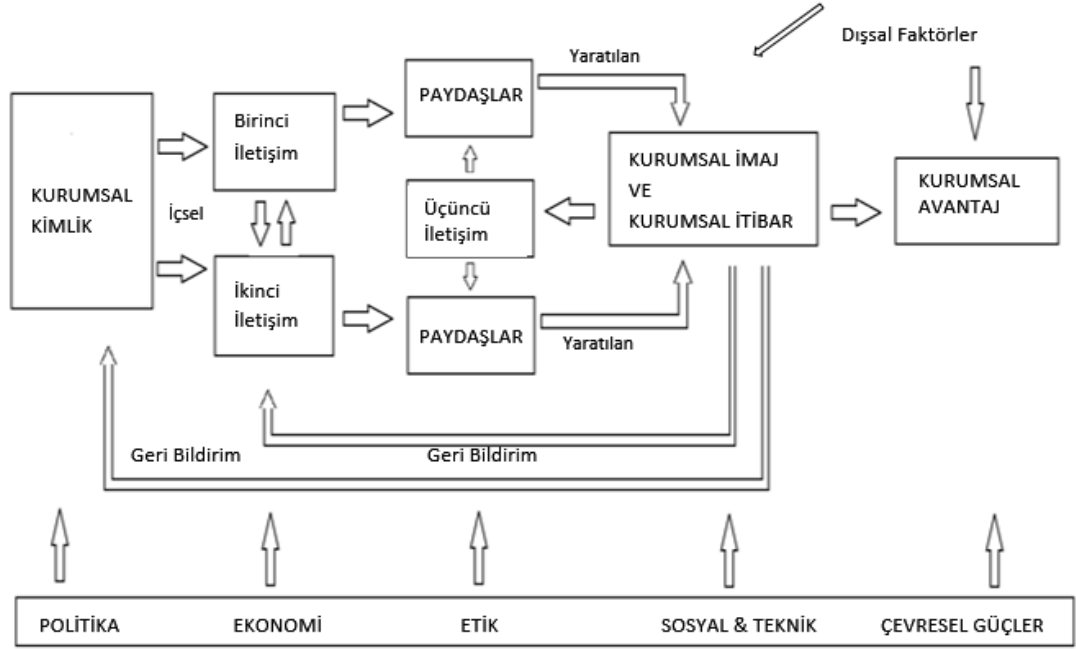
Gray ve Balmer 1998 yılında, kurumsal imaj ve kurumsal itibarın yönetilmesi amacıyla model oluşturdukları çalışmalarında, kurumsal kimliği üst yönetimin stratejik yönetim aracı olarak görmüşler ve istenilen imaj ve itibarın yaratılmasında kurumsal kimliği anlamak ve yönetmek gerektiğini savunmuşlardır. Çalışmalarında kurumsal kimliği, bir kurumun ne olduğu sorusunun cevabı, kurumun gerçeğini ifade eden belirgin / farklı olan özellikleri olarak tanımlamışlardır (Gray ve Balmer, 1998: 695). Kurumsal kimliğin unsurlarını, işletmelerin işletme stratejileri, üst yönetimin felsefesi, kurumsal kültür ve örgütsel yapının aralarındaki karşılıklı etkileşim ile

dinamik bir süreç olarak ele almışlardır. Kurumsal kimliğin kurumsal kültürden beslenerek yönetilebilir olduğunu savunmaktadırlar. Kurumsal iletişimin kurumsal kimliği paydaşlara ileten bir bağ olarak oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Gray ve Balmer (1998) kurumsal kimliği oluşturan unsurlardan kurumsal stratejiyi, kurumun ürün ve hizmetlerinin faaliyet alanlarını kapsayan, pazarlarını oluşturan, genel amaçlarını, politika ve programlarını içine alan bir ana plan olarak tanımlamaktadır. Kurumsal felsefeyi, üst yönetimin inanışları ve işletme değerleri olarak, kurumun misyon ifadelerinin içerisinde var olduğunu, diğer yandan kurumsal kültürün örgüt üyelerinin işleri, kurumları ve birbirleri ile ilgili olarak paylaştıkları ortak değerler, inanışlar ve çıkarımlar olarak tanımlamaktadırlar. Kurumsal kültür, çalışanların inanışlarının önemli ve önemsiz olduğunu tanımlar ve kurumun yaptığı işteki davranışlarını açıklar. Beklenen ve ideal olan kurumsal kültürün, üst yönetimin felsefesini, yani kurumsal felsefeyi yansıtmasıdır ve kurumsal stratejileri destekleyici özellikte olmasıdır. Örgütsel yapı, üst yönetimin işletmeyi şekillendirirken temel seçimlerini ifade eden kurumsal kimliğin temel unsurlarındandır. Üst yönetimin departmanlaşma kararları, örgütün hiyerarşi seviyesi, merkezileşme seviyesi, personel büyüklüğü, işlerin dizaynı ve içsel sistemler ve prosedürlerdir (Gray ve Balmer, 1998: 696-697). Kurumsal kimliğin kurumsal iletişimle paydaşlara aktarılmasında ise kurumsal kimlik, işletmelerin söylediği ve yaptığı; ilettikleri, davrandıkları ve sundukları herşey olarak tanımlanmaktadır (Gray ve Balmer, 1998: 695-696).

1998 yılında ortaya koydukları modelden yola çıkarak daha kapsamlı şekilde 2000 yılında kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar süreç modellerinde Balmer ve Gray (2000) yine kurumsal iletişim odaklı oluşturdukları modellerine çevresel faktörleri de eklemişlerdir. Kurumsal kimliğin temel unsurlarının yanında, çevresel faktörlerin de kurumsal kimliğin oluşumunda önemli olduğunu savunmuşlardır. Modellerinde iletişime daha ayrıntılı yer vererek, kurumsal kimliğin üç şekilde paydaşlara iletiildiğini Şekil 14’de verilen modellerinde belirtmişlerdir.

Şekil 14: Balmer ve Gray (2000) Kurumsal Kimlik – Kurumsal İletişim Modeli



<u>Kurumsal Kimlik</u>	<u>Birinci İletişim</u>	<u>Üçüncü İletişim</u>	<u>Kurumsal İmaj</u>	<u>Rekabet Avantajı</u>
(1) Değerler ve Amaçlar	(1) Ürün ve Hizmetler	(1) Kulaktan Kulağa İletişim	<u>Kurumsal İtibar</u>	
(2) Kurumsal Strateji	(2) Pazarlama Davranışı	(2) Medya Yorumları		
(3) Kurumsal Kültür	(3) Çalışan Davranışı	(3) Rakip Dedikoduları		
(4) Örgütsel Yapı	(4) Diğer Paydaşlara Çalışan Davranışı	<u>Paydaşlar</u>		
	(5) Diğer Davranış	(1) Bireyseller		
		(2) Müşteriler		
	<u>İkinci İletişim</u>	(3) Dağıtımçılar		
	(1) Resmi, Kurumsal, İletişim (Reklam, Grafik Tasarım, Satışlar)	(4) Tedarikçiler		
	(2) Görsel Tanımlama	(5) Ortak İş Yapanlar		
		(6) Finansörler		
		(7) Hisse Sahipleri		
		(8) Hükümet ve Yasa Kurucular		
		(9) Sivil Toplum Örg.		
		(10) Kamu ve Çalışanlar		

Kaynak: Balmer ve Gray, 2000: 260

Balmer ve Gray (2000) bu modellerinde bir kurumun paydaşlarını on bire ayırmış ve her bir paydaşın kurumu farklı şekillerde algılayacağını savunmuşlardır. Modelde kurumsal kimliğin, kurumsal imaj ve kurumsal itibar ile arasındaki ilişkinin çevresel faktörlerle ve geri bildirimlerle şekil değiştirebileceği ile yönetilebilir olacağı vurgulanmaktadır. Yazarlar kurumsal kimliği çalışmalarında değerler ve amaçlardan oluşan kurumsal felsefe, kurumsal strateji, kurumsal kültür ve örgütsel

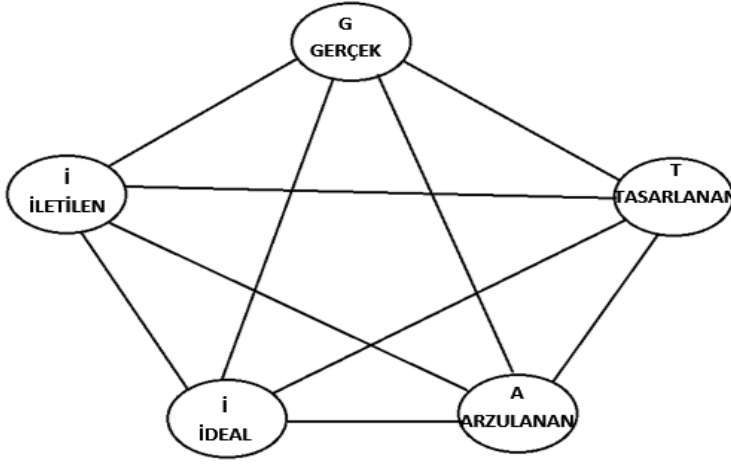
yapı olarak tanımlamaktadırlar. Bu modelde kurumsal kimliği ileten kurumsal iletişimi üç farklı yapıya bölmüştür. Birinci iletişim yapısı davranışa odaklanmakta; ürün ve hizmetler, pazar davranışı, çalışanlara yönelik davranış, çalışanların diğer paydaşlara olan davranışı ve pazarla ilgili olmayan davranışlar olarak tanımlanmıştır. İkinci iletişim yapısı, resmi kurumsal iletişim (reklam, halkla ilişkiler, grafik dizayn, satışlar gibi) ve görsel kimlik sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü iletişim yapısı ise kulaktan kulağa, medya yorumları ve rakiplerin yorumları olarak kontrolsüz iletişim tanımlanmaktadır (Balmer ve Gray, 2000: 259).

Balmer ve Gray (2000), kurumsal kimliğin oluşmasında politik, ekonomik, etik, sosyal – teknik ve diğer çevresel faktörlerin etkili olduğu ve geri beslemelerle kurumsal kimliğin yönetilebilir ve düzenlenebilir olduğunu savunmaktadırlar. İletişim odaklı oluşturdukları bu modelde kurumsal kimliği, paydaşlara iletilen, işletmelerin ne olduğunu ifade eden her şey olarak tanımlamaktadır (Balmer ve Gray, 2000: 259).

2.1.1.1.10. Balmer ve Greyser (2002) Modeli –AC²ID Test

Balmer ve Seonen'in (1999) ACID Test adını verdikleri modelleri, 2002 yılında Balmer ve Greyser tarafından AC²ID Test olarak geliştirilmiştir. Şekil 15'de görülen modelde dört kimlik türüne ilaveten “tasarlanmış kimlik (conceived identity)” türü eklenmiştir. Bu kimlik türü kurumsal imaj kavramı, kurumsal itibar ve kurumsal marka ile eşdeğer kullanılmakta ve kurumun paydaşlar tarafından algılanan kimliğini ifade etmektedir. Bu kimliğin yönetilmesinde yönetim hangi grubun (hedef kitle) algısının daha önemli olduğuna karar vermektedir (Balmer ve Greyser, 2002: 74).

Şekil 15: Balmer ve Greyser (2002) Modeli – AC²ID Test



Kaynak: Balmer ve Greyser, 2002: 74

Balmer ve Greyser (2002) kurumsal kimliği bu beş kimlik türünün bir bütünü olarak tanımlamışlardır. Kurumsal kimliğin bir kurumun tüm paydaşlarının “kurumun ne olduğu”nu ifade eden her şey olarak ele alındığında bu kimlik türlerini yaratan farklı paydaşların varlığı söz konusudur. Gerçek kimliği, kurumu var eden iç paydaşlar; iletilen kimliği, iç paydaşlar (pazarlama ve iletişim departmanları), pazarlama partnerleri (reklam ajansları, iletişim firmaları) ve medya; tasarlanmış kimliği, tüm dış paydaşlar (finansal topluluklar, hükümet, müşteriler/tüketiciler, sivil toplum kuruluşları gibi); ideal kimliği, iç paydaşlar (stratejik planlayıcılar), dış paydaşlar (finansal analistler, yasama kuruluşları) ve arzulanan kimliği, iç paydaşlardan üst yönetim ve CEO’lar tarafından oluşturulmaktadır (Balmer ve Greyser, 2002: 79).

Balmer ve Greyser’in (2002) modeli, diğer modellerde yer alan kurumsal kişilik, kurumsal kültür gibi kurumsal kimliği oluşturan unsurların aslında işletmelerin birer kimlik türünü ifade ettiğini savunmaktadırlar. Fakat bu model kurumsal imaj, itibar ve marka gibi unsurları da bir kimlik türü olarak adlandırmaktadır. Örneğin kurumsal imajı tasarlanmış kimlik olarak tanımlamakta, diğer modellerde ifade edilen iletişim, davranış ve sembolizmi kurumsal kimlik karması olarak işletmelerin gerçek kimliği şeklinde tanımlamaktadır. Bu durumda diğer modellerin kurumsal kimlik olarak daha çok gerçek kimlik üzerinde

odaklandığı söylenebilir. Balmer ve Greyser'in (2002) kurumsal kimlik unsurları ile kurumların kimlik türleri arasındaki bağlantı Tablo 4'de verilmektedir.

Tablo 4: Kurumsal Kimlik Unsurları ve AC²ID Test

Kurumsal Kimlik Unsurları	AC²ID
Kurumsal Kişilik	Gerçek Kimlik, Arzulanan Kimlik
Kurumsal Kültür	Gerçek Kimlik
Örgütsel Liderlik	Gerçek Kimlik, Arzulanan Kimlik
Örgütsel Tarih	Gerçek Kimlik, Arzulanan Kimlik
Kurumsal Strateji	İdeal Kimlik
Kurumsal Yapı, Kurumsal Mimari	Gerçek Kimlik, İdeal Kimlik
Kurumsal Tasarım (Görsel Kimlik)	Gerçek Kimlik, İletilen Kimlik, İdeal Kimlik, Arzulanan Kimlik
Kurumsal Kimlik Karması	Gerçek Kimlik

Kaynak: Balmer ve Greyser, 2002: 77-78

ACID ve AC²ID modellerinde bir kurumun bu kimlik türlerinin hepsine sahip olduğu, bazı kimliklerin iletişim çalışmalarıyla, bazı kimliklerin kurumsal kişilikten, bazı kimliklerin ise stratejik kararlarla üst yönetimin isteğiyle yapılandırılması söz konusudur. Önemli olanın ise bu kimliklerin bir bütün olarak yönetilmesi ve kurumsal kimlik yapısını oluşturmasıdır.

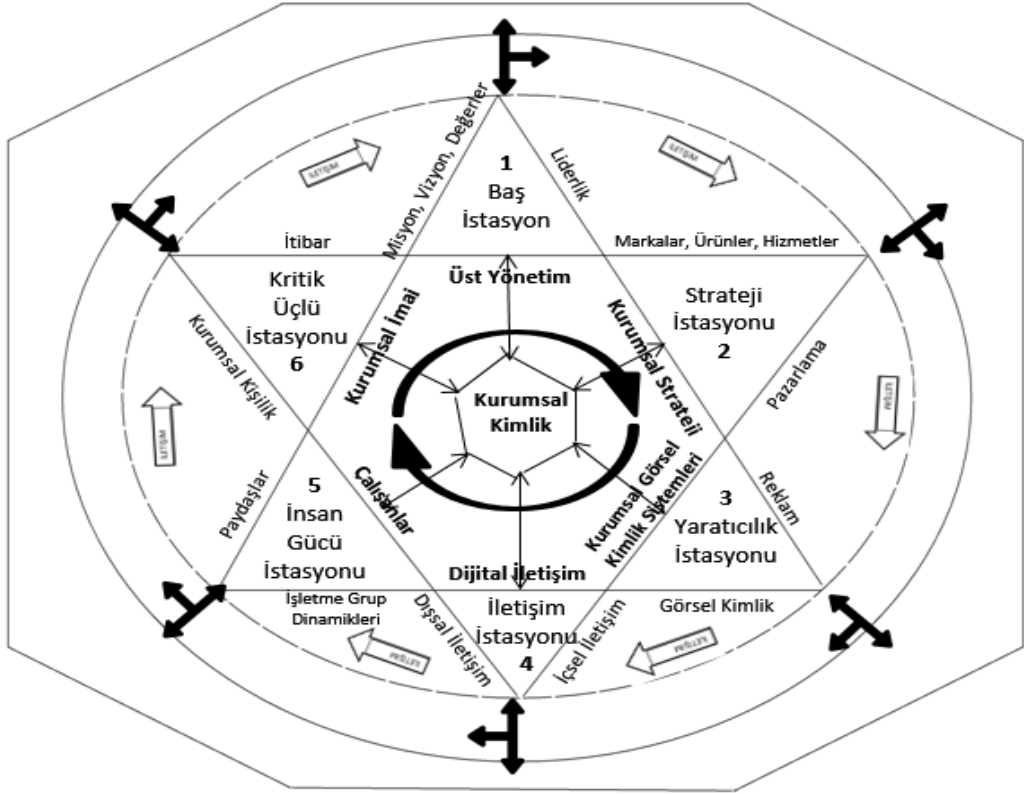
Balmer ve Greyser 2006 yılında "Corporate marketing Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation" isimli yayınladıkları çalışmalarında ise yeni bir bakış açısıyla kurumsal kimlik, iletişim ve kültür gibi kavramların aslında pazarlama karmasını oluşturdukları ve kurumsal pazarlama çatısı altında toplanması gerektiğini savunmuşlardır. Çalışmada kurumsal kimlik işletmelerin karakteri olarak ele alınmış

ve diğ er işletmelerden farklı olan özelliklerinin hepsi olarak tanımlanmıştır. İşletmelerin ne olduğ uyla ilgili, gerçek, iletilen, arzulanan, ideal, tasarlanmış kimliklerin bir bütünsel olarak yönetilmesiyle kurum kimliğini, kurum kültüründen beslenen kurumun felsefesi, tarihi, ürün ve hizmetleri, örgüt yapısı, fiyatlandırması, konumu, performansı gibi ortaya konulan ve tartışma götürmeyen özellikleri şeklinde tanımlamışlardır (Balmer ve Greyser, 2006: 735-736) .

2.1.1.1.11. Suvatjis ve de Chernatony (2005) Modeli

Suvatjis ve de Chenatony (2005) kurumsal kimliği formülize ettiğ i modellerinde iş çevresine odaklanarak kurumsal kimliği oluşturan ve etki eden unsurları bir araya getirmişlerdir. Altı-istasyon olarak da adlandırdıkları modelleri bir döngü içerisinde, birbirleri ile bağlantılı mecazi olarak “kurumsal sinir ağı nı” temsil etmektedir. Altı farklı “sinir istasyonu”ndan oluşan modelde, her bir istasyon birbiri ile döngüsel olarak bağlantılıdır ve aralarındaki etkileşim çevrelenmiş olan istasyonlar içinde ve boyunca gerçekleşmektedir. Sistemin kendi içerisinde açık olmasından dolayı, etkileşimler iç ve dış çevrenin herhangi bir yönünden ortaya çıkabilir. Şekil 16’daki modelde her bir istasyonun üçgen şeklinde olduğ u görülmektedir. Her bir istasyon birbiri ile etkileşimli olan üç faktörün birleşimiyle oluşan ana unsur temsil etmektedir (Suvatjis ve de Chernatony, 2005: 12-13).

Şekil 16: Suvatjjs ve de Chernatony (2005) Modeli



Kaynak: Suvatjjs ve de Chernatony, 2005: 38

Modelde yer alan altı istasyon birbiri ile etkileşim içinde bulunan üç faktörden oluşmaktadır ve 1'den 6'ya doğru devam eden bir döngü içerisinde kurumsal kimliği tanımlamaktadır:

1. Baş İstasyon: Üst yönetim, Misyon / Vizyon / Değerler, Liderlik
2. Strateji İstasyonu: Markalar / Ürün ve Hizmetler, Kurumsal Strateji, Pazarlama
3. Yaratıcılık İstasyonu: Görsel kimlik, Kurumsal görsel kimlik sistemleri, Reklam
4. İletişim İstasyonu: Dışsal iletişim, İçsel İletişim, Dijital iletişim (İnternet)
5. İnsan Gücü İstasyonu: Paydaşlar, Kurum personeli, Şirket grup dinamikleri
6. Kritik Üçlü İstasyon: İtibar, Kurumsal İmaj, kurumsal Kişilik

Baş istasyonda, üst yönetimin liderliğinde, kurumun vizyonu, misyonu ve değerleriyle uygun kurumsal kimliğin oluşturulması hedeflenmektedir. Üst yönetim, katkıları, tutumları, değerleri, politikaları ve liderliği gelecek kurumsal başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu için oldukça kritik bir öneme sahiptir ve kurumsal kimliği belirleyici özelliktedir. Birinci istasyon kurumsal stratejilerin

formüle edildiği ikinci stratejik istasyonu yönlendirmektedir. Bu istasyonda her bir departmanla üst yönetimin uyum içerisinde ve birlikte çalışması ile uygun ve tutarlı stratejiler geliştirilir. Örneğin pazarlama departmanı ile birlikte çalışarak marka stratejileri seçilir. Strateji istasyonunda alınan kararlarla yaratıcılık istasyonunda, kurum ve ürünlerine yönelik etiketler, logolar, semboller ve paydaşlara yönelik şekilde kurumun vizyonu, misyonu ve değerlerinin görselleştirilmesi gerçekleştirilir. Kurumsal stratejilere, personel tutumlarına, davranışlara ve kurumsal mimariye odaklanarak, kurumun çalışmalarını temsil etmek için bütüncül ve kendine özgü bir görsel seçilir (Suvatjis ve de Chernatony, 2005: 15).

İlk üç istasyon işletmelerin kontrolünde stratejik kararlar ve aktivitelerle şekillenmektedir. Bu istasyondaki her bir faktör üst yönetim isteğiyle ve gözetiminde dizayn edilir, yönetilir, gerçekleştirilir ve gerekirse modifiye edilir. Burada üst yönetimin bakış açısı ve kararları, özellikle son iki istasyonda üst yönetimin kurumu konumlandırması ve paydaşlara aktarılmasında önemli olmaktadır (Suvatjis ve de Chernatony, 2005: 15).

Dördüncü istasyon olan iletişim istasyonu, iç ve dış çevreden bilgi alma ve iletme için iki yönlü iletişim kanalı olarak faaliyet göstermektedir. İletişimin özellikleri, işlevleri, rolü, süreçleri ve politikalarının bir sonraki istasyon tarafından kullanılması beklenir. İletişim beşinci istasyon olan insan gücü istasyonuna önemli şekilde katkıda bulunmaktadır. Bu istasyon kurumsal ekosistemin en önemli parçası olan insan faktörüne odaklanır. Kurumsal kimliğin iletilmesinde, iç ve dış paydaş rolleri, tutumları, değerleri, faaliyetler ve çıkarlar yer almaktadır. Kurum personelinin müşterilerle iletişimi, onlara kurumun tazminat ve iş koşulları gibi çeşitli konularda olumlu veya olumsuz görüş bildirmeleri kurumsal kimliği etkileyecektir. Diğer taraftan personel arasındaki çatışmalar, farklı algılanan hedefler ve uyum sağlanamayan grup dinamikleri kurumsal kimliği olumsuz etkileyecektir. Tüm paydaşlar arasında oluşabilecek çatışmaların en aza indirgenmesi güçlü bir kurumsal kimliğin oluşması ve benimsenmesi demek olup işletmelerin başarısını da olumlu etkileyecektir. Bu nedenle de insan faktörü kurumsal kimliğin en önemli unsurları arasında yer almaktadır. Son istasyon olan kritik üçlü istasyon, önceki istasyonların üzerine, dış paydaşlar tarafından ortaya çıkan imaj ve itibar ile birlikte kurumsal kişiliğin kurulması için inşa edilmektedir. Bu istasyon pazarlamanın

kurumsal kimliğin oluşumundaki etkisi üzerinde çalışmaktadır. Bu istasyonunda, kurumsal kişilik, kurumsal imaj ve kurumsal itibarın herhangi bir işletmenin yapısal özelliklerinin, kendine özgü kültürel özelliklerinin ve kurumsal niyetinin “kurumsal cazibesini” oluşturduğu anlayışı kabul edilmektedir (Suvatjis ve de Chernatony, 2005: 16).

Bu model kurumsal kimliğin yönetilmesinde ve oluşmasında, hem kurumsal kişilik, kurumsal imaj ve kurumsal itibarın döngüsel olarak oluşmasını hem de bu yapının anlaşılması ve çift taraflı geri beslemelerle yönetilmesinin kurumsal kimliği oluşturduğunu savunmaktadır. Kurumsal kimliğin oluşmasında kurumsal kişiliğin önemli bir temel oluşturduğunu ve kurumsal itibar ve kurumsal imaj ile yenilenebileceğini ifade etmektedir. Tüm bu istasyonların varlığı kurumsal kimliğin oluşumu ve yönetilmesini tanımlamaktadır. Bu model yine diğer bazı modeller (van Riel ve Balmer Modeli, 1997; Stuart, 1999 Modeli; Balmer ve Gray, 2000) gibi çevresel etkilere önem vermektedir. Çevresel bazı etkilerin tüm istasyonların oluşumunda etkili olduğunu, bu durumda kurumsal kimliği etkileyeceğini savunmaktadır (Suvatjis ve de Chernatony, 2005: 16-17).

2.1.1.2. Yorumlayıcı Paradigma ve Kurumsal Kimlik Çalışmaları

Doğa bilimlerinin sosyal bilimlerdeki çözümlerinde kullanılmasına yönelik pozitif bilimsel düşünceye tepkiler 19. yüzyılda başlamış ve 20. yüzyılda anti-pozitivist yaklaşımlarla kendini göstermeye başlamıştır. Ortaya çıkan bu tepkiler doğanın ve toplumun varoluşuna ilişkin aralarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Doğayı insanın üretmemesi ama toplumları insanların oluşturması, toplumsal olaylarda etkin bir şekilde yer almaları, yönetmeleri, var etmeleri ve hatta yok etmeleri düşüncesiyle, anti-pozitivistler toplumda insanların kendi kurdukları düzen ve ilişkileri dışında, insanlara dayatılan kuralların, yasaların ve yapıların varlığına inanmamaktadırlar. Bu açıdan anti-pozitivistler doğa bilimlerinin gerçeklikleriyle toplumsal gerçekliğin yasalarına ulaşamayacağını savunur (Tan, 1990: 70-71). Toplumsal gerçeklik, insanların davranışlarının anlamlarını dikkate alan bireyler tarafından bilinçli ve etkin bir şekilde oluşturulur ve pozitivistlerin iddia ettiği gibi ampirik ve kanıtlara dayalı olarak incelenemez. Bu

yaklaşımın anti-pozitifler toplumsal gerçekliği, bireylerin arzu, anlam, değer ve günlük yaşamdaki dil ve sembeleri açısından incelenmesi gerektiğini savunur. Bu anlayışa göre bireylerin özel anlam, değer, inanç ve niyetleri birinci veriler ve araştırma konusunu oluşturmalı, bireysellik ön plana alınmalıdır (İnal, 1994: 214)

Anti-pozitivist temellerine kurulan ve fenomenoloji, etnometodoloji, hermeneutik ve sembolik etkileşimcilik gibi çeşitli yöntemler belirleyerek, pozitivist yaklaşımın yöntemsel ve normatif eksiklerini gidermeye çalışan yorumcu paradigma, Max Weber ve Wilhem Dilthey'in sosyal bilimlerin doğası gereği fen bilimlerinden farklılaştığı noktaların varlığını savundukları çalışmalarına dayanmaktadır (Roney, 2011: 213; İbrahimoglu, 2011: 47; Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 46). Toplumun nesnel boyutunu vurgulayan yaklaşımlardan ayrılmakta ve toplumsal gerçekliğin öznel niteliğine odaklanarak, anlamın anlaşılması ve yorumlanmasında aktörlerin öznel niyetlerinin önemli olduğunu vurgular (Hira, 2000: 87). İşlevselcilik gibi yorumcu olmayan yaklaşımlar toplumu bütün olarak incelemeye yöneldikleri halde yorumcular toplumu oluşturan bireylerin yüz yüze etkileşimlerine odaklanır. Bu açıdan işlevselci yaklaşımların makro, yorumcu yaklaşımların mikro olduğu da söylenebilmektedir (Tan, 1990: 72).

İnsanların davranışlarını sahip oldukları duygu ve düşünceleri anlayarak açıklamanın mümkün olduğunu savunan yorumcu paradigma, toplumsal dinamikleri açıklayan genel yasaların varlığını yok sayar. Bu paradigma kapsamında araştırmacılar, herhangi bir davranışın dışarıdan gözlemlenen anlamının ötesinde anlamları olduğunu kabul ederler ve dışarıdan görünen tek bir gerçektan öte gerçeğin farklı açıklamaları olduğunu kabul ederler (Roney, 2011: 213-214). Mikro düzeyde tekil bireysel süreçlerle ilgilenen yorumcular (İnal, 1994: 221), bireylerin bilincindeki yansımalara yani toplumsal gerçekliğin öznel niteliğine odaklanırlar (Tan, 1990: 71).

Yorumlayıcılara göre insan varlığı, kendini kuşatan anlamlar ağı tarafından belirlenmekte ve anlamın insanın sadece zihninde olmayıp eylemlerinde de yer alması, sadece kişiye özgü olmayıp özneler arası etkileşimle de ortaya çıkması söz konusudur. İnsanların birbirleriyle etkileşimleri anlam yüklü eylemler olarak nitelendirilmekte ve insandan bağımsız nesnel ve somut olarak anlamın belirlenmesini doğru bulmamaktadırlar (Şişman, 1998: 13). Açıklanmak istenilen

sosyal olguların nedensel ilişkiler dizisine bağlı olarak yalnızca gözlemsel inceleme ile açıklamanın mümkün olmayacağı anlayışı ile olguların yorumlama süreci sonunda anlam kazanacağına inanılmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 46). Kontrollü deney ve nicelleştirmeyi anlamlı bulmamakla birlikte (Şişman, 1998: 13), kısa zamanda çok sayıda deneklerle görüşüp istatistiksel veriler toplamak yerine, uzun zamanda az sayıda denekle ve onların doğal ortamı içinde gözlemleyerek niteliksel veri toplarlar. Araştırmacılar empati yapmanın önemli olduğunu düşündüğünden objektif değil sübjektiftir. Genellikle katılımcı gözlem tekniğini kullanarak, “nasıl?” sorusunun cevabını arayan pozitivistlerden farklı olarak, “neden?” sorusunun cevabını aramaya yönelirler (Roney, 2011: 214). Öznelliğin yani araştırmacının bakış açısının etkisinin kaçınılmaz olduğunu ifade ederler (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 29).

Yorumlayıcı paradigma çerçevesinde yapılan çalışmalara bakıldığında kurumsal kimlik, işlevselci yapının yönetilebilir ve kontrol edilebilir kurumsal kimlik anlayışının tersine, insanların anlamların yaratılmasında etkin bir biçimde katıldığı (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 29), sosyal olarak inşa edilen (constructed) bir olgu - sosyal olgu- şeklinde çalışıldığı görülmektedir. Bu perspektifte yapılan çalışmaların, işletme çalışanlarının örgütsel çevre içerisinde kurumsal kimlikle ilgili anlamları inşa ettiklerine inanmışlardır. Kurumsal kimlik, çalışanların iş ortamlarında yükledikleri anlamlarla şekillenen sosyal inşa (social construct) olgusu olarak görülmektedir ve çalışanları örgüte bağlayan anlamlar üzerine odaklanılmıştır. Genellenemez sonuçların elde edilmesini savunan bu yöntemle daha çok örnek olaylar üzerine gidilmiş ve iç çevreye odaklanarak kurumsal kimliği örgütsel sembollere yüklenen anlamların ve söylemlerin çözümlenmesi veya çalışanların günlük gerçekliklerinde yaşadıkları ve anlamlandırdıkları ile ortaya çıkarılması gerektiğine odaklanılmıştır. İşlevselci yaklaşım gibi yorumcu yaklaşımla ele alınan çalışmalarda da farklı metot ve uygulamaların yapıldığı ve çoklu kimlik yapılarının ön planda olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen çalışmaların hemen hepsi çalışanlara odaklanmıştır. Bu paradigmada kurumsal kimliğin söylemsel inşası üzerine yapılan çalışmalar görülmektedir (Balmer, 2001a: 258; Pedersen, 2013: 44; He ve Brown, 2013: 8-9).

Yorumlayıcı paradigmanın prensipleriyle şekillenen kurumsal kimlik çalışmalarının çalışanlara odaklanması ve kimliği çalışanların kuruma bağlılıklarını oluşturan ve içinde buldukları çevre ile etkileşimleriyle anlamlandırması şeklinde ele almaları, bu araştırmacıların literatürde tanımlanan örgütsel seviyede kimlik çalışmalarına yönlenildiğini göstermektedir. Bütünsel ve merkezi bir kurumsal kimliğin üst yönetimin isteğiyle oluşturulmasından ziyade, kurum içerisinde çalışanların birbirileri ile ve dış paydaşlar ile etkileşimleri sonucu kendi zihinlerinde oluşturdukları kimliklerin uyumlaştırılması ve bir araya gelmesi ile ortak bir yapıya dönüşeceği; birden fazla örgütsel seviyedeki kimlikten ortak bir kurumsal kimliğin oluşacağı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır (He ve Brown, 2013: 8-9). Bu kapsamda, yapılan çalışmalarda görülmektedir ki kavramsal açıdan da başlıklarda örgütsel kimlik olarak tanımlamalara yer verilmiştir. İşletme içinde birden fazla kimlik yapısının olduğu ve bu çoklu kimliklerin bireylerin veya grupların etkileşimleriyle ve kendi anlamlandırdıklarıyla farklılıklar göstereceği, buna bağlı olarak tek bir kurumsal kimlik yapısının her işletme veya örgütte genellenemeyeceği savunulmaktadır.

2.1.1.2.1. Couplan ve Brown (2004) Çalışması

Kurumlarda kimliği söylemsel yapılar olarak tanımlayan Couplan ve Brown (2004), birbirleri ile etkileşim içinde olan kişiler ve gruplara odaklanarak, sosyal inşaacılık kuramının temelinde yatan kişilerarası diyalogların analizinden Shell'in kurumsal kimliğinin nasıl kurulduğunu araştırmışlardır. Tek bir kurumsal kimliğin varlığına karşı olarak birden fazla kimliğin iç ve dış paydaşlar tarafından şekilleneceği savı ile örgütsel kimlik başlığı ile çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Yorumlayıcı paradigmanın temellerine dayanarak çalışmalarının genellenemeyeceğini ifade ederek, kurumsal kimliğin kişiler arasındaki diyaloglarla şekillendiğini ve gizlendiğini savunmuşlardır. İç ve dış paydaşlar arasında karşılıklı interaktif şekilde gerçekleşen diyalogları inceleyerek, kurumsal kimliğin açıklama, sorgulama, tartışma ve savunma yollarıyla nasıl inşa edildiğini araştırmışlardır.

Couplan ve Brown (2004), iç ve dış paydaşlar arasında karşılıklı interaktif bir şekilde yapılan diyalogları incelemişlerdir. Yazarlar kurumsal kimliğin inşasındaki

iç ve dış paydaşlar arasında işlevselci yaklaşımla ele alındığı gibi bir sınır olmadığını, kimliğin değişebilen ve sınırları olmayan etkileşimlerde dinamik yapıda ve farklı şekillerde algılandığını savunmaktadırlar. Her bir kişinin kurumsal kimliği algılaması farklı olduğunu düşünerek, birden fazla kimliğin varlığına inanarak, bu kimliklerin ortak özelliklerinin olacağını savunmaktadırlar.

Couplan ve Brown, kurumsal kimliğin sadece üst yönetim veya kurumsal iletişim uzmanları tarafından tanımlanmadığını, iç ve dış paydaşlar tarafından da sürekli olarak müzakere edildiğini ve yeniden görüşüldüğünü çalışmalarında ortaya koymuşlardır. Kurumsal kimliğin kurumsal kişilik veya paylaşılan ortak değerlerden oluşmadığını; imaj ve itibarda olduğu gibi tek ve birimsel (bütünsel) olmadığını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre kurumsal kimlik kolayca gözlenebilir ve ölçülebilir olmamakla birlikte, daha küçük yapılara odaklı örgütsel bazda kimlik odaklı konuşmalar yoluyla oluşmaktadır. Kurumsal kimliğin, kurumsal imaj ve kurumsal itibar gibi örgütsel merkezli söylemlerden oluştuğunu, birden fazla şekilde iç ve dış paydaşların örgüte atfettikleri özelliklerden meydana gelerek; her kişinin, grubun farklı şekilde kimliği oluşturduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar çalışmalarında hiçbir işletmenin köklü bir kimliğe, imaja ve itibara sahip olmadığı; iç ve dış paydaşların etkileşimleri ile kimlik, imaj ve itibarın oluşacağı ve birbirlerinden etkilenecek şekilde değişime uğrayabileceğini savunmaktadırlar (Coupland ve Brown, 2004: 1341-1343).

2.1.1.2.2. Sillince ve Brown (2009) Çalışması

Sillince ve Brown'da (2009) çalışmalarında paydaşların işletmelerden farklı beklentiler içerisinde olduğu gerçeği ile işletmelerin bu isteklere birden fazla kimlik ile cevap vermekte olduğuna inanarak, çoklu örgütsel kimliklerin varlığına odaklanmışlardır. Yorumcu paradigma çerçevesinde, kurumda çalışanların birbirleriyle ve dış paydaşlarla iletişimi, kendilerini ve içinde buldukları kurumu anlamlandırmaları ile söylemsel yapılarla kimlikleri sosyal olgu olarak oluşturdukları kabul edilmektedir. Sillince ve Brown (2009: 1829), diğer yorumcu paradigma ışığındaki çalışmalardan farklı olarak, var olan çoklu kimlik yapılarının belirli isteklere göre yönetimin ortaya koyduğu stratejilere göre de etkilenecek

şekillenebileceğini ve gerçekleşecek iletişimlerin ve söylemlerin istenilen yönlere doğru kayabileceğini ortaya çıkarmışlardır. Böylelikle üst yönetim de ortaya koyduğu söylemlerle örgütsel kimlikler yönetebilecektir.

Kimliğin, çalışanların söylemlerinden yola çıkarak, iç ve dış paydaşlar arasında gerçekleşen sözel ifadeler, yazılı notlar, mektuplar, raporlar, videolar ve web tabanlı metaryaller gibi çeşitli iletişimlerle oluştuğunu iddia ederek, 43 coğrafi bölgede yer alan İngiliz ve Galler polis teşkilatının web sayfalarını incelemişlerdir. Örgütsel kimliği ‘örgütün yaygın olarak temsil edilmesi’ tanımını esas alarak, yine sosyal bir olgu şeklinde çalışanların ve yönetimin söylemlerini analiz etmişlerdir. İşletmelerde var olan birden fazla kimliğin, işletmelerin varlığının ve gelişiminin belirli stratejilere yönelik, özellikle söylemlerle yaratılarak, yönetilebilir olduğunu da çalışmalarında göstermişlerdir. Kimliklerin üst yönetim kademesinden aktarılması ve yönetilmesinde de karşılıklı iletişimle gerçekleştiği düşüncesi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır (Sillince ve Brown, 2009: 1832; 1848).

Sillince ve Brown (2009), Couplan ve Brown’un (2004) çalışmasından farklı olarak örgütleri temsil eden ve üst yönetimin olmak istediği kimliklerin varlığını kabul etmektedir. Bir örgütsel kimlik, iç paydaşların içinde buldukları işletmenin kimliği ile ilgili söylemlerin parçası şeklinde görülmektedir. Üst yönetim tarafından onaylanmış ve tüm paydaşlara yönelik tasarlanmış söylemlerin varlığı ile kimliğin parçalarından bütünsel bir kimliğin oluşması, yani bütünün ifade edilebileceği savunulmaktadır. Böylelikle çeşitli söylemler bütünsel bir kimliğin parçalarını oluşturabilecektir. Bu yaklaşımla Sillince ve Brown’un (2009) işlevselci yaklaşımın kurumsal kimliğin yönetilebilir düşüncesi gibi bazı noktalarına da yakınlaştığı görülmektedir.

2.1.1.3. Postmodern Paradigma ve Kurumsal Kimlik Modelleri

Pozitivizmin bilimsel düşünce iddialarına karşı geliştirilen bir diğer paradigma da postmodern paradigmadır. Yorumlayıcı paradigmadan sonra anti-pozitivist temelde ortaya çıkan eleştirel teorinin, örgütsel düzenin baskılayıcı ve zorlayıcı düşünceden arındırılması gerekliliğini savunmasına karşın, pozitivist modern teorilerin rasyonalizme bağlılığından kurtulamaması nedeniyle postmodern

paradigma düşünceleri gelişmeye başlamıştır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 48). Jean-François Lyotard (1924- 1998), Jean Baudrillard (1929-2007), Jacques Lacan (1901-1981), Roland Barthes (1915-1980), Michel Foucault (1926-1984) ve Jacques Derrida (1930- 2004) gibi bilim adamlarının önderliğinde gelişen bu anlayış anti-pozitivist bilimsel düşünce temellerinde şekillenmektedir (Roney, 2011: 214-215).

Eleştirel teori, toplumu ve sosyal gerçekliliği güçlü kesimlerin hâkim ideolojilerinin baskısından kurtarmakta ve özgürleştirmektedir. Örgütlerde sosyal gerçekliliğin anlaşılmasında sömürülen ve sessizleşen kesimleri ve onların fikirlerini dâhil eden bir bilgi üretimine odaklanır. Yorumlayıcı yaklaşımın toplumları baskı altına alan kurumsal yapılardan ve sosyal koşullardan kurtarmak ve toplumun hâkim ideolojilerini ve yarattıkları düzeni eleştirmek yerine, yalnızca bu sosyal düzeni farklı sosyokültürel bağlamlarda ve sübjektif olarak açıklamakla yetinmesini eleştirmektedir. Sosyal yapıların spesifik ve kültürel bağlamlar içerisinde saklı olduğu düşüncesi ile değerlerden arınmış bilginin üretilemeyeceğini savunarak, bilginin dilin kendi yapısı içerisinde inşa edileceğini ve ideal iletişim sayesinde sosyal düzenin doğruluğu, yanlışlığı ya da meşruluğunun bireylerin söylemsel iletişim sonucu vardığı rasyonel uzlaşmayla ortaya çıkacağı savunulmaktadır. İdeal iletişimle rasyonel uzlaşmacılığa ulaşılabileceği, sosyal düzenin ve bu düzeni sağlayan unsur ve faaliyetlerin doğruluğu ve meşruluğu bu düzeni sağlayan, bu düzenin içinde yer alan örgüt üyelerinin söylemleri ile belirlenecektir. Bu yaklaşım kapsamında araştırmacılar örgüt düzeninin içinde birey ile karşılıklı bir diyalog içerisine girerek, tarafların kurullarla veya baskıyla zorlamaya tabi olmadığı bir uzlaşmaya varılması ile ideal söylemlerin gerçekleşeceğini ve neyin doğru neyin yanlış olarak kabul edileceğinin bu şekilde ortaya çıkacağını savunmaktadırlar (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 47).

Postmodern paradigma, eleştirel teorisinin aynı modern teorilerdeki (pozitivist düşünce) gibi akılcılığı referans almasını; farklı olarak sadece akılcılığa ulaşmayı sağlarken bilginin, iletişim içerisindeki bir grup bireyin karşılıklı söylemsel bir süreç sayesinde zorlamaya dayalı olmadan uzlaşmaya vararak elde edileceğinin savunmasına karşı gelişmiştir. Eleştirel teorisinin genel geçer evrensel kurulların objektif yapısına karşı çıkarken, sonunda vardığı noktanın dilin söylemsel gücü sayesinde yine doğruluğu kabul edilen bir uzlaşmanın olduğudur. Postmodernizm ise

sübjektifliğin ötesinde akılcılığı tamamen reddederek, sosyal bir hayatta realist bir bilgiye ulaşılabileceği varsayımını yok sayar ve tek bir gerçekliğin varlığını kabul etmez. Uzlaşmanın ve ortak bir görüşün mümkün olmadığını, yalnızca dil oyunlarına bağlı olarak “yerel gerçekliklerin” olabileceğini savunur ve çalışmalarda birlik ve uzlaşma arayışından çok farklılıklara odaklanılır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 47-48).

Postmodern paradigma, bireylerin günlük hayatta karşılaştıkları deneyimlerinden gerçekliğin anlamlandırılmasında, anlamın farklı bağlamlarda serbestçe değişmesini ve etkileşimciliğin, toplumsal ilişkilere yüklediğimiz anlamın nesnel bir gerçeklik değil, insanların oluşturduğu bir yapı olduğu düşüncesi ile gelişmiştir. Bilgiyi oluşturan yapının insan olduğunu kabul eden postmodernistler, bilgiyi kişisel, sezgisel ve felsefik kaygılar etfarında tanımlanması gerekliliğine inanmaktadır. Modern anlayışın nesnel gerçekliliği keşfetmesinin tersine, dış gerçekliliği temsil etmeye yeterli araçların olmadığına inanarak, bilginin tabiatı gereği çeşitli dönüşümler ile değişmeksizin kalamayacağı ve yeni durumlara cevap veren yeni bir epistemolojinin geliştireceği savunulur. Bilimsel bilginin bütünlüğü temsil etmeyeceği, bilimsel bilginin bir söylem türü olduğu düşüncesi ile dilin kullanımına önem verirler ve iletişimin yerine herhangi bir araştırma tekniğinin alamayacağı, davranışların dille ilişkisinin yadsınamayacağını ifade ederler. Bu yaklaşımda dil, kelimelerin ve kavramların toplumsal olayları anlamada oldukça önemli olması düşüncesiyle, yalnızca bir araç değil insanların dünyayı anlamasını sağlayan bir çerçeve olarak görülmektedir (Hira, 2000: 92).

Sosyal gerçekliliğin şahıslararası gerçeklik olduğuna inanan postmodernistler, dilsel açıdan toplumsal gerçekliğin farklılıklara dayandığını kabul ederler. Gerçeklik aynı anda çeşitli anlamlara sahip olabilir ve gerçeğin farklılaşp çoğalmasına neden olur. Gerçeklik heterojen, parçalı, düzensiz ve farklılıklardan oluşan bir olgudur (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 460). Bu açıdan tek bir doğru veya gerçek yoktur, bilimsel yöntem diye bir şey de yoktur. Her araştırmanın temelini oluşturan ve onun bilimsel yani güvenilir olmasını garantileyen tek bir unsurunda olmadığı ifade edilir. Her proje, çalışma, teori ve usul kendi içinde, ele alınan süreçler içerisinde değerlendirilmelidir. Ortam koşulları, çalışmacının etkisi ve değişen zaman araştırmayı, yöntemini ve sonuçlarını da etkileyecektir (Hira, 2000:

93-94). İnsan ve akıl merkezli yaklaşımlar reddedilerek, tek ve mutlak bir doğrunun olmayacağı, gerçeğin/doğrunun ne olduğu değil, nasıl algılanarak yorumlandığına önem verilmektedir ve çok sayıda gerçeğin karmaşık olduğu savunulmaktadır. Bu yaklaşımda yapılan araştırmalarda araştırma sonuçları genellenmeden, araştırmacının kendi özel bilgileri olarak aktarılmaktadır (Roney, 2011: 215).

Postmodernistler tanım oluşturma çabalarını reddederek, anlamı sabitlemenin doğru olmadığını savunurlar. Anlam düzensiz, değişken ve göreceli olduğundan kontrol edilemez, tanımlanamaz ve düzene sokulamaz olarak görülmektedir. Olguların üzerinde genel fikirlerle kontrol oluşturmaya çalışmak, sistemleştirmek ve rasyonel tanımlar oluşturmak bu nedenlerle işe yarayamayacağı, gerçeğin dilin kullanımı ile ortaya çıksa da tek bir gerçeğin var olmayacağı ifade edilir. Gerçeklik dilin kendisidir ve bu da dinamik yapıya sahiptir. Bu açıdan postmodernistler görünenin, anlaşılanın ve mevcudun ardındakine odaklanarak, dilin oluşturduğu söylemleri anlam oluşturmak için yazarlar ve okuyucuları ve dil sistemlerini bir araya getirerek metinlerin incelenmesine odaklanırlar (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 462-463).

Postmodern paradigmda kimlik çalışmaları bireysel düzeyde ele alınmakta ve örgüt içerisindeki güç ilişkilerinin ortaya çıkarılmaya odaklanıldığı görülmektedir. Bu paradigmda kurumsal kimlik tek, bütüncül ve gerçek doğru yerine farklılıklardan oluşan bir karışım olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalar kurumsal kimliğin sadeleştirilmesi ve uyumlaştırılmasından ziyade karmaşık yapısı üzerine odaklanarak, çalışanların kendilerini nasıl gördükleri üzerinde farklı seslerin, farklı güç odaklarının ve parçalanmaların ortaya çıkarılmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır (He ve Brown, 2013: 11). Çünkü postmodern paradigma homojenleşme ancak baskı yoluyla olacağı düşüncesinden yola çıkmakta ve gerçeğin baskı yoluyla veya bir otorite ile olacağını redederek heterojenliği savunmaktadır (Hira, 2000: 94).

Postmodern paradigma, kurumsal kimliği kurumun farklılığını ortaya koyan özellikler ve çekirdek, merkez bir yapıda asla görmemekte, örgüt içerisinde birden fazla, farklı kimlikleri kişilerin farklı ilişkiler ve durumlarda anlamlandırdıklarını savunmaktadır. Yapılan çalışmalarda dil ve söylemsel araştırma araçlarının kullanıldığı, araştırmacıların araştırma sürecinde etkili olduğu ve her bireyde kendine

özgü farklı yansımaların olacağı düşüncesiyle analizlerde kendi düşüncelerini de kattıkları görülmektedir. Kurumsal kimlik alanında bu kapsamda yapılan araştırmaların çok yaygın olmasa da alana yeni bir boyut ve zenginlik kattığı düşünülmektedir (Balmer J. , 2001a: 258-259; Balmer ve Greyser, 2003: 38).

2.1.1.3.1. Leitch ve Motion (1999) Çalışması, Ortak Başlangıç Noktaları (Common Starting Points - CSPs)

Leitch ve Motion'ın (1999), bir örgütteki çok çeşitliliğin kurumsal kimlik karmaşı içinde yönetilmesinde van Riel'in "ortal başlangıç noktaları" teorisini ele aldıkları çalışmalarında, modern ile postmodern paradigma arasında bağlantı kurarak, postmodern düşüncenin kurumsal kimlik uyarlamalarındaki zorluklarına dikkat çekmişlerdir. Modern paradigmaya yatkın olan kurumsal kimlik yapısının, özellikle günümüzde postmodern yapıdaki toplumlara göre uyumlaştırmanın gerekliliğini çalışmalarında vurgulamışlardır.

Geleneksel kurumsal kimlik çalışmaları ile postmodern yaklaşımların aralarında bazı bağlantıların olduğunu savunan yazarlar çalışmalarında, postmodern yaklaşımların çoklu ve çeşitli yapısına karşı kurumsal kimliğin bütünsel ve tutarlı yapısı arasındaki gerek kuramsal gerekse uygulamadaki sorunların giderebilirliğini ortaya koymuşlardır.

Kurumsal kimliğin tek, bütüncül ve tutarlı olmasının mesaj merkezli bir yapıya sahip olmasından kaynaklandığını, buna karşın, postmodernizmin tek ve bütüncül bir kimlik anlayışından ziyade çoklu ve çeşitli kimlik yapılarını desteklemesinin, kimliği ifade edecek olan kelimeler ve semboller içeren işaretlerin farklı kişiler tarafından farklı algılanacağı ve sabit bir anlamının olmayacağı düşüncesine dayandırmaktadırlar. Bir kelimenin veya işaretin farklı kişilerde farklı anlamlar çağrıştıracığı veya aynı kişilerin farklı zamanlarda farklı anlamlar çağrıştıracığını destekleyen postmodern teori bu açıdan tek ve bütüncül bir yapıya sahip olan kurumsal kimlik çalışmalarında ele alınması oldukça zor olmaktadır. Geleneksel yapıdaki kurumsal kimlik çalışmalarında özellikle bu çoklu yapıya yönelik daha tutucu ve katı şekilde kurumsal kimliğin yaratılması ve daha güçlü tek bir kimlikle bu çokluk ile savaşıldığını ifade eden Leitch ve Motion (1999), van

Riel'in "ortak başlangıç noktaları" teorisini kullanarak aralarında bağlantı kurmaya çalışmış ve modern işletmelerin çoklu kimlik algılamalarına yönelik kendilerini uyumlaştırmaları gerektiğini savunmuşlardır (Leitch ve Motion, 1999: 193-194)

Modern yapıdaki işletmeleri postmodern toplumlara uyumlaştırmada Leitch ve Motion (1999), işletme tarafından seçilen stratejileri belirleyen ve kurumsal kimliğin oluşması ve iletilmesinde belirli bir standartta ve koordinasyon içerisinde olmasını sağlayan merkez değerler olarak tanımladıkları ortak başlangıç noktalarını kullanmışlardır. Yazarlar bu merkez değerlerin örgüt içinde tek olmadığını, postmodernlik içerisinde çoklu kimlik yapılarını oluşturacak, birden fazla değer bir bütün olduğunu savunmaktadırlar. Bu ortak değerler ile işletmeler paydaşlarına birbirleri ile uyumlu birden fazla kimlik türü sunabileceklerdir. Her farklı paydaş da çoklu kimlik yapılarından kendine yakın olanı benimseyerek kendine göre zihninde işletmenin imajını oluşturabilecektir.

2.2.KURUMSAL KİMLİK MODELLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumsal kimlik literatürü incelendiğinde kavramın çeşitli paradigmalarda ışığında, farklı unsurlara odaklanarak tanımlandığı ve modellendiği görülmektedir. Literatürde kabul edilen en genel tanımıyla "kurumun ne olduğu (what an organization is)" sorusunun cevabı (Baker ve Balmer, 1997; van Riel, 1995; van Rekom, 1997; Cornelissen ve Harris, 2001) olarak kabul gören kurumsal kimlik, işlevselci, yorumlayıcı ve postmodern yaklaşımlarda farklı yapısal özelliklere büründüğü görülmektedir.

Kurumlarda bütünsel bir kimlik yapısının varlığını savunan işlevselci yaklaşımda yönetilebilir, merkezi ve stabil; yani tüm paydaşlara kurumu ifade eden bir kimliğin, iç paydaşlara da aynı şekilde yansıtıldığı ifade edilmektedir. Kurumun ne olduğu sorusuna cevap olarak tüm paydaşların yönetim tarafından belirlenen tek, ortak ve bütünsel bir cevabın verilmesi beklenmektedir (Balmer, 2001a: 258).

Yorumlayıcı paradigmada kurumsal kimlik çalışmalarına bakıldığında ise örgütsel seviyede kimliğin incelendiği görülmektedir. Yönetilebilir ve kontrol edilebilir merkezi bir kurumsal kimlikten ziyade, örgüt çalışanlarının kendi aralarında ve diğer paydaşlarla iletişiminden ortaya çıkan bir kimlik yapısından

bahsedilmektedir. Örgüt çalışanlarının iş ortamlarında yükledikleri anlamlarla şekillenen sosyal inşa (social construct) olgusu olarak görülen ve çalışanları örgüte bağlayan anlamlar üzerine odaklanan çalışmaların literatürde tanımlanan örgütsel kimlik çalışmalarına yöneldiğini göstermektedir. Bu yapıya göre örgütün ne olduğu sorusuna özellikle iç paydaşların farklı cevaplar verebileceği, bu cevaplar ile kurumu tanımlayan farklı kimlik yapılarının oluşabileceği ve oluşan kurumsal kimliğin dış paydaşlara da bu şekilde yansıtılacağı beklenmektedir (He ve Brown, 2013: 8-9).

Anlamların nesnel gerçekliğin dışında etkileşimle serbestçe değişebileceğini savunan postmodern paradigmda bilgi insanın oluşturduğu kişisel, sezgisel ve felsefik kaygılarla değişebilen bir yapı olarak açıklanmaktadır. Gerçekliğin çeşitli anlamlara sahip olması ve heterojen, parçalı ve sezgisel olma özelliği ile postmodernistlerin tanım oluşturma çabalarını redederek, araştırmalar bireysel ilişkilere yönelmektedir (Hira, 2000: 92). Bu bakış açısıyla postmodernistler kimlik çalışmalarını bireysel düzeyde ele almış ve örgüt içi bireysel ilişkilere odaklanmışlardır. Bütünsel, tek, stabil ve yönetilebilir kurumsal kimliği kabul etmemekte, bireylerin kendilerini nasıl gördüklerine yönelik farklı seslerin ortaya çıkarılmasını ve dış paydaşların ise çok farklı kimlik algılamalarını savunmaktadırlar. Postmodern paradigma bu açıdan daha bireyselci ve farklılıkların ortaya çıkarılması, birden fazla ve her bir birey için değişen kimliklerin varlığını savunmaktadır (He ve Brown, 2013: 11).

2.3. KURUMSAL KİMLİK BOYUTLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK KAVRAMSAL BOYUTLAR

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, kurumsallık içerisinde kimliğin birden fazla parçadan meydana geldiği görülmektedir. Farklı paradigmlar ışığında ele alınan çalışmalarda farklı paydaşlar üzerinde odaklanılmış ve kurumsal kimliğin oluşturulmasında farklı unsurlar önem kazanmıştır. Kompleks yapıdaki bu modelleri inceleyerek netleştirmek ve var olan boyutları bir araya getirmek kurumsal kimliğin anlamının ve içeriğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Merkez yönetime odaklanan işlevselci paradigma, kurumun paydaşlarına yönelik duyurulmasında tek ve bütüncül bir kimlik yapısının oluşturulmasında etkili

olduğu boyutlara önem verirken, yorumlayıcı paradigmada daha çok iç paydaşlara odaklanarak örgüt içerisindeki kişiler arası etkileşimle ve söylemsel yapılarla ortaya çıkan ve örgütün üyelerinin kültüründen beslenen birden fazla kimliklerin varlığına odaklanmıştır. Postmodern çalışmalara doğru gittikçe birden fazla kurumsal kimliğin var olacağı ve her bir kişiye göre değişebileceği, bir kurumu anlatan tek bir kimliğin olmadığı, farklı zamanlarda, farklı kişilerde farklı kimliklerin kurumlara atfedileceği düşüncesi çalışmalarda hakim olmuştur (Balmer, 2001a; He ve Brown, 2013; Balmer ve Greyser, 2003). Zamanla, ortaya çıkan farklı yaklaşımlar ve bölünmelere karşı iç ve dış paydaşlara yönelik ayrışan kimlik çalışmalarından çok, işletmelerde ortaya konulan kimliklerin tüm paydaşlara aynı uzaklıkta var edilmesinden ve iletilmesinden, iç paydaşlardan beklenen davranışlardan dış paydaşlarda oluşturulmak istenilen imaj ve itibara kadar homojen bir yapıda kurumu ifade eden kimliklerin araştırılması, multidisipliner yapı içerisinde bütünsel bir kurumsal kimlik yapısının boyutlarının ortaya çıkarılmasında önem kazandığı görülmektedir.

Balmer (2001b) çalışmasında, yönetim biliminin; kurumsal kimliği örgütleri farklılaştırılan, özel yapan temel ve merkezi özellikler tanımı ile pazarlama alanında; kurumların kendilerini paydaşlarına ifade etmesi tanımlamalarından yola çıkarak yaptığı kurumsal kimlik çalışmasında; gerçek, arzulanan, ideal, iletilen ve tasarlanan beş ayrı kimlik türünü tanımlamıştır. Tablo 5’de kurumlarda var olabilecek farklı kimlik türlerinin boyutlarına ulaşmıştır.

Tablo 5: Balmer (2001b) Kimlik Türleri

Kimlik Türleri				
Gerçek Kimlik	Arzulanan Kimlik	İdeal Kimlik	İletilen Kimlik	Tasarlanan Kimlik
Strateji	Liderlik	Strateji	Pazarlama İletişimi	İtibar
Yapı		Liderlik	Kurumsal İletişim (ürünler, servisler, çalışan ve yönetim davranışı, kontrol edilemeyen iletişim, ağızdan ağıza iletişim.	İmaj
Kültür		Çevre		Kurumsal Marka
Tarih		Yapı		
İtibar				
Liderlik				

Kaynak: Balmer, 2001b: 16

Tablo 5'e göre farklı kimlik türlerinin altına yerleştirilen unsurlar yer almaktadır. İşletmelerin gerçeği, üst yönetimin istekleri ve pazar koşullarındaki ideal durumu, paydaşlara iletilmesi ve tasarlanarak oluşturulan bu kimlik türlerini oluşturan unsurların farklı kimliklerin altında olabileceği görülmektedir. Örneğin işletmelerin stratejileri, yapısı, kültürü, tarihi, itibarı ve liderliği gerçek kimliği tanımlamaktadır. Strateji aynı zamanda ideal kimliği de tanımlamaktadır. İşletmelerin gerçek durumdaki stratejik kararları ile zamanla pazar ve rakip analizinde işletmenin ideal duruma sahip olması için belirlenen veya değişime uğrayabilen stratejileri ifade edilmektedir. Tüm bu kimlik türleri bir bütün olarak kurumsal kimliği ifade ederken, birbirleri ile uyum içerisinde olması önemlidir (Balmer , 2001b: 16-17)

Balmer ve Greyser 2002 yılındaki çalışmalarında “Kurumun ne olduğunu ifade eden her şey” olarak tanımladığı kurumsal kimliği, Balmer’ın (2001b) çalışmasını genişleterek Tablo 6’daki kimlik türlerinin boyutları tanımlamışlardır.

Tablo 6: Balmer ve Greyser (2002): Kurumsal Kimlik Türleri ve Boyutları

Kurumsal Kimlik				
Gerçek Kimlik	Arzulanan Kimlik	İdeal Kimlik	İletilen Kimlik	Tasarlanan Kimlik
İç Paydaşlar: İşletme kurucuları, yönetim ve çalışanlar	İç Paydaşlar: Üst yönetim ve yönetim kurulu	İç Paydaşlar: Stratejik planlama Dış Paydaşlar: finansal analistler, yasama organları	İç Paydaşlar: Pazarlama ve iletişim dep. Dış Paydaşlar: Reklam ajansları vb. ve medya	Dış Paydaşlar: Müşteriler, finans kuruluşları, hükümet, yerel kuruluşlar vb.
Kurumsal Kişilik	Kurumsal Kişilik	Kurumsal Strateji	Örgütsel Tarih	Kurumsal İmaj
Kurumsal Kültür	Örgütsel Liderlik	Örgütsel Yapı	Görsel Kimlik	Kurumsal İtibar
Örgütsel Kimlik	Görsel Kimlik	Görsel Kimlik		
Örgütsel Liderlik				
Örgütsel Tarih				
Örgütsel Yapı				
Görsel Kimlik				

Kaynak: Balmer ve Greyser, 2002: 76-79

Balmer ve Greyser (2002), işletmelerdeki birden fazla kimlik türünün uyum içerisinde yönetilmesi ile bütünsel bir kurumsal kimliğin ortaya çıkacağını savunarak, Tablo 6’daki kimlik türlerini belirtmiştir. Balmer’ın (2001b) da belirttiği gibi kimlik türlerini oluşturan unsurların farklı kimliklerin altında olabileceği görülmektedir. Örneğin Balmer ve Greyser (2002) örgütsel liderliğe, kimlik türlerinin birbirleri ile uyumlu olması için yönetme görevinde işletmenin liderlerini, üst yönetimin işletme için arzuladığı özelliklerin belirlenmesinde ve gerçeğe yansıtılmasında önemli rol oynamasından, gerçek ve arzulanan kimlikleri oluşturan unsur olarak yer vermiştir. Balmer ve Greyser (2002) aynı zamanda belirlenen beş

kimlik türü çerçevesinde iç ve dış paydaş gruplarını ve bu grupların hangi kimlik türünü etkilediğini belirlemişlerdir (Balmer ve Greyser, 2002: 75).

Melewar, 2003 yılındaki çalışmasında hem pazarlama hem de yönetim literatürde var olan tüm boyutları bir araya getirmiş ve kurumsal kimliği: kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurumsal kültür, davranış, kurumsal yapı, endüstri kimliği ve kurumsal strateji ile tanımlamıştır. Tablo 7’de Melewar’ın boyutları verilmektedir.

Tablo 7: Melewar’ın (2003) Kurumsal Kimlik Boyutları

Kurumsal Kimlik						
Kurumsal İletişim	Kurumsal Tasarım	Kurumsal Kültür	Davranış	Kurumsal Yapı	Endüstri Kimliği	Kurumsal Strateji
Kontrollü Kurumsal İletişim	Kurumsal Görsel Kimlik	Kurumsal Felsefe	Kurumsal Davranış	Marka Yapısı/ Kimlik		Farklılaştırma Stratejisi
Kontrol Edilemeyen İletişim	Kurumsal Görsel	Kurumsal Değerler	Çalışan Davranışı	Örgütsel Yapı		Yerleştirme Stratejisi
Dolaylı İletişim	Kimlik Uygulamaları	Kurumsal Misyon	Yönetim Davranışı			
		Kurumsal İlkeler				
		Kurumsal Rehber				
		Kurumsal Tarih				
		Şirketin Kurucusu				
		Menşei Ülke				
		Alt kültür				

Kaynak: Melewar, 2003: 198

Bu bölümde ilgili literatür incelendiğinde ortaya çıkan boyutların tanımlanması ve bu boyutları ifade eden çeşitli unsurların bir araya getirilmesine odaklanılmıştır. Tablo 8’de çeşitli boyutlarla tanımlanmaya çalışılan kurumsal kimliğin farklı yazarlar tarafından ortaya konulan boyutların birleştirilmesi ve bütünsel bir yapıya dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Tablo 8’de elde edilen boyutların farklı yazarlar tarafından tanımlamaları ve bu boyutları ifade eden unsurlara yer verilmiştir.

Tablo 8: Kurumsal Kimlik Boyutlarının Tanımlamaları

Yazarlar	Kurumsal Kişilik
Olins, 1978 (aktaran Balmer, 2015: 5-8)	İşletmelerin ruhu, özü, kültürü ve karakteri
Abratt, 1989	Karakteristiklerinin (özelliklerinin) tümü, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye yarayan davranışsal ve entelektüel özellikler, değerler, beklentiler, ideolojiler.
Birkigt ve Stadler, 1986 (aktaran Pedersen, 2013: 37)	İşletmelerin misyon ve felsefelerini yansıtan çalışanlar tarafından inanılan ortak kurumsal değerler olan kurumsal kültürün özü; işletmelerin sabit, değişmez, karakteristik özellikleri.
Balmer,1995; 1998	İşletme içinde çalışanların değerleri ve işletme içinde var olan kültürün ve alt kültürlerin yansıması.
Balmer ve Wilson, 1998	Kurumsal kültürü yaratan değerler.
	Kurumsal Kültür
Daft, 2008	İşletme üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar, anlayışlar ve normlar bütünü: semboller, hikâyeler, gizli kahramanlar, sloganlar ve törenler.
Schein, 2009	Bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar: dış çevre için misyon, strateji, ve hedefler, örgüt yapısı, sistemi, süreçleri, hata algılama ve düzeltme, içsel bütünleşme için ortak dil ve kavramlar, örgüt sınırları, kimlik, yetki ve ilişkilerin doğası, ödül ve statü tahsisleri.
Kiriakidou ve Millward, 2000	Çalışanların ve yöneticilerin kurumsal değerleri ve inanışları ve bu değerlerin somut şekilde kurumsal semboller ve davranışlar.
Jenny, 1999	Benimsenen ve paylaşılan ortak değerler ile çalışanların etkilenecek ortaya koydukları davranışlar.
Melewar, 2003	Kurum tarihi, kurum felsefesi, adetler-ritüeller-mitler-tabular, fiziki yapı, kurumun kahramanları (veya güçlü liderlik), kurumun yapısı, kurumdaki kurallar, değerler, inanışlar.
	Kurumsal Tasarım (görsel kimlik)
Tuna ve Akbaş Tuna, 2007	Bir kuruluşun görünümünün kurumsal kimliğine uygun ve kurum kimliğini yansıtan şekilde oluşturulması. Tüm görülebilen unsurlar.
Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006	İsim, slogan, logo/sembol, renk ve tipografidir.
Baker ve Balmer, 1997	İşletmelerin değer ve felsefesini temsil eden ve kurumsal iletişimi destekleyen görseller.

van den Bosch, Elving ve de Jong, 2006a	İşletmelerin kendini ifade etmesi noktasında kurumsal iletişiminin önemli bir stratejik enstrümanı.
Okay, 2013	Ürün tasarımı (ambalaj, marka), iletişim tasarımı (görsel iletişim araçlarının tasarımı: kurum işareti, renk, tipografi) ve mimari tasarım (mobilyaları, seçilen renkleri, bina, bina giriş çıkışları ve benzeri tasarımları, kurum dışı tasarımda, bahçe tasarımı, ışıklandırma, bina, vitrin gibi çevresel unsurların tasarımları)
	Kurumsal İletişim
Baker ve Balmer, 1997	Bir işletmenin söylediği, yaptığı ve ilettiği her şey.
Cornelissen, 2011	İşletmelerin iç ve dış çevresiyle gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin bütünlük bir yaklaşımla koordine edilmesi ve yönetilmesi.
Gray ve Balmer, 1998	Bir işletmenin tüm paydaşlarına veya tüm ilişkili olduğu kitlelere kimliğini iletmek amacıyla kullandığı çeşitli resmi veya resmi olmayan medya kaynaklarından iletilen mesajların tümü: İşletme ismi, markaları, görsel kimliği, resmi beyanları, bina mimarisi, medya ilişkileri, halkla ilişkileri ve çalışanlarıyla olan rutin ilişkileri. (1) kontrollü iletişim (yönetim iletişimi, örgütsel iletişim-çalışan iletişimi), (2) kontrolsüz iletişim ve (3) dolaylı iletişim
Schmidt, 1997	Paydaşların algılarını etkilemek amacıyla ortaya konulan tüm içsel ve dışsal bilgiler ve önlemler: kurumsal tasarım, içsel ve dışsal iletişim, pazarlama iletişimi, mimari, iç dizayn ve konumlandırma.
Balmer ve Soenen, 1999	(1) kontrol edilemeyen iletişim olarak iç ve dış paydaşlara yönelik çalışan iletişimi, (2) kontrollü iletişim olarak yönetim, pazarlama ve örgütsel iletişim, (3) görsel kimlik, (4) çalışan davranışları ve (5) dolaylı iletişim.
van Riel ve Fombrun, 2007	Yönetimsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim.
Glöckler, 1995 (aktaran Okay, 2013: 154)	İşletme içi iletişim, reklamcılık, halka ilişkiler, kurumsal satış geliştirme, doğrudan pazarlama, sponsorluk, sergi ve fuarlar.
	Kurumsal Davranış
Melewar, 2003	İşletme içinde ortaya çıkan, kurumsal kültüre uyumlu olarak planlanan veya kendiliğinden oluşan, işletmenin bütünlüğü içinde kurumsal işlerden doğan davranışlar.
Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006,	Planlanan, kurum kültürü ile uyumlu veya spontane bir şekilde işletme içerisinde ortaya çıkan ve kurumsal kimliği oluşturan nitelikteki, işletme ile bağlantılı olan davranışlar; çalışan ve yönetim davranışı.
van Rekom, 1997	Yöneticilerin konuşmaları ve iletişim tarzları, kurumla ilgili kararları, yöneticilerin rakiplerine karşı davranışları, çalışanların müşterilerle

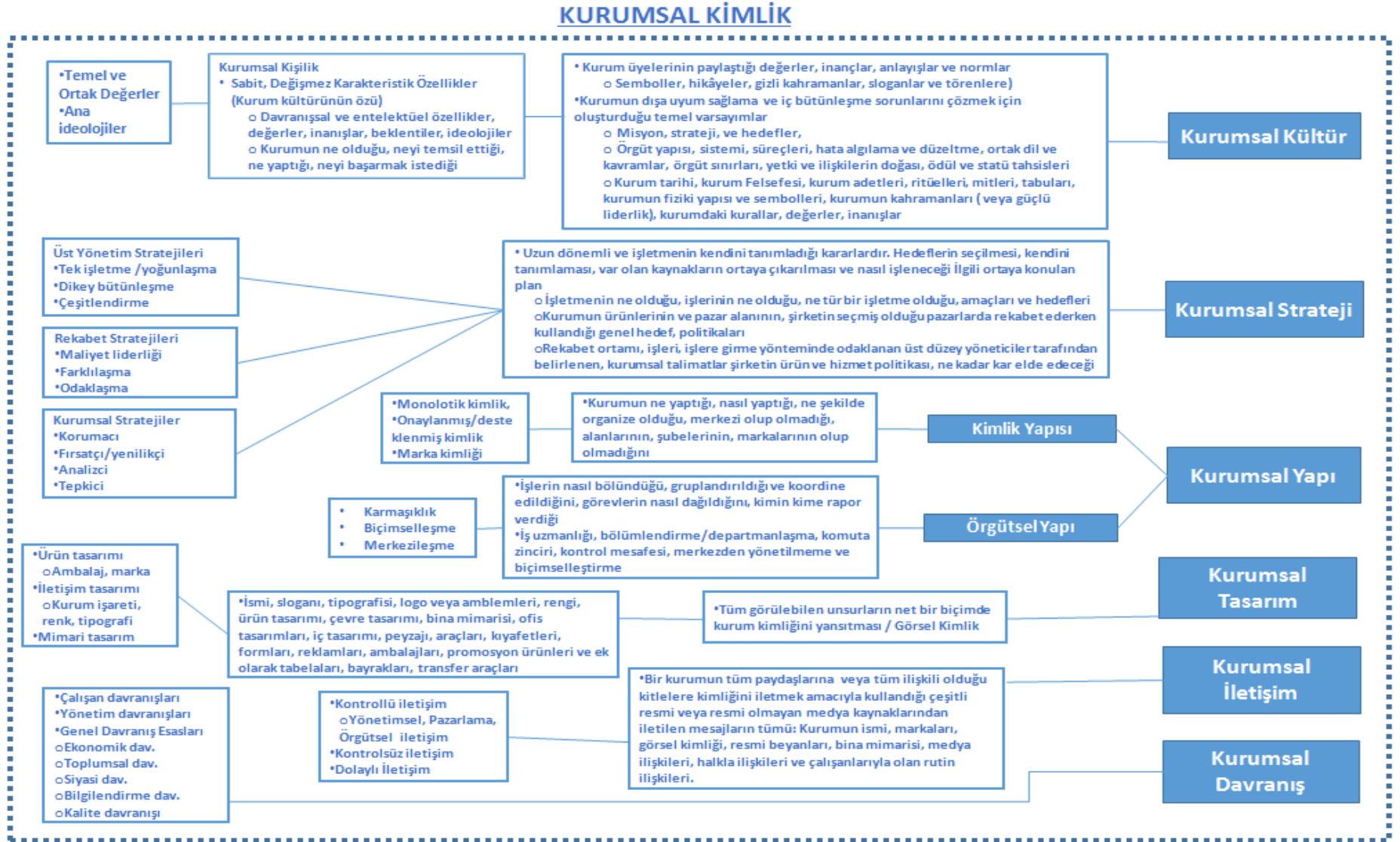
	konuşma tarzı ve hizmet ederken kurduğu diyalogu ve çalışanların birbirleri ile diyalog şekilleri; kurumsal kimliği oluşturan ve yansıtan davranışlar.
Okay, 2013	Genel davranış esasları: Toplumsal davranış, ekonomik davranış, siyasi davranış, bilgilendirme davranışı, kalite davranışı
	Kurumsal Strateji
Sutton, 1980	Stratejik yönetimin en temel ana hatlarını oluşturan uzun dönemli ve işletmenin kendini tanımladığı kararlar. Hedeflerin seçildiği, kendini tanımladığı, var olan kaynakların ortaya çıkarıldığı ve nasıl işleneceği ile ilgili, işletmenin ne olduğu, işlerinin ne olduğu, ne tür bir işletme olduğu, amaçları ve hedefleri gibi kendini ifade eden olguları açıklamak için ortaya konulan bir plan.
Melewar, 2003	Tüm işletmeyi ilgilendiren; bir işletmenin ürünlerinin ve pazar alanının, şirketin seçmiş olduğu pazarlarda rekabet ederken kullandığı genel hedef ve politikalarının etrafını çizen ana plan. İşletmelerin ne ürettiği, ne kadar kar elde edeceği ve bu ürünlerin müşterilerin hislerini nasıl etkileyeceğini belirleyen kararları içeren plan.
Leontiades, 1985	Rekabet ortamı, ürünleri, işleri, işlere girme yöntemi gibi konulara odaklanan, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen, kurumsal talimatları içeren ve işletmenin bütünü açısından ele alınarak uygulanan stratejiler.
Ülgen ve Mirze, 2010; Mirze, 2013; Tanova ve Karadal, 2004	Üst yönetim stratejileri: tek işletme/yoğunlaşma, dikey bütünleşme ve çeşitlendirme Rekabet stratejileri: maliyet liderliği – farklılaşma - odaklaşma Kurumsal stratejiler: korumacı strateji - fırsatçı/yenilikçi strateji - analizci strateji – tepkici strateji.
	Kurumsal Yapı
Melewar, 2003; Balmer ve Greyser, 2002	Kimlik yapısı ve örgütsel yapı
Olins, 1989 (aktaran Gray ve Balmer, 1998: 697; Balmer, 2015:8)	Kimlik yapısı, işletmenin ne yaptığı, nasıl yaptığı gibi soruların yanıtlarının yanı sıra ne şekilde organize olduğu, merkezi olup olmadığı, alanlarının, şubelerinin veya markalarının olup olmadığını anlamayı sağlayan yapı: Monolitik kimlik, onaylanmış/desteklenmiş kimlik ve marka kimliği
Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2011	Örgütsel yapı, örgütteki görevlerde rolleri belirleyen, dağıtımı, koordine ve kontrolü kapsayan, kişiler veya gruplar arasındaki ilişkileri tanımlayan yapı.

Robbins ve Judge, 2012	İşlerin nasıl bölündüğünü, gruplandırıldığını ve koordine edildiğini gösteren, görevlerin nasıl dağıldığını, kimin kime rapor verdiği, takip edilen biçimsel koordinasyon ve etkileşim biçimi: İş uzmanlığı, bölümlendirme/departmanlaşma, komuta zinciri, kontrol mesafesi, merkezileşme ve merkezden yönetilmeme ve biçimselleştirme.
Robbins ve Judge, 2012; Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2011; Timurturkan, 2010	Örgüt Yapı sınıflandırmaları: <ul style="list-style-type: none">- Karmaşıklık, Biçimselleşme, Merkezileşme- Basit yapı, makine bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölümsel yapı ve adhokrasi yapı.- Basit yapı, işlevsel yapı, çok bölümlü yapı, matriks yapı, melez yapı ve network.- Basit yapı, bürokrasi, matriks yapı olarak da sınıflandırmalar mevcuttur.

Kaynak: Yazar tarafında derlenmiştir.

Boyutların ilişkisel yönden açıklanmasına odaklanmayarak, keşfedilmesini amaçlayan bu çalışmaya temel oluşturması amacıyla, Tablo 8’de literatürde bahsedilen tanımlar ve önceki modeller ışığında elde edilen boyutlar ve bu boyutları oluşturan alt boyutlar tezin uygulamasında destek oluşturacak şekilde kavramsal bir yapı olarak Şekil 17’de özetlenmiştir.

Şekil 17: Kavramsal Kurumsal Kimlik Yapısı



Şekil 17'deki yapı tamamen kavramsal nitelikte olup, kurumsal kimlik literatüründen yola çıkılarak elde edilmiş ve önceki modellerin bir araya getirilmesinden oluşturulmuştur. Literatürde farklı yazarlar tarafından ortaya konulan boyutların birbirleri ile etkileşimi veya bir süreç içerisinde yer almasına bakılmaksızın, kurumsal kimliği oluşturan boyutların ve var ise yeni boyutların keşfedilmesine temel oluşturması amacı ile kavramsal yapı önem kazanmaktadır. Elde edilen boyutların arasındaki ilişkiye yer verilmemesi, bu tezin amacı doğrultusunda boyutlar arasındaki ilişkiyi açıklayıcı değil, otel işletmelerine yönelik var olan veya yeni çıkabilecek boyutların keşfedilmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu boyutların uygulamada varlığı sınırlı sayıda belirli disiplinlere bağlı kalarak kendi amaçları doğrultusunda ampirik çalışmalarla elde edilmiştir. Uygulamada ise test edilmemiştir. Bu çizimde tüm disiplinlerdeki boyutları içermesi ve otel işletmelerinde boyutların keşfedilmesinde araştırmacıya yol gösterici olacaktır. Ortaya konulan kavramsal yapı, üçüncü bölümde otel işletmelerinde bütünsel kurumsal kimlik boyutlarının keşfedilmesinde; araştırma sorularının oluşturulmasında ve analiz kısmında oluşturulacak temalar için araştırmacıya yol gösterici olacaktır.

Uygulama sonunda elde edilecek boyutlar ile önceki modellerin test edilmesi ve hem yeni boyutların çıkması halinde kurumsal kimliğin bütünsellik açısından tanımlanması, hem de otel işletmelerinde dikkate alınabilecek yeni bir yapının ortaya çıkması sağlanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KİMLİK BOYUTLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA

Otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısının boyutlarının ortaya çıkarılması ve kavramsallaştırmasına yönelik gerçekleştirilen bu çalışma, keşifsel bir araştırmaya odaklanmaktadır. Keşifsel araştırmaya yönelik bu bölümde, araştırmanın nasıl tasarlandığı, araştırma yöntemi, örnekleme, veri toplama tekniği ve analizinde kullanılan yöntemler ele alınmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Temel Amacı ve Alt Amaçları

Bu çalışma ilgili literatür doğrultusunda kurumsal kimlik kavramının farklı bilim dalları ve farklı paradigmlar ışığında ortaya konulan boyutlarından yola çıkarak multidisipliner yaklaşımla bütünsel bir kurumsal kimlik yapısının otel işletmelerinde incelenmesine odaklanmıştır. Bu doğrultuda tezin temel amacı, otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısının boyutlarının ortaya çıkarılması ve kavramsallaştırmasıdır.

Bu tezde her işletmenin bir kimliği olduğu varsayımı ile kurumsal kimliğin sadece iç paydaşlara yönelik çalışanların anlamlandırdıkları kimliklerin varlığı veya sadece dış paydaşlara yönelik kurumun kendini tanıtmak amaçlı somut kimlik yapılarından ziyade, tüm paydaşlara aynı mesafede yer alan bir işletmeyi bütünsel olarak ifade eden ve işletmenin ne olduğunu anlatan kurumsal kimliğin boyutlarının keşfedilmesine odaklanılmıştır. Bu açıdan çalışma, kurumsal kimliğin literatürde ele alınan işlevselci, yorumlayıcı veya postmodern kuramlarının kendine has bakış açıklamalarının birini benimsememektedir. Multidisipliner bakış açısıyla elde edilecek var olan veya yeni boyutların ortaya çıkartılması ve hangi paradigma görüşüne yakınsadığının ortaya konması ile sonuçta geliştirilecek kurumsal kimlik tanımı ile kuramsal katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Multidisipliner anlayış, bütüncül bir yaklaşımı ifade ederek, parçaların ayrı ayrı veya tek bir disiplin bakış açısıyla incelenmesinden ziyade, disiplinlerin

birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğunu ve bütünün tek yönlü anlayıştan hem daha geniş hem de daha farklı olduğu görüşünü savunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 37-38). İşlevselciliğin yönetim düzeyinde oluşturulan kurumsal kimlik yapısı, yorumlayıcı yaklaşımın sosyal inşaacılık ile örgüt içi çalışanların oluşturdukları kimlik yapısı ve postmodernizm her kişiye göre değişen kimliklerin var olduğu savı; bu tezin tüm hedef gruplarına yönelik (tüm paydaşlara yönelik) bütünsel bir kurumsal kimlik yapısının varlığı ve boyutlarının keşfedilmesi olan amacı doğrultusunda birleştirilerek gerçekte hangi düşünce temelinde şekillendiğinin de keşfedilmesi, kavramın derinlemesine incelenmesini gerektirmiştir.

İncelenen çalışmalarda görülmektedir ki kavramsal açıdan ele alınan kurumsal kimliği oluşturan unsurların her birinin kendine ait boyutları birbirleri ile iç içe geçmekte ve her biri yine farklı çalışmalarda ortaya konulan birden fazla kimlik türü ile eşleşmektedir. Bu durum da bir kurumu ifade eden bütünsel bir kurumsal kimlik boyutlarının varlığından bahsetmenin yanlış olmayacağı ve araştırmaya değer olacağını göstermektedir. Bu amaçla bu tezde ilk amaç olarak otel işletmelerinde iç ve dış paydaşlara iletilmek üzere en temelde “işletmenin ne olduğu” sorusunun yanıtı olarak ortaya konulan kurumsal kimlik yapısının otel işletmelerinde boyutlarının keşfedilmesidir. İkinci amaç olarak otel işletmelerinde ortaya konulan kurumsal kimliğin hangi kimlik yapısından oluştuğu ve üçüncü amaç olarak da hangi paradigma çerçevesinde şekillendiğinin ortaya konması hedeflenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmada kurumsal kimlik otel işletmeleri kapsamında incelenmektedir. Son 50 yılda kurumsal kimlik çalışmalarının gerek bilimsel gerekse uygulama alanında artmasına rağmen, farklı bilim dallarında farklı boyutlarının ön plana çıkması, bütünsel bir kurumsal kimlik yapısının oluşturulmasında ise çalışmaların daha çok kavramsal ağırlıklı olması ve ampirik çalışmaların ise görece az olması (Balmer, 2001a: 251; Otubanjo ve Melewar, 2007: 414) bu çalışmanın gerekliliğini ortaya koyarken, otel işletmelerinde ise sayılı çalışmanın olması bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

Otel işletmelerinde kurumsal kimlik boyutlarının keşfedilmesinde multidisipliner ve bütünsel bir yaklaşımla çalışmanın gerçekleştirilmesi ve hiçbir paradigmaya yakınsamadan, kurumsal kimliğin hangi paradigma altında şekillendiğinin ortaya konulması çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

Kurumsal işletmelerde kimliğin formüle edilmesi ve işletmenin ne olduğunu ifade eden kurumsal kimliğin yönetilmesi ile elde edilecek olumlu kurumsal imaj ve kurumsal itibarla işletme performanslarının artması ve rekabet avantajı sağlamaları (Balmer ve Wilson, 1998: 12), ikame olanağı yüksek olan ve oldukça yoğun bir rekabet çevresinde yer alan otel işletmeleri için oldukça önemli olmaktadır. Soyut özellikte hizmet sunan otel işletmelerinin tercih edilmelerinde, müşteri tercihlerini arttırmak adına sundukları hizmetin özelliklerini ortaya koymaları ve kendilerini tanıtarak, müşterilerin tüketim yapmadan önce satın alma kararlarında etkili olması otel işletmelerinde kurumsal kimliğin önemini göstermektedir. Diğer açıdan çeşitli ortaklıkların yapılmasında, farklı işletmelerle birleşmelerde, çalışan devir hızının yüksek olmasına karşın işletmeye bağlı çalışanların ikame edilmesi kurumsal kimliğin önemini gösteren diğer konular içerisinde yer almaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın kapsamını, İzmir ilinde yer alan 5 yıldızlı, ulusal ve uluslararası otel işletmeleri üst düzey yönetici görüşleri oluşturmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırmaya başlamadan önce bir takım konular önceden kabul edilmiştir. Araştırmanın ön kabulleri;

1. Her bireyin bir kimliği olduğu gibi her işletmenin de farkında olsun ya da olmasın bir kimliğe sahip olduğu kabul edilmiş, 5 yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal nitelikte olduğu tespit edilmesiyle, görüşmeler 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bireylerle gerçekleştirilmiştir.
2. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yapılacak bireylerin hazırlanmış olan soruları algılayacak ve cevaplayacak eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
3. Görüşme yapılan bireylerin çeşitli demografik özelliklerinden (yaş, cinsiyet vb) etkilenmeyecekleri kabul edilmiştir.

4. Bireylerin hazırlanan soru formunda yer alan sorulara verecekleri yanıtların farklılığı göz önüne alarak, farklı bireyler için bazı soruların eklenip, çıkarılabileceği önceden kabul edilmiş ve bu durumun araştırmanın güvenilirliğini etkilemeyeceği kabul edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 122-123).

3.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan araştırmada bir takım kısıtların olduğu ve olabirliği önceden kabul edilmektedir.

Bunlar;

1. Araştırma **Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Üzerine Keşfedici Bir Çalışma, İzmir Örneği** başlığı altında, İzmir ili içerisindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma verileri otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısına hakim ve cevaplayacak nitelikte olduğu kabul edilen genel müdür ve departman müdürleri ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.
3. Araştırma verilerinin toplanmasında derinlemesine görüşme tekniği kullanıldığından, her bir katılımcı için ayrı bir zaman diliminde, farklı yerde ve farklı kişilerle yapılması, mesafe, zaman ve maddi kısıtları oluşturmuş ve araştırmanın evreni İzmir ili ile sınırlandırılmıştır.
4. İzmir ilinde faaliyette olan 23 adet 5 yıldızlı otel işletmelerini oluşturan evrenin tüme ulaşılması hedeflenirken, katılımcıların yoğunluğu ve farklı nedenler sunarak görüşmeyi kabul etmemeleri kısıtı oluşmuş, 14 otel ile yapılan görüşmelerden veriler elde edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE MODELİ

Kurumsal kimlik kavramının farklı bilim dalları içerisinde çalışılması, farklı boyutlarının ön plana çıkmasına, bu durum da kavramın bütün olmayan karmaşık bir yapıda, gerek bilimsel alanda çalışan araştırmacıların, gerekse uygulamada yöneticilerin ve ilgili danışmanların yüzeysel bir şekilde değerlendirmelerine neden olmaktadır. Kavramın derinlemesine incelenmesi ile iç ve dış paydaşlara aynı

mesafede ve bütünsel bir kurumsal kimliğin var olan veya yeni boyutlarının ortaya çıkarılması, aynı zamanda otel işletmelerinde kendi doğasında hangi paradigma ışığında şekillendiğinin araştırılması kalitatif (niteliyici) bir yapıda keşifsel araştırma tasarımını gerektirmektedir.

Aykanat (2012: 20) olguların ne şekilde geliştiği ve ne anlam ifade ettiğinin ortaya çıkartılmasında “anlama”; anlama sonucu elde edilen bulguların diğer disiplinlerde ve literatürde var olan bilgilerin yardımıyla açıklanmasına ise “anamlama” olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal kimliğin farklı disiplinlerde ele alınması ve karmaşık bir yapıda olması, kavramın derinlemesine incelenmesini gerekli kılmaktadır ve sadece bir disipline odaklanmadan, bütünsel bir yaklaşımla “anlama ve anamlama” ya yönelik çalışılması, olgunun kavramsallaştırılmasında ve teorileştirilmesinde uygun bir yöntem olarak düşünülmektedir. Toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık gösterebilecek olan kurumsal kimlik kavramının derinlemesine incelenmesi ve boyutlarının keşfedilmesine yönelik yapılacak çalışma emik bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

Şencan (2007), *yapı*'yı kurumsal çerçeve içerisinde ölçüm alanını tanımlayan kavramsal bir bütünlük olarak tanımlamakta ve tek bir kavram veya kavramlar demetini halinde, birçok alt faktörden ve her bir faktörün de çok sayıda göstergeden oluştuğunu ifade etmektedir. Yapıların, yoğunlaşmış bir fikir, şematik bir düşünce veya içeriği zengin bir kavram olması, yapı yerine “kavramsal yapı” ifadesinin kullanılmasını daha anlamlı kılacağı düşüncesiyle, kavramsal yapıların sistemler, örgütler veya değişkenler arası ilişkiler bütünü oluşturduğu bilinmektedir. *Etkileyen* veya *ortaya çıkan yapılar* olarak ikiye ayrılan yapıları belirlenen faktörler ve değişkenlerle tahmin etmeye çalışırken; etkileyen yapılar *yanıtıcı ölçeklerle* (var olan ölçekler üzerinden) yapının farklı yapılarla ilişkilerini araştırırken; ortaya çıkan yapılar ise *oluşturucu ölçeklerle* yapıyı ölçmeye yönelik yeni ölçek oluşturmayı hedef almaktadır (Şencan, 2007: 14-15). Tezin amacına uygun olarak nedensellik ilişkisi içermeyen bu çalışma, araştırma sonucunda ortaya çıkan yapılar ile bilimsel alanda daha sonradan gerçekleştirilebilecek çalışmalarda nedensellik ilişkilerinin test edilebileceği hipotezlerin oluşturulması ve test edilmesinde oluşturucu ölçek geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Etkileyen yapılar ile var olan ölçekler üzerinden yapının farklı yapılarla ilişkilerini incelerken nicel araştırma tasarımının kullanılması tündengekim ilkesinin benimsenmesi ile gerçekleşmektedir. Yapıyı oluşturan, ortaya çıkan yapıların belirlenmesinde ise nitel araştırma yönteminde tümevarım ilkesi benimsenmektedir. Tündengekim kuramın testini, doğruluğunu veya reddini sağlarken, tümevarım ilkesi yeni yapıların oluşumu ile kuram oluşturmayı ve yapıyı etkileyen faktörlerin ortaya çıkmasını sağlar (Silverman, 2006). Tezin ikinci bölümünde kavramsal boyutların oluşturulmasında, var olan kuramlardan yararlanıldığı için tündengekim ile boyutların elde edilmesi gerçekleştirilirken, tezin amacına uygun olarak uygulamada otel işletmelerindeki var olan veya yeni boyutların keşfedilmesinde oluşturan yapıların elde edilmesinden kurumsal kimliğin yapısına ulaşmak için nitel araştırma tasarımı ile tümevarım ilkesi uygulanmıştır.

Kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşım olan nitel araştırma tasarımı ile kavramsal yapının derinlemesine incelenmesi ile bütünsel bir kurumsal kimliğin var olan veya yeni boyutlarının ortaya çıkarılması, aynı zamanda otel işletmelerinde kendi doğasında hangi paradigma ışığında şekillendiğinin araştırılması kalitatif (Nitel) bir yapıda keşifsel araştırma tasarımı gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 25-29).

Nitel araştırma keşifsel tasarımda ölçme ve araştırma desenleri sistematik analizi amaçlarken genellemelerle ilgilenmek yerine bir olayın daha iyi anlaşılmasını sağlamaya odaklanılır. Araştırmacı elde ettiği sonuçları genelledebilmek için araştırmanın yapıldığı ortamın özelliklerini temel alarak benzer ortamlara ilişkin önermelerde bulunabilir. Derinlemesine inceleme ile olguların daha iyi anlaşılması sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 29). Bu kapsamda emik bir yaklaşım benimsenen bu çalışma, Özen'in (2000) kuramsal katkı ve uygulamaya dönük öneri şeklinde iki gruba ayırdığı araştırmalardaki amaçlar kapsamında; kuram oluşturmayı ve var olan kurama farklı bir bakış açısı katmayı hedeflemektedir ve uygulamaya dönük öneri endişesi olmamaktadır. Başlangıçta herhangi bir araştırma modeli içermemekle birlikte ilgili literatürden elde edilen boyutların yol göstermesiyle; araştırmanın sonucunda araştırma bulgularına dayalı kavramsal bir yapı tasarlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA

Araştırmalar uygulandıkları ortama göre alan araştırmaları ve laboratuvar araştırmaları olarak iki gruba ayrılmaktadır. Alan araştırmalarının doğal ortamda yapılması ve herhangi bir müdahalenin olmaması ile daha çok sosyal bilimlerde uygulanmaktadır (Al, 2007: 77). Bu çalışmada “Alan Araştırması” seçilmiştir ve “Nitel Araştırma Yöntemi” kullanılacaktır.

3.3.1. Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırmada en yaygın kullanılan veri toplama teknikleri içerisinde yer alan yarı yapılandırılmış (semi structured) derinlemesine görüşme (deeply interview) tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 86) kullanılmıştır. Bu görüşme tekniğinde görüşme sırasında irdelenecek sorular listesi oluşturularak farklı insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amaçlanır. Görüşme sırasında önceden hazırlanmış soruların sorulması gerçekleşirken, bu sorularla ilgili daha ayrıntılı bilgi alabilmek için ek sorular sorma özgürlüğü de vardır. Görüşmeci yine görüşme sırasında, kişiden kişiye soru ekleme, çıkarma, cümle yapılarını ve soru sırasını değiştirebilir, konuların ayrıntısına girebilir ve sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 122; Özdemir, 2010: 135).

Görüşme tekniğinde görüşmeler yüz yüze ve önceden belirlenen saat ve ortamda gerçekleşmektedir. Araştırmanın amacına göre belirlenmiş ciddi bir ortamda, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Görüşme beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi birçok boyutu kapsamından dolayı, zaman zaman bireylerin birbirini duyamadığı, mesajların yanlış alındığı ve çok az derinliğin bulunduğu sıradan bir konuşmadan farklı olmalıdır. Nitelikli bir görüşmede günlük etkileşim ve iletişim sürecinde oluşan hataların olmaması beklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 119-120; Özdemir, 2010: 137).

3.3.2. Araştırma Örnekleminin Seçimi ve Araştırmanın Örnekleme Türü

Nitel araştırmanın emik yapısı ile genelleme amacının olmaması, indirgemeciliği ortadan kaldırmaktadır. Bu amaçla bazı araştırmacılar evrenin bütünü ile çalışmaktadırlar ve örnekleme gibi bir yöntem gerektirmemektadırlar. Nitel araştırmada evrenin tamamına veya örneklemin tamamına ulaşma konusunda da ulaşılabilecek sayının az olmasından ziyade elde edilecek verinin derinliği ve genişliği önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 102;115). Bu araştırmada İzmir ilinde faaliyet gösteren ve kurumsal nitelikte 5 yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın evrenini oluştururken, evrenin tamına ulaşılması hedeflenmiştir. 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni ise çalışmanın amacına uygun olarak kurumsal oldukları yönünde birinci bölüm Şekil 1’de belirtilen kurumsal işletmelerden beklenen durumlardan bir kaçına veya tamamına sahip olmalarıdır. Görüşmeler evreni oluşturan otel işletmelerinde görevli kurumu temsil eden ve tüm süreçlere hakim üst düzey yöneticilik kademelerinde yer alan bireyler ile yapılmıştır. Görüşmelerin üst düzey yöneticiler ile yapılması, zengin bilgiye sahip kişilerden verilerin elde edilmesi; belirli niteliklere sahip, temel nitelikleri karşılayan, tüm birimlere hakim ve bütünsel bir değerlendirmenin yapılabilme kabiliyetine sahip olmaları düşüncesidir (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç, 2016). Evrenin tamamına ulaşma ile görüşmelerin yapılacağı kişilerin bu kapsamda “ölçüt örnekleme” tekniği ile genel müdür ve departman müdürleri seviyesinde seçilmesi, kapsamlı bilgiye sahip kişilerden elde edilen verilerin keşfedilecek boyutlarda daha büyük bir katkı sağlayacağı düşünülmesidir.

Evrenin tamamına ulaşmaya çalışılması, kuram oluşturma stratejisi ile yapılan araştırmalarda “kuramsal örnekleme” yaklaşımı kullanılabilir. Kuramsal örnekleme Glaser ve Strauss’un (1967) “araştırma sorusunun yanıtı olabilecek kavramların ve süreçlerin tekrar etmeye başladığı aşamaya (doyum noktası) kadar veri toplamaya devam edilmesini gerektirir” savı ile istenilen verilere ulaşıldığında görüşmelere son verilebilmektedir (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2005:115).

3.3.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci üç kısımdan oluşmaktadır. Araştırma sorularının geliştirilmesi, görüşmelerin pilot denemelerinin yapılması ve asıl veri toplama sürecine geçilmesidir.

3.3.3.1. Araştırma Sorularının Geliştirilmesi

Araştırmanın temel amacının ve alt amaçlarının araştırılabilir ve yanıt alınabilir duruma gelebilmesi için görüşmelerde bilgi alma amaçlı araştırma sorularının geliştirilmesi gerçekleştirilmektedir. Görüşmelerde, araştırma konusu, görüşmenin yapıldığı bireyler, görüşmenin yapıldığı ortam gibi birçok değişken önemli olurken, sorulacak soruların amaca uygun, kapsamlı ve derinlemesine bilgi almaya odaklı olması önemli olmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2005: 128) görüşmeye yön veren soruların hazırlanmasıyla oluşturulan soru formunun sahip olması gerekli özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Kolay anlaşılabilir sorular yazma
2. Odaklı sorular hazırlama
3. Açık uçlu sorular sorma
4. Yönlendirmekten kaçınma
5. Çok boyutlu soru sormaktan kaçınma
6. Alternatif sorular ve sondalar hazırlama
7. Farklı türden sorular yazma
8. Soruları mantıklı bir biçimde düzenleme
9. Soruları geliştirme

Yukarıda belirtilen özelliklere göre hazırlanan soru formu, ikinci bölümde ilgili literatürden yararlanarak oluşturulan kavramsal yapı üzerinden gidilerek genelden özele konuyu kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Var olan tanımlardan yola çıkarak ve Harris ve de Chernatony, 2001; Balmer, 2001b; Melewar, 2003; Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006; Balmer, 2017; Koskimies, 2011 ve Nyman, 2013 yazarların çalışmalarından derlenerek oluşturulan sorular konu ile ilgili ve uygulama alanında tecrübeli çeşitli akademisyenlerce tartışılarak son halini almıştır (EK 2).

Soru formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik özellikler ve kurumsal kimliğin varlığı ve oluşumu hakkında genel bilgi almak için hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Formun ikinci bölümünde kurumsal kimliğin boyutlarının ortaya çıkartılması ve ortaya çıkan boyutları oluşturan alt boyutlar ve özelliklerine odaklanarak oluşturulan sorular yer almaktadır.

3.3.3.2. Sürecin Pilot Denemesinin Yapılması

Asıl uygulamaya geçmeden önce pilot denemenin yapılması, hazırlanan soru formunun anlaşılabilir olması, görüşme sürecinin etkin gerçekleşmesi, kullanılan cihazların uygunluğu ve elde edilen verilerin tezin temel ve alt amaçlarını kapsayacak şekilde elde edilip edilemeyeceğini göstermesi amacıyla 2017 yılı Temmuz ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. İki adet beş yıldızlı otel işletmesinin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda anlaşılamayan soruların revize edilmesi, bazı boyutlara yönelik ve yeni boyutların ortaya çıkmasını sağlayacak yeni soruların eklenmesi gerçekleşmiştir.

3.3.3.3. Asıl Veri Sürecine Geçiş

Araştırmada kullanılan mülakat tekniği ile verilerin toplanmasında mülakatlar tek bir araştırmacı tarafından yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin ayarlanması, katılımcılar ile telefon görüşmeleri ve internet ortamında iletişime geçilmesi, çalışma hakkında bilgi verilmesi ve katılımlar için randevuların alınması ile gerçekleşmiştir. Görüşmeler, katılımcıların temsil ettiği otel işletmelerine gidilerek, oteli tanımak amaçlı kısa bir gezinin ardından, katılımcıların ofislerinde sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce elde edilecek verilerin akademik amaçlı kullanılacağı ve elde edilen veriler için işletme özelinde isimlerin kullanılmayacağı ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Konunun genel hatlarıyla amacı ve hedefi açıklandıktan sonra, sorulacak sorulara verilecek cevapların objektifliğinin önemi üzerinde durulmuştur. Katılımcılar temsil ettikleri otel işletmelerinin isimlerinin verilmesinde bir sakınca görmezken, verilerin analizinde isim özelinde olmaması isteği doğrultusunda her bir otel için O-1, O-2, O-3...O-14

gibi semboller atanmıştır. Görüşmeler katılımcıların da onayı doğrultusunda ses kayıt cihazı ile gerçekleştirilmiş ve veri analizi için ses kayıtları metne dönüştürülmüştür.

Araştırmaya katılan 14 adet 5 yıldızlı otel işletmesinden, 12 otelin genel müdürü, iki otelin ise satış ve pazarlama departman müdürlü ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma 2017 yılının Ağustos, Eylül aylarında yapılmış olup, görüşmeler 45 dakika ile 90 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcı mülakat süreleri ve demografik bilgileri Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Araştırma Katılımcıları Mülakat Süreleri ve Demografik Bilgiler

Katılımcı Otel Kodları	Katılımcı Yetkisi	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Veri Toplama Tekniği	Görüşme Süresi(Dakika)
O-1	Genel Müdür	49	Erkek	Lisans	Mülakat	60
O-2	Genel Müdür	54	Erkek	Lisans	Mülakat	45
O-3	Genel Müdür	50	Erkek	Lisans	Mülakat	50
O-4	Genel Müdür	46	Kadın	Lisans	Mülakat	70
O-5	Departman Müdürü	36	Kadın	Lisans	Mülakat	45
O-6	Genel Müdür	43	Erkek	Yüksek Lisans	Mülakat	90
O-7	Genel Müdür	55	Erkek	Lisans	Mülakat	60
O-8	Genel Müdür	52	Kadın	Lisans	Mülakat	50
O-9	Genel Müdür	58	Erkek	Lisans	Mülakat	90
O-10	Departman Müdürü	36	Kadın	Lisans	Mülakat	45
O-11	Genel Müdür	58	Erkek	Lisans	Mülakat	50
O-12	Genel Müdür	51	Erkek	Lisans	Mülakat	50
O-13	Genel Müdür	61	Erkek	Lisans	Mülakat	90
O-14	Genel Müdür	46	Kadın	Lisans	Mülakat	45

3.4. VERİLERİN DÜZENLENMESİ VE İÇERİK ANALİZİ

Verilerin düzenlenmesinde öncelikle ses kayıtlarının metne dönüştürülme işlemi yapılmıştır. Elde edilen ham verilerin anlam bütünlüğünün sağlanması ve içerik analizine uygun hale getirilmesi için bütünsel okumaların yapılması, daha sonra içerik analizinin dört aşaması gerçekleştirilmiştir (Huberman ve Miles, 2002: 148);

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Verilerin kodlanması ve temaların ortaya çıkartılmasında ilgili literatürden yararlanarak elde edilen verilerin incelenmesi, anlamlı bölümlere ayrılması ve araştırmanın amacına uygun olarak belirli bir sözcük, birden fazla sözcük, cümle veya paragrafların kodlanması gerçekleştirilmiştir. Tüm veriler kodlandıktan sonra oluşturulan kod listesi ve bu kod listesinin anahtar liste görevini görmesi ile anlam bakımından ilişkili olan verilerin bir araya getirilmesi sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 228-229).

Verilerin kodlanması ile edilen anahtar kelimelerin öncelikle otel işletmeleri kapsamında ifade edilmesine bakılmış, daha sonra her bir otel işletmesi için belirlenen kodlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra birbirleri ile ilişkilendirilerek temaların oluşturulması ve ifade sıklıklarına bakılarak boyutlar altına yerleştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda verilerin kodlanması, gruplandırılması ve literatürde var olan boyutların altına yerleştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Yeni temaların ortaya çıkması durumunda ise araştırmanın sonuç bölümünde yeni boyutlar olarak öneride bulunulmuştur.

3.5. ELDE EDİLEN VERİLERİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİĞİ

İçerik analizinde geçerlilik ve güvenilirlik, kodlama işleminin yapım aşamasında başlamaktadır. Kodlama işlemine bağlı olan güvenilirlik, araştırmacının ve seçilen konu ile ilgili uzman kişilerin kodlama kategorilerinin güvenilirliğinden oluşmaktadır. Temaların güvenilirliği ise, bu temaların açık-seçik veya literatür ile destekli bir şekilde seçilmesinden oluşmaktadır (Bilgin, 2006: 16). Geçerlilik ise, verilerin gerçekten ölçülmek isteneni ölçüp ölçmediği ile ilgili olarak, araştırmacının araştırdığı konunun olduğu biçimde, olabildiğince yansız araştırması anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 254-256).

Bu araştırmada güvenilirliğin sağlanmasında farklı kodlayıcıların aynı metin üzerinde aynı kodlamaları yapması veya benzer kodlamalar yaparak aralarındaki farklılıkların sayısal olarak karşılaştırılmasında en az %70 düzeyinde bir güvenilirlik yüzdesine sahip olması beklenmektedir. Bu orana ulaşılmaması halinde ise tüm kodlayıcıların bir araya gelerek anlaşması ve ortak kodların seçilmesiyle güvenilirliğin sağlanması gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 233).

Geçerlilik için ise, araştırmacı ve konu ile ilgili uzman kişilerin, nicel araştırmalardaki ölçme aracının olguyu doğru ölçme olarak tanımladığı, nitel araştırmalardaki “iç geçerlilik” kavramı üzerinde durulmuştur. Elde edilen verilerin araştırmanın konusu ile ilgili olması, gerçek durumu yansıtmaması, anlamlı olması, literatürle desteklenebilmesi gibi sorulara yeterli bir şekilde yanıt verebilmesi ile sağlanmıştır (Bilgin, 2006: 13; Yıldırım ve Şimşek, 2005: 257).

3.6. BULGULAR VE TARTIşMA

Bulgularda nitel araştırma sonucuna göre elde edilen verilerin çözümlenmesi ile ortaya çıkan kodlar, temalar ve nihai olarak otel işletmelerinde kurumsal kimliğin yapılanmasındaki boyutların keşfedilmesi, hangi kimlik yapısına sahip olduğu ve hangi paradigmatik düşünce çerçevesinde yapılandığına yer verilecektir. Bulgularda her bir boyutun altına yerleştirilen kodlar, temalar ve ortaya çıkacak boyutların literatür ile ilişkilendirilmesi önem kazanmaktadır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak nedensellik ilişkisi aramadan kurumsal kimlik yapısını oluşturan boyutların elde edilmesi sonucunda bütünsel bir kavramsal yapı ortaya çıkartılacaktır.

3.6.1. Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Boyutları

Bu başlık altında, ikinci bölümde ortaya konulan kurumsal kimliğin kavramsal yapısı dikkate alınarak ve araştırma bulgularına dayalı olarak otel işletmelerinde kurumsal kimlik boyutlarının ortaya çıkarılması gerçekleştirilmiştir. Boyutları oluşturan kodlamaların yapılması ve anlamlı bir şekilde birleştirilmelerinde literatüre dayalı tanımların görüşme sonuçları ile karşılaştırmaları ve içerik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.6.1.1. Kurumsal Kültür

Kurumsal kimlik literatürü incelendiğinde, kurumsal kültürün çoğunlukla kurumsal kimliğin önemli bir parçası ve kaynağı olarak kabul edildiği görülmektedir

(Ambler ve Barow, 1996; Schmidt, 1997; Kiriakidou and Millward, 1999; Melewar, 2003). Kurumsal kültürün oluşumunda ise kurumsal kişiliğin kurumsal kültürün özü olarak kabul edilmesi (Olins, 1978'den aktaran Olins, 2002; Balmer, 1998; Balmer ve Wilson, 1998), kurumsal kişiliği ifade eden kodlamaların kurumsal kültürün altında yer verilmesini sağlamıştır.

Yapılan çalışmada, verilerin kodlanmasında ilk aşamada Daft (2008), Schein (2009), Kiriakidou ve Millward (2000), Jenny (1999) ve Melewar (2003)'in kurumsal kültür tanımlarından yola çıkarak elde edilen kod listesi Tablo 10'da verilmiştir.



Tablo 10: Kurumsal Kültür Boyutu Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Kurumsal Kültür Kodları	Otel Sayısı	Oran %
	Frekans	
Müşteri memnuniyetine önem veren	14	100
Değerleri olan	13	92.86
Adil çalışma koşulları	13	92.86
Çevreye duyarlı felsefemiz	11	78.57
Hizmet kalitesi	10	71.43
Yeniliklere açık felsefemiz	10	71.43
Vizyon ve misyonu olan	10	71.43
Doğum günü kutlamaları, tebrikler, ödüller, hoş geldin yemekleri	10	71.43
Tarihi	9	64.29
Ürün kalitesi	9	64.29
Çalışan sadakati	9	64.29
Yüksek Kapasiteli	7	50
Hizmet işletmesi/kişilik	7	50
Çalışan memnuniyetine önem veren	7	50
Felsefesi olan	7	50
Yönetici tecrübesine inanan	7	50
Müşteri sadakati	6	42.86
Kurum kahramanları	6	42.86
Kurum kültürü	5	35.71
Oteli temsil edebilecek çalışanların seçilmesi	5	35.71
Ekip çalışmasına önem vermek	5	35.71
Kariyer olanağı sunması	5	35.71
Yöneticilerin çalışanlara desteği	4	28.57
Ortak dilde aile gibi çalışma	4	28.57
Güvenilir olmak	3	21.43
Çalışanlara inisiyatif kullandırma	3	21.43
Temizlik, hijyen, denetimler	2	14.29
Belirli özelliği olduğuna inanmayan	1	7.14
Kişisel kimliklerin olmadığı	1	7.14
Başarı öyküsü olan	1	7.14

Tablo 10’da yapılan kodlamalara bakıldığında 30 ayrı kodlamanın kurumsal kültür boyutu altında yerleştiği görülmektedir. Bulgularda araştırmaya katılan otel

işletmelerinin %100'ü müşteri memnuniyeti, %92.86'sı adil çalışma koşullarından bahsetmişlerdir. Yine araştırmaya katılan otel işletmelerinin %92.86'sı “İşletmenizi genel olarak hangi özellikleri ile tanımlarsınız, sizi ifade eden, tanımlayan, iç ve dış paydaşlarınızın bilmesini istediğiniz özellikleriniz” nelerdir sorularına “değerlerimiz” demesi de kurumsal kültürün altında yer alan değerler kavramının önemini vurgulamaktadır. Otellerin önem sırası içerisinde ilk on sırada müşteri memnuniyetine önem veren, değerleri olan, adil çalışma koşulları, çevreye duyarlı felsefe, hizmet kalitesi, yeniliklere açık olma felsefesi, vizyon ve misyon, doğum günü kutlamaları, tebrikler, ödülleri, hoş geldin yemekleri ve tarih kavramları olduğu görülmektedir. Yapılan kodlamaların her bir otel işletmesi için içerik analizleri ise Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 11: Kurumsal Kültür Boyutu Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine göre İçerik Analizi

Kurumsal Kültür Kodları	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-	O-			
Çalışanlara duyarlı (adil çalışma koşulları)	38	4	4	4	2	3	0	4	2	1	1	2			
Müşteri memnuniyetine önem veren	37	2	1	1	3	3	1	6	2	1	2	5			
Hizmet kalitesi	30	3	0	0	3	2	0	2	4	1	0	3			
Değerleri olan	21	1	1	1	4	2	1	1	2	0	3	1			
Çevreye duyarlı felsefemiz	19	1	2	2	1	1	0	0	1	3	2	1			
Doğum günü kutlamaları, tebrikler, ödülleri, hoş geldin yemekleri	17	1	0	0	2	1	0	1	1	3	2	2			
Çalışan sadakati	15	3	2	2	1	0	0	1	3	0	0	1			
Ürün kalitesi	14	4	0	0	2	1	0	0	0	1	1	1			
Yeniliklere açık felsefemiz	14	2	1	1	2	2	0	0	2	0	1	0			
Vizyon ve misyonu olan	14	1	0	0	1	1	0	3	0	1	2	1			
Felsefesi olan	13	2	2	2	0	3	0	0	2	0	1	0			
Tarihi	12	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1			
Yönetici tecrübesi inanan	12	0	0	0	2	0	0	3	0	0	2	1			
Müşteri sadakati	11	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0			
Yüksek Kapasiteli	9	2	2	2	1	0	0	0	1	0	0	0			
Kurum kahramanları	9	2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1			
Çalışan memnuniyetine önem veren	9	0	0	0	1	1	0	3	1	0	1	0			
Kurum kültürü	8	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0			
Hizmet işletmesi/kişilik	7	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1			

Güvenilir olmak	6	0	2	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Ekip çalışmasına önem vermek	6	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	1
Ortak dilde aile gibi çalışma	6	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Kariyer olanağı sunması	6	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
Oteli temsil edebilecek çalışanların seçilmesi	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Yöneticilerin çalışanlara desteği	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1
Temizlik, hijyen, denetimler	4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0
Çalışanlara inisiyatif kullandırma	4	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0
Belirli özelliği olduğuna inanmayan	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Kişisel kimliklerin olmadığı	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Başarı öyküsü olan	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Toplam	352	37	22	23	30	25	5	32	26	15	23	21	23	36	34
Oran %	100	10,51	6,25	6,53	8,52	7,10	1,42	9,09	7,39	4,26	6,53	5,97	6,53	10,23	9,66

Tablo 11’de kurumsal kültürün altına yerleştirilen kavramların araştırmaya katılan tüm otel işletmelerinde 352 defa kullanıldığı görülmektedir. Katılımcı otellerin toplamda 38 defa adil çalışma koşullarından bahsetmesi ve 37 defa müşteri memnuniyetinden bahsetmesi ile bu kavramların önemi ortaya çıkmıştır. Katılımcı otellerin kurumsal kültürü ifade eden kavramlar üzerinde durulduğunda ise sırasıyla %10,52 oranla O-1, %10,23 oranla O-13, %9,66 ile O-14, %9,09 ile O-7 olduğu görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında otel işletmelerinde kurumsal kültür boyutu altındaki kavramların önem sırası ortaya çıkmaktadır.

Kodlamalarla elde edilen kavramların birbirleri ile ilişkilendirilerek temaların altına yerleştirilmesi ise ilgili literatürde yapılan tanımlar çerçevesinde ve ikinci bölümde ortaya konulan kavramsal yapı dikkate alınarak tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Kurumsal Kültür Temaları

KURUMSAL KÜLTÜR									
Kurumsal Kişilik	Frekans	Kurum Tarihi	Frekans	Kurum Felsefesi	Frekans	Kurumdaki Kurallar	Frekans	Kurum adetleri, ritüelleri, mitleri, tabuları	Frekans
Yüksek Kapasiteli: Özelliği	9	Tarihi	12	Müşteri sadakati	11	Adil çalışma koşulları, kurumsal kurallar	38	Yöneticilerin çalışanlara desteği	4
Hizmet işletmesi: Kurumun ne olduğu	7	Kurum kahramanları	9	Hizmet kalitesi	30	Oteli temsil edebilecek çalışanların seçilmesi	4	Doğum günü kutlamaları, tebrikler, ödüller, hoş geldin yemekleri	17
		Yönetici tecrübesine inanan	12	Ürün kalitesi	14	Temizlik, hijyen, denetimler	4	Ortak dilde aile gibi çalışma	6
		Başarı öyküsü		Çalışan sadakati	15	Çalışanlara inisiyatif kullandırma	4		
				Güvenilir olmak	6				
				Değerleri olan	21				
				Çevreye duyarlı felsefemiz	19				
				Çalışan memnuniyetine önem veren	9				

				Müşteri memnuniyetine önem veren	37				
				Yeniliklere açık felsefemiz	14				
				Vizyon ve misyon	14				
				Felsefesi olan	13				
				Kişisel kimliklerin olmadığı	1				
				Ekip çalışmasına önem vermek	6				
				Kariyer olanağı sunması	6				
Toplam	16		33		204		50		27
Oran %	4,8		10		61,9		15,2		8,18

Kurumsal kişiliğin kurumsal kültürün özünü oluşturması ile görüşmelerde elde edilen “yüksek kapasiteli” ve “hizmet işletmesi” kavramları Abratt (1989)’un ifadesi ile “kurumun özelliklerinin tümü” ve Birkigt ve Stadler (1986)’ın “sabit değişmez özellikleri” tanımı ile işletmenin ne olduğu, ne iş yaptığının cevapları olarak otel işletmelerinde kurumsal kültürü oluşturan ifadeler olarak ilişkilendirilmiştir.

Kurumsal tarihin altına yerleştirilen kavramlarda ise otel işletmelerinin faaliyete başlamasından itibaren tarihsel özelliği, başarıları, hikâyeleri ve bunların hafızalarda yer etmesi, kurum içinde ortaya çıkan ve kahraman olarak görünen güçlü liderlik yapıları dikkate alınmıştır (Fairfield-Soon, 2001: 37-38; Melewar, 2003: 204). Yapılan görüşmelerde kurum kahramanlarından, tarihinden ve yönetici tecrübesi ile ilgili kodlamaların yapıldığı ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

O-1: “1974 yılında Turgut Özal zamanında oteller Antalya’da açıldığı zamanlar yatırımcıların aklında oteller hemen denizin yanında olacak, herkes otelin önünden denize girecek düşüncesi varken, Kurucumuz Bey 1974 yılında bunu düşünmemiş o dönemde ileri görüşlülükle Türkiye’de bugün lider konumda olan ve tek olan önünde marina olan bir otel inşa etmiştir. Bu cesareti gösteren bir yatırımcı olarak otelleri denize kıyası olmasından ziyade o dönemde hiçbir yerde olmayan direk

marinadan girişi olan bir otel inşa etmiştir. Kendisi hala başkan olarak toplantılara katılır ve her zaman kendisinden akıl almaya devam ederiz.”

O-14: *“Patronumuz çok vatanseverdir, ülkesini çok sever. Her zaman ülkeneye hizmet etmek, doğduğun topraklara hizmet etmek ilkesidir. Ülkesine kazandıklarını geri ödemek, istihdam geliştirmek, yeni kuruluşlar açmasının en büyük nedenidir. Bu Holding'in aile ortamını oluşturmasının, vatanını sevmesi, insanı sevmesi insan odaklı olmasının baş kahramanı olarak Bey'in ilkelerinden, girişimlerden gelir. Çalışanlarımızdan misafirlerimize kadar her zaman bu temelde yaklaşım göstermeye çalışırız.”*

O-13: *“ 1964 yılında açılan Türkiye'nin en eski yatırımlarından olan otelimiz İzmir'deki farklı yerini korumaktadır. şu anda bir zincir markası tarafından yönetilse de tarihi geçmişi, ilkeleri ve eski ismi ile birlikte anılmaktadır. Otelin tarihi her zaman ismi ve ilkeleri ile devam eder. Hala ilk inşası sırasında dönemin büyük sanatçılarının gelip yaptıkları eserler eskisi gibi durmakta ve yeni otel sahibi ve yönetimindeki zincir markanın talimatları ile sergilenmektedir.”*

O-9: *“Bizim başarı öykümüz patronumuz 30, 40 sene önce komilikten başlayarak buralara kadar gelmesiyle başlar. Özellikle çalışanlarımıza bunu söylüyoruz ki her kademedede çalışmanın önemini anlasınlar ve yükselmenin büyümenin nerelerden geçtiğini öğrenmelerini istiyoruz. şuan bakarsınız 4 tane 5 tane otelin patronu konumunda olan bir kişi haline gelmiş çalışanlarımızın patronunuzu örnek almasını istiyoruz. Çünkü emekleriyle insanların nerelere kadar girebileceğini öğrenmeleri gerekmekte. Kendisi de zaten bunu hep hatırlatır ben komilikten nerelere geldim, ben bu işleri bilirim diye. Bizim genel olarak grup olarak da başarı öykülerimiz vardır.”*

Kurumsal kültürü oluşturan en fazla kodlamanın kurumsal felsefe altında toplandığı görölmektedir. Toplam 204 frekans ile ve % 61,9 oranla kurumsal felsefenin altına yerleştirilen kodlar, kurum kültürünü oluşturan temel değerler, varsayımlar, kurumun kendisi hakkındaki düşünceleri, felsefesi, misyonu olarak Abratt (1989) ve Balmer'ın (1995) tanımlarından yola çıkılmıştır. Yapılan görüşmelerde kurum felsefesinden bahseden bazı ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

O-8: “Çalışan memnuniyetimiz, müşteri memnuniyeti kadar bizim için önemlidir. Aile çalışanlarımız vardır. Yıllardır burada çalışan, burada evlenen ve aile olarak bizde çalışan çalışanlarımız vardır.”

O-14: “Öncelikle değerlerimiz olarak oldukça farklı olduğumuzu düşünüyorum. Gerek çalışan politikamız, gerek misafir politikamız olsun. Değerlerimizi ilkelerimizi korumaya çalışan bir işletmeyiz.”

O-10: “İç paydaşlarımızın değerlerimizi bilmesi bizim için çok önemlidir. Ne iş yaptığımızı, nasıl yaptığımızı, müşterilerle diyaloglarımızı bilmesi önemlidir. Hizmetlerimizi, ürünlerimizi bilsinler ki müşterilerle karşılaştıkları zaman doğru yönlendirsinler. Örneğin tedarikçilerimiz yine aynı şekilde bize kaliteli ürün vermeleri için bizim işleyişimizi ve kaliteye odaklandığımızı bilsinler. Tur opretaörleri ürünlerimizi, hizmet kalitemizi, müşteri memnuniyetimizi bilmeliler ki bizi tercih etmeleri için müşterilerini yönlendirsinler.”

O-14: “Misafir boyutunda içerdeki aidiyet duygusu aile ortamı misafirimize de yansıyor. Aynı bakış açısı misafirperverlik bizim otelimizde çok ön planda. Bir kere en önemli kriterlerden bir tanesi yöneticilerimizin çok mütevazı olması. Hizmet odaklı olması. Hizmet insanı olması çok önemli. Hiçbir zaman ego kişisel kimliklerle yaklaşıyoruz, kültürümüzle yaşıyoruz. Her zaman misafir memnuniyeti ön planda tutarak misafirlerimize yaklaşıyoruz. Gelen kişiler müşterimiz değil misafirimiz var mantığı var. Çalışan personelimize de öyle bakıyoruz. Çalışan ve misafir memnuniyetimizin bilinmesini isteriz. Hizmet kalitemiz, ürün kalitemiz, holding çatısı altında holdingin tük kimlik özelliklerinin aynı şekilde de bu otelde devam etmektedir.”

O-14: “Bizim otelimizde eski demode ve kısa dönemli kazanç sağlayan bakış açısı yok, hep güncel olmak analiz yapmak yeni olmak yeni pazarlara açılırken içeriğimizi canlı ve dinamik tutmak amacımız. Her sene ihtiyaç oranında yatırım bütçesi belirleyip renovasyonlar yapıyoruz. İnovatif olmaya çalışıyoruz o inovasyonun gerektirdiği kaynağı da üst yönetimden istiyoruz.”

O-9: “Yeşili sevme olayımız vardır. Doğaya saygılı. Öncelikle doğaya saygılı olduğumuz için bütün işletmelerimiz de genel anlamda bu özelliği görebilirsiniz bu bizim farklı olduğumuz bir özelliktir. Yeşili çok seviyoruz.”

O-9: “Misafir memnuniyeti bizim için çok önemlidir. Misafir gelmiş 2 gün kalmış Ben memnun değilim paramı iade ederler mi etmezler mi dediğinde; örneğin resepsiyona geldi, ben memnun değilim dedikleri zaman ücretini iade edip gidebilirsiniz çok rahat diye biliyoruz.”

O-7: “Merkez ofisimizin yaptığı çalışmalarda tek bir grup altında olmanın sağladığı misyon ve vizyon kararlarına doğru büyüme istiyoruz. Belirlediğimiz hedeflerimiz var.”

O-8: “Biz bir kere güler yüzlü personele inanıyoruz. Her müşteriye güler yüzlü birinin ilgilenmesinin önemini biliyoruz. Bunun için de yöneticilerimiz personeline güler yüzlü davranır. Şeffaftır, ne istediğini söyler ve nasıl yapması gerektiğini de gerekiyorsa anlatır.”

O-12: “Özelliklerimiz olarak ön planda hizmet kalitemizdir. Grup genelinde de biz de bizi öne çıkaran bütün misafirlerin tercih etmelerindeki en büyük nedenlerinden hizmet kalitesidir. Biz ayağa servis yapıyoruz müşterilerimizin ayağına servis veriyoruz. Misyonumuz ve vizyonumuz internet sitesinde yayınlanır, grup olarak bu konulara çok önem veren bir grubuz. Hedeflerimizin sürekli katlayarak ilerlemeye çalışıyoruz. Değerlerimizi değiştirmedik. Hizmet kalitemiz bizim en büyük değerimiz ve tercih edilmemizdeki en büyük etken. Ne iş yaptığımız belli. İlk açıldığımızdaki konseptimiz daha farklıydı. İkinci yıl bunu değiştirdik, üzerine daha yenilikler ekleyerek geliştirdik, ön plana çıkardık. Yenileme yapmak zorundasınız ama bunun kalitesi ve farklı olduğunu misafirlerimiz bilir, görür ve yaşar. Kendinizi geliştirmesiniz zaten misafirlerimiz de sıkılır.”

O-12: “Miyon ve vizyonumuz çerçevesinde, çalışanlarımız birinci derecede. Biz bölgemize bakıyorum, biz Mart'ın başı gibi Şubat'ın sonu gibi personel alımlarına

başlıyoruz misafirimiz yok, otelimiz kapalı olmasına rağmen personel alıyoruz ve bir buçuk ay gibi eğitimler veriyoruz.”

O-1: *“Burası eski bir otel ama hala buranın sadık ve kaliteli bir müşteri portföyü var. Sadık müşterileri var. Bu otelin bir cazibesi var ve biz de devam ettirmek için yeni şeyler yapıyoruz değişiklikler yapıyoruz. Malum otel eskiyor. Bir de malum hizmet sektöründe aynı şeyleri devam ettirmek rekabette sizi geriye ylatıyor. Biz de eski bir otele olduğumuz için sürekli kendimizi yenilemek zorundayız Kendimizi güncellemek zorundayız Biz de devamlı bu yeniliklere fon ayıran bir oteliz. Geçtiğimiz sene bütün otellerin Odaların renovasyonu bitirildi.”*

O-3: *“Köklü bir işletme diyebiliriz, güvenilir bir işletmeyizdir. Bir takım değerlerimiz vardır. Çevreye saygı, doğayı koruma adına çalışmalarımız vardır. Hem çalışanları öncelikle mutlu etme, çalışanlarımız mutlu olmasıyla onların mutluluğunun müşterilerimize yansımaları sağlamaktadır. Müşteri bağlılığını sağlamaya çalışan bir işletmeyiz, çalışan sadakati bizim için oldukça önemlidir.”*

O-2: *“Ayrıca burada çalışanlarımızdan bir çekirdek kadromuz var, bu 640 kişiden yaklaşık 110’u çok uzun süreden beri burada çalışıyor. Müşterilerimizden özellikle Avrupalılarda alışkan oldukları yüzleri bütün kış devam ettirdikleri sosyal medya birlikteliğini devam ettirmek ve tekrar geldiklerinde görmek istiyor. Bizlerde bunu sağlamak için çalışan devir hızımızı oldukça düşük tutmaya çalışıyoruz. Bütün kış devam ettirdiğimiz sosyal medya birlikteliği ile görüşülen kişilerle tekrar görüşmek istiyorlar. Biz de bunu destekliyoruz ve devamının sağlamaya çalışıyoruz. Bir ailenin 4 ve 9 yaş arası çocuğu varsa o aile 5 sene bizim devamlı müşterimiz olur, o çocuk her sene buraya gelmek ister. Bu durum da gerek çalışanlarımızı gerek misafirlerimizi motive eden bir durumdur.”*

O-7: *“Biz gerçekten yüzde yüz misafir memnuniyetine çok önem veriyoruz. Diğer otellerin çoğundan. İç paydaş çalışanlarımız için hem de dış müşterilere etik parantezi altında hizmet üreten muhtemelen tek otelizdir. Çalışan memnuniyeti ile misafir memnuniyetini hem merkezden hem de benim tecrübelerimden kaynaklanan*

en önemli farklı özelliğimiz. Gerektiğinde bizi ailesi gibi gören, beni babası gibi gören; ben Beyin yüzünü nasıl kara çıkartırım düşüncesiyle çalışan bir ortamımız var. Önce beni hayal kırıklığına uğratmamak için çalışan personelimiz var. Durum böyle olunca siz düşünün ki misafir ile nasıl ilgili, seviyeli kaliteli bir hizmet sunuyoruz.”

O-13: *“Bizi bir okul gibi görün, burada çalışan arkadaşlar burada garson olan İstanbul'daki otelimizde şef olarak gidiyor, ön büroda çalışan arkadaşlarımız ön büro şefi olarak gidiyor. Yani burası bir okul gibi burada edindikleri tecrübeyle zincirin birçok Oteli'nde kariyer basamaklarında yükselme imkânları buluyorlar. Kurumsal olarak bakarsak çalışan sadakati ve çalışanlara kariyer imkanı verdiğimiz için bize olan bağlılıkları oldukça yüksek.”*

Kurumdaki kurallar, 50 frekans ve %15,2 ile kurum kültürünü yansıtan ikinci önemli tema olduğu görülmektedir. Bu temanın altına yerleştirilen kodlamalar ise işletmelerde işlerin nasıl yapıldığını gösteren kurallar ve kurum içindeki işlerin standart ve temelini oluşturan kurumsal ilkeler olarak Moingenon (1999) ve Melewar (2003)'ın tanımlamalarından yararlanılarak yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde bu tanımlara uygun olan ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

O-1: *“Hiç kimsenin hakkının yenmediği adil çalışma koşullarına sahip olduğumuz bir otel olduğumuz bilinir. Mesela 2 bordro yapıp da sigortasını düşükten ödeyelim şeklinde bir niyetimiz de şansımız da yok. Tabi bunlar her zaman takdir gören ve bizim özelliklerimiz olarak öne çıkan durumlardır. Biz böyle olunca daha düzgün personel çalıştırma şansımız oluyor ve daha düzgün personelle daha düzgün servis verme şansımız oluyor.”*

O-7: *“Adil çalışma koşulları olan bir oteldir. Ülkemizde maalesef hala düşük bordrolu gösterip düşük sigorta yapan oteller işletmeler var, izin kullandırmayan mesai vermeyenler var. ama zincir oteli olarak bizim personelimiz haftanın 45 saat çalışır 46 saate girdi mi isterse çalışır, isterse mesaisini alır. Çünkü misafire muazzam bir otel odası sunarsınız ama haftada 56 saat çalışan ve o odayı*

temizlemeye çalışan bir personeliniz olur, mutsuz bir personelimiz olur veya aşağıda yediğiniz kahvaltının servisinde aslında asgari ücret alan ama düşük bordrolu bir çalışandan hizmet alırsınız. Misafir memnuniyeti adına çalışan memnuniyetini eşit çalışma koşulları ile sağlamanız gerekir. Bu bizim değişmeyen özelliğimizdir.”

O-14: *“Yasal olarak herkesin haklarının korunması olduğuna inanıyorum. İki önemli faktör olduğunu düşünüyorum. grubu olarak kanunun ön görmedi hiçbir şeyi yapma gibi bir lüksünüz yok, isteğimiz de yok. Bu şekilde çalışmak bizim için de oldukça kolay oluyor, kurumsallığı ve kimliğimizi beslemek için en önemli konu bu. Yönetim sözleşmesi otellerinden farklı olarak grubu bir aile oteli mantığı ile işletiliyor. Personeline o şekilde sahip çıkıyor. Nedir mesela bu aidiyet duygusunu da geliştiriyor. Mesela bir beyaz yakalının yöneticiler rapor almasa bile hasta olduğunu söylediği takdirde rapor gözetmeksizin işe gelmeyebiliyoruz. Rapor aldığı takdirde de beyan ettiğinde SSK'dan parasını alıyor bende işletme maaşını kesmiyor. Bizzat çalışıyor görünüyor. Bu da çok Kuvvetli bir aidiyet duygusu yaratıyor.”*

O-7: *“Gerçek hijyen, gerçek temizlik kesinlikle bilinen özelliğimizdir. Temel ürün ve hizmetlerimizde örneğin hijyen konusunda gerçek temizlik kuralları uygulanır. Bizim çamaşırhanemize üç tane marka girer, 4. markayı içeriye sokamayız. Kokusuz, alerji yapmayan malzemeleri kullanırız. Otelin her yerinden alınan numuneler olur. Yan etkisi olduğu kanserojen olduğu bilinen hava şartlandırıcı kullanmayız. Havuz suyu ve buz suyu sıkıntısı vardır. Bizim otellerimizde her gün mutlaka numunesi alınır analize gider. Önce kendimiz analizini yaparız şüphelendiğimiz bir şey varsa anında laboratuvara gider. Bunun sonucu gelir anında önlemimizi alırız. Buz konusunda da aynı şekilde her gün numunesi alınır ve analizi yapılır. Ülkemizde bunun kontrol standardı ciddi olmamasına rağmen Biz bunu ciddi maliyetli olmasına rağmen bu maliyetleri karşılayarak gerçekleştiriyoruz.”*

O-12: *“Örneğin personel maaşlarını bu bölgede arttırdık. Oteller normal asgari ücretten personel çalıştırırken biz bunları %20 %30 arttırmak zorunda kaldık rakiplerimize göre. Çünkü kaliteli personel bulmak zorundasınız. Biz Bu bölgedeki dengeleri değiştirdik. Bu iş çalışanlarla ilerlemek zorunda olan bir sektör. Bu işe*

yapmak istemeyen çok gencimiz var bulamıyoruz kalifiye eleman. Onun için gerekli eğitim iyi maaş, iyi adil, eşit, tam bordrolu çalışma koşulları sağlamaya çalışıyoruz.”

O-13: *“Bazı misafirlerimiz balkonu açık uyuyor Misafirlerimiz ertesi gün gelip resepsiyona odama gelen gürültüden dolayı; ya ben 5 de uyandım gürültüden uyuyamadım, dediklerinde neden dediklerinde Havaş otobüslerinin gürültüsünden uyuyamadığını öğrendiklerin de biz o zaman sizden para almayalım diyoruz. Resepsiyondaki arkadaşlar bunu deme gücüne sahipler. biz çalışanlarımıza buranın sahibisiniz misafir memnuniyeti para kazanmaktan çok daha önemli diyoruz ve çalışanlarımıza o gücü verebiliyoruz, rahatlıkla yetkilendirme yapabiliyoruz. Eğer restoranımızda yemek yerken misafir yemeğine hiç dokunmadıysa, çok az yediyse hemen çalışanlarımız gider sorar beğenmediniz mi diye. Eğer beğenilmemiş ise o yemeği ücretini almama inisiyatifini kullanırlar.”*

O-13: *“Denetim davranışlarımız var. Merkezi denetimler olur, biz kendimizi denetletiriz. Gizli denetçiler vardır. Bunlar 3 gün habersiz bizde kalırlar ve rapor yazarlar. Temizlik, hijyen denetimlerimiz zaten her gün kendi bünyemizde numuneler alınarak yapılır. Bunlar standarttır.”*

O-10: *“Adil çalışma koşulları çok önemlidir. çalışmak bir gurur kaynağı olması için çalışanlarımız o itina ile seçilir ve kadrolarda yükselmeler, diğer ülkelerde kariyer olanakları sağlanır. Etik olmak, adil çalışma koşulları sunmak ve çalışana sahip çıkmak bizim için standarttır.”*

O-10: *“Seçilen yöneticiler dahil tüm elemanlarımız bu şekilde seçiliyor ve eğitiliyor. Çalışanlarımız otelimizi ve değerlerimizi temsil edecek şekilde seçilir. Konuşmalarından, davranışlarından ve diyalog şekillerinden. Böyle olmamız gerektiği ile ilgili eğitimler de alıyoruz.”*

Kurum adetleri, ritüelleri, mitleri, tabuları %8,18’lik bir oranla kurumsal kültürün altında yer almaktadır. Bu temanın altına yerleştirilen kodlamalar, kurumlarda ortak kabul edilen, tüm çalışanlarca benimsenen ve geleneksel hale

gelmiş, geleneksel olarak biçimlenen planlanan davranışları ve işleyişleri içermesine göre (Melewar ve Jenkins, 2002) yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde bu tanıma uygun olan ifadelere aşağıda yer verilmektedir.

O-13: *“Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimde örnek olmaya, yol gösterici olmaya ve eğitici olmaya çalışıyoruz. Çünkü hiç kimse muhteşem mükemmel değil. Biz dikkate alıp düzeltmeye çalışıyoruz. Bununla ilgili çalışanlarla birebir ilişkiler, açık kapı politikası ve çalışan şikâyetlerini dinlediğimiz toplantılar var.”*

O-11: *“Burada mecbur staj yapan öğrenciler, genç arkadaşlara mesleği sevdirmek adına mutlaka ilk geldiklerinde ve giderken ben bizzat konuşuyorum, hoş geldin deyip, güle güle diyorum. Onlara bir güle güle partisi yapıyoruz uğurlarken. Açık kapı politikası uyguluyorum. Çalışan arkadaşlar bana istedikleri zaman ulaşabilirler. Ulaşılamayan bir genel müdür olmamaya sağlıyorum. Departman müdürleri ile konuşurlar, anlamadıkları zaman ben genel müdürle de konuşabilirimi bilirler. Randevu almalarına gerek duymadan bir sistem uyguluyoruz.”*

O-11: *“Örneğin iki hafta önce olan bir olay, garson arkadaşımızın bir misafirden şarap siparişini tam layığı ile alamadığını, tereddüt ettiğini öğrenip eğitim alıp alamadığını öğrendim. Eğitim almamış. Sonra ben başka gelen bir misafire garson olarak ben sipariş aldım, otel genel müdürü olduğumu söylemeden. Yanımda da o garson arkadaş. Nasıl bir sipariş alınır, neye dikkat edilir, bilmemesini suçlamadan ona destek olarak öğrenmesini sağladım ve gerekli eğimi almasını da sağladım.”*

“Aileyiz mantığı var, gelen kişiler müşterimiz değil misafirimiz mantığı var. Bence ciddi ayrıldığıımız nokta bu, güler yüzlü birçok işletme var ama kendi evi ya da ailesinin yeriymiş gibi işletmeye bakmaz, Biz misafire de ailenizin parçasıymış gibi bakıyoruz. Bu değer bizim ortak bir dilde buluşma noktamızdır. Çalışan personelimize de öyle bakıyoruz. Daha aile mantığı var patronlarımızda aynen bu şekilde bakıyor.”

O-13: “Benim aylık müdürlerimle öğle yemeğim vardır. Her departmandan bir kişi katılır, sohbet ederiz, birbirimizi tanırız. Onun dışında her yeni gelenlerle yeni işe başlayanlarla ilgili hoş geldiniz yemeğim vardır. Tartışırız konuşuruz, otelimizin personel için yapmış olduğu imkânları anlatırız. Ortak bir yapıda nasıl buluşuruz konuşulur. Sizin bir bölüm müdürünüz var, sonra ben varım her zaman kapım açıktır. Açık kapı iletişimi uygulamam.”

Kurumsal kimliğin önemli bir boyu olarak görülen kurumsal kültür, işletmelerin amaçlarını ve stratejilerini özellikle çalışanlar tarafından anlaşılması ve işletme ile uyumlu bir şekilde çalışmasını desteklediği bilinmektedir. Kurumsal kültürün müşterilere yansıtılması ise müşteri tatminini elde etmede önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu araştırmada elde edilen kurumsal kültürün alt boyutlarının Boylu ve Sökmen’in 2006 yılında otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada kullandıkları boyutlar ile örtüştüğü görülmektedir. İşletmelerin misyonu, tarihi, felsefesini oluşturan değerleri, adetleri, ritüelleri, liderlik özellikleri gibi birçok faktörün otel işletmelerinde kurumsal kültürü oluşturduğu görülmektedir.

3.6.1.2. Kurumsal Strateji

Kurumsal strateji işletmelerin varlıklarına devam edebilmeleri, rakipleriyle girdikleri mücadelede ayakta kalabilmeleri için alınan uzun dönemli yönetsel kararları kapsamaktadır. En üst birimden en alt birimlere kadar işletmeyi yönlendirecek, kurumun faaliyette bulunduğu sektörde uzun dönemde yaşamını devam ettirecek ve sürdürülebilir olmaları konusunda doğal kaynaklarını, insan kaynaklarını ve sermayesi gibi üretim kaynaklarını etkili bir şekilde kullanması için alınan kararlardır. Kurumsal stratejiler, üst yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler olup genellikle kurumun genel yönünü belirlemeye yönelik, temel iş ve faaliyet konusu; istikrar, büyüme ve küçülme gibi hangi konumda bulunacağı ve nasıl rekabet edeceğine yönelik planları içermektedir (Pondicherry University, 2016; Ülgen ve Mirze, 2010).

Kurumsal strateji boyutunu oluştururken kodlamaların yapılmasında tezin ikinci bölümünde belirtilmiş olan Sutton (1980), Melewar (2003), Leontiades

(1985), Ülgen ve Mirze (2010), Mirze (2013), Tanova ve Karadal (2004)'in tanımları dikkate alınmıştır. Elde edilen kod listesi Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Kurumsal Strateji Boyutu Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Kurumsal Strateji Kodları	Otel Sayısı Frekans	Oran %
Hedefleri belirli	12	85.71
Finansal yapısı (bütçe mantığı)	12	85.71
Pazar yapısı	12	85.71
Pazarlama stratejisi	12	85.71
Ülkenin durumuna bağlı, değişen stratejiler	11	78.57
Rekabet ortamı	11	78.57
Kaynak kullanımı (insan kaynakları, ürünleri, hizmetleri)	10	71.43
Ürün çeşitlendirmesi	9	64.29
Rakiplerle ortak çalışma	8	57.14
Hedef kitlesi belli	7	50
Fiyat politikası belli	7	50
Maliyet odaklı	7	50
Stratejisi belli	7	50
Alanında lider	6	42.86
Farklı pazarlara yönelme	5	35.71
Stratejik ortaklıklar	5	35.71
Sunulan ürün farklılığı	4	28.57
Rakiplerle karşılaştırma	4	28.57
Mutfağın meşhur olması	3	21.43
Ailelere uygun	3	21.43
Ürünün temalı olması	2	14.29
Markaya bağlı hedef kitle	2	14.29
Kendi ürününe odaklanma	2	14.29

Tablo 13'de yapılan kodlamalara bakıldığında 23 ayrı kodlamanın kurumsal strateji boyutu altında yerleştirildiği görülmektedir. Bulgularda araştırmaya katılan otel işletmelerinin %85.71'si hedefleri belirli, finansal yapısı belli (bütçe mantığı), pazar yapısı ve pazarlama stratejisine önem verdikleri görülmektedir. Daha sonra %78.57'si ülkenin durumuna bağlı, değişen stratejiler ve rekabet ortamı olarak stratejilerinin önem kazandığı görülmektedir. Yapılan kodlamaların her bir otel işletmesi için içerik analizlerine ise Tablo 14'de yer verilmiştir.

Tablo 14: Kurumsal Strateji Boyutu Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Kurumsal Strateji Kodları	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
Hedefleri belirli	32	4	3	3	3	5	0	3	4	3	2	0	1	1	1
Kaynak kullanımı (insan kaynakları, ürünleri, hizmetleri)	23	1	0	0	3	3	0	1	2	3	2	3	3	2	0
Ülkenin durumuna bağlı, değişen stratejiler	22	1	0	0	2	0	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Finansal yapısı (bütçe mantığı)	22	1	2	2	0	1	1	2	1	2	2	0	2	2	4
Pazar yapısı analizi	20	1	1	1	3	2	0	2	1	2	2	1	2	1	2
Pazarlama stratejisi	19	1	2	2	0	2	1	1	3	1	1	2	2	1	0
Ürün çeşitlendirmesi	17	2	3	3	0	1	2	0	1	2	0	1	2	1	0
Maliyet odaklı	17	0	0	0	0	3	1	7	1	3	0	1	0	0	1
Rekabet ortamı	17	0	2	2	0	0	1	2	2	0	0	2	3	1	2
Hedef kitlesi belli	14	3	1	1	1	0	5	0	0	0	2	0	1	0	0
Fiyat politikası belli	12	2	1	1	0	2	4	0	0	0	0	0	0	2	0
Alanında lider	10	1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3	0
Stratejisi belli	10	1	2	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1
Rakiplerle ortak çalışma	10	2	1	1	1	1	0	2	0	0	0	1	0	1	0
Sunulan ürün farklılığı	8	2	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Farklı pazarlara yönelme	7	1	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	1
Ürünün temalı olması	6	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stratejik ortaklıklar	6	1	1	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Mutfağın meşhur olması	5	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0
Rakiplerle karşılaştırma	4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
Ailelere uygun	3	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Markaya bağlı hedef kitle	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0
Kendi ürününe odaklanma	4	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Toplam	290	25	29	28	14	20	17	31	19	22	15	15	21	19	15
Oran %	100	8,62	10	9,66	4,83	6,9	5,86	10,7	6,55	7,59	5,17	5,17	7,24	6,55	5,17

Tablo 14’de kurumsal strateji altına yerleştirilen kavramların araştırmaya katılan tüm otel yöneticileri tarafından 290 defa kullanıldığı görülmektedir. Katılımcı otellerin toplamda 32 defa “hedeflerinin belirli” olduğundan ve 23 defa “kaynak kullanımı”, 22 defa ise “ülkenin durumuna bağlı olan stratejilerini değiştirdikleri” ve “finansal yapılarının bütçe mantığına” göre yapılandığından bahsetmişlerdir.

Katılımcı otellerin kurumsal stratejiyi ifade eden kavramlar üzerinde durulduğunda ise kurumsal strateji boyutu üzerinde en çok duran otelin %10,7 oranla O-7, %10 oranla O-2 ve %9,66 ile O-3, %8,62 ile O-1 olduğu görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında otel işletmelerinde kurumsal strateji boyutu altındaki kavramların önem sırası ortaya çıkmaktadır.

Kodlamalarla elde edilen kavramların birbirleri ile ilişkilendirilerek temaların altına yerleştirilmesi ise ilgili literatürde yapılan tanımlar çerçevesinde İş (rekabet) stratejileri olarak; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma ve kurumsal stratejiler olarak; korumacı strateji, fırsatçı/yenilikçi strateji, analizci strateji, tepkici-reactor strateji olarak da sınıflandırılmıştır (Sutton, 1980; Melewar, 2003; Ülgen ve Mirze, 2010; Mirze, 2013; Tanova ve Karadal, 2004). İkinci bölümde ortaya konulan tanımlar dikkate alınarak kodların temalaştırılması Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Kurumsal Strateji Temaları

Rekabet Stratejileri	Frekans	Kurumsal Stratejiler	Frekans
Maliyet Liderliği		Korumacı	-
Kaynaklar kullanımı (insan kaynakları, ürünleri, hizmetleri)	23	Fırsatçı	
Finansal yapısı (bütçe mantığı)	22	Farklı pazarlara yönelme	7
Maliyet odaklı	17	Rakiplerle ortak çalışma	10
Farklılaşma		Stratejik ortaklıklar	6
Ürün çeşitlendirmesi	17	Analizci	
Alanında lider	10	Pazar yapısı analizi	20
Sunulan ürün farklılığı	8	Rekabet ortamı	17
Ürünün temalı olması	6	Rakiplerle karşılaştırma	4
Mutfağın meşhur olması	5	Ülkenin durumuna bağlı, değişen stratejiler	22
Ailelere uygun	3	Pazarlama stratejisi	19
Odaklanma		Tepkici	-
Hedefleri belirli	32		
Hedef kitlesi belli	14		
Fiyat politikası belli	12		
Stratejisi belli	10		
Markaya bağlı hedef kitle	3		
Kendi ürününe odaklanma	3		
Toplam	185		105

Yapılan içerik analizde kurumsal stratejilerin belirlenmesinde ve stratejik yapılarının oluşumunda, otel işletmelerinin hedeflerinin belirli olması, kaynak kullanımı ve finansal yapının en çok tekrarlanan konu olması, rekabet ederken hedeflere odaklanarak finansal yapının önemli olduğunu göstermektedir. Daha sonra pazar yapısının analizi, ülkenin durumuna bağlı olarak değişen stratejiler ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesi otel işletmelerinde analizci stratejileri ortaya çıkarmıştır. Farklılaşmaya gidilmesi ise kendilerini diğer otel işletmelerden farklılaştırarak kimliklerini oluşturmada oldukça etkin olduğu görülmektedir.

Maliyet liderliğinde maliyetlerin kontrolü ile maliyet avantajının elde edilmesi hedeflenmektedir. Müşterilerine yönelik, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün ve hizmetler piyasaya sunulur. İşletmenin zaman içerisinde kazandığı deneyim ve tecrübelerle ilgili olarak en iyi ürün ve hizmeti en uygun maliyette sunmayı öğrenmesi söz konusudur. Bu stratejisini uygulayan işletmelerin

sermaye ve donanımları iyi, pazar payları büyük ve etkin bir kontrol yeteneğine sahip olmalarını gerektirir. Verimli ölçekte, deneyimlerle maliyetlerin kontrolü, genel gelir ve giderlerin kontrolü, küçük hesaplardan kaçınılma ar-ge, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda teknolojik yenilikleri de takip edecek işletme stratejilerini de beraberinde getirmektedir (Mirze, 2013; Ülgen ve Mirze, 2010). Tablo 15’de “bütçe mantığı ile finansal yapının belli olması” ve “maliyet odaklı” ifadelerinin maliyet liderliği altındaki temanın altına yerleştirilmesi araştırma katılımcılarının ifadelerinde, işletmelerinde maliyetlerin önemliliği ve müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin yüksek tutulması ve firmanın mali yapısının buna göre işlediği ifadelerine göre yer verilmiştir. Maliyet liderliği ile ilgili yapılan kodlamalarla ilgili ifadelere aşağıda yer verilmektedir.

O-14: *“A’dan Z’ye biz neyi kaç ne kadara mal ettiğimizi, ne kadar sattığımızı, ciromuzu, karlılığımızı holding bütçe mantığı ile yönetiyoruz. Holding bütçe mantığı ile yönetiyoruz. Bütçe çalışmalarımız var mesela bunlar çok net ve doğru çizgilerle çizilmiş durumda. Benim satın alma rakamım var, benim bir üstümde onayı merkeze gidiyor Merkez holdinge.”*

O-14: *“Biz ilk yapan olmayı tercih ediyoruz ama tabi buna da bir maliyeti var. İstatistik verileri analitik olarak inceleyerek yapıyoruz. Yaptığımız her şeyin bir fizibilitesi yapıyoruz. Geri dönüşüme hesaplıyoruz. Uluslararası markaların verdiği değer olarak mali yapınız bellidir, bütçeniz belidir, kar planlarınız belidir. Bütçe mantığı ile yönetiyoruz. Bunun için SIP paket program var bunun içinde muhasebe paket programı var. Ona oldukça kuvvetli bir para harcandı. Yeter ki bu istatistik bilgileri ve bütçe mantığını yerleştirmek amacıyla. SIP yeni çıkmış bir sistem, büyük kuruluşların ve holdinglerin adapte olduğu bir sistem. Birçok kişinin henüz adapte olamadığı bir sistem ve biz bunu grup olarak geçen sene geçtik. Oldukça da başarılı bir şekilde götürüyoruz kendimize ait bir bütçe sistemimiz var, tüm gelir ve giderlerimiz kontrol altında tutuyoruz.”*

O-13: *“Fazla çalışan elemanımız varsa azaltabiliyoruz. Bu çok özel durumlarda gerçekleşir ama. Ürünlerimizde hizmetlerimizde çeşitlendirme yapabiliyoruz, farklı*

fiyat politikaları uygulayabiliriz, promosyonlar yapıyoruz. Bu arz ve talep meselesi analiz edip dengesini bulmaya çalışıyoruz. Ama önemli olan nereden tasarruf yaparsak yapalım müşteri bunu hiç hissetmemeli, geri planda tasarruf yapmalıyız. Koridorları boyamayabilirsiniz, temiz tutarsınız ama boyamayabilirsiniz. Örneğin geçen sene bahçeye rengârenk çiçekler ekmişsinizdir, bu sene biraz daha az tek renk çiçek ekersiniz.”

O-9: *“Tasarrufa yönelik çalışırız. Maliyet odaklı bir işletmeyiz giderinizi kontrol edemezseniz gelirinizi kontrol etmenin bir anlamı yok.”*

Farklılaşma stratejisi ise işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetin farklılaştırılarak ayrıcalıklı olmak üzerine geliştirilmektedir. Ayrıcalıklı ürün üreten işletme olma avantajının sağlanması, müşterilerin bu farktan dolayı oluşan fiyat farkını ödemeye razı olması hedeflenmektedir. Ürünün özelliklerinden, dizayn farklılığından, kalitesinden ve hizmetlerinin kalitesinden işletmelerin uzun yıllardan beri oluşmuş olan farklı imajından da sağlanabilir. Bunun yanında farklılaştırma stratejisi maliyetlerin ihmal edilmesini de gerektirmez. İşletmeler maliyetlerini de kontrol altına alarak ayrıcalıklı ürün ve hizmette sahip tek firma olmaya çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010; Uysal, 2010). Farklılaşma ile ilgili yapılan kodlamalarla ilgili ifadelere aşağıda yer verilmektedir.

O-2: *“İşletmememizi temalı diye isimlendiriyoruz. Dünyanın en iyi aqua parklı oteli ödüllerimiz var. Aqua parklı aile oteli olarak tanımlamaktayız. Bu özellik bizi diğerlerinden farklılaştırır ve fiyatlarımızı ona göre belirleriz. Bize gelecek olan müşteri kitlesi bellidir. Çocuklu aileler oldukça fazla tercih eder.”*

O-7: *“Misafir memnuniyetine çok önem veren, içinde bulunmuş olduğu markette ilk 3 içerisinde olan Gastronomi konusunda İzmir’de çok ileride olan, rakiplerinden çok ileride olan, olmaya çalışan 5 yıldızlı bir şehir otelidir. Özellikle gastronomi konusunda İzmir’de oldukça tanınan bir oteldir. Mutfağımız, markamıza bağlı ürünlerimiz var.”*

O-5: “Ürünlerimizde, hizmetlerimizde çeşitlendirme yapabiliyoruz, farklı fiyat politikaları uygulayabiliriz, promosyonlar yapıyoruz. Bu arz ve talep meselesi analiz edip dengesini bulmaya çalışıyoruz.”

O-1: “Özelliklerden en önemlisi Türkiye’de bildiğim kadarıyla bu derece büyük bir otelin Marina çıkışlı veya önünde marinası olan böyle bir otel yok) . Bu çok büyük bir özellik ve değişiklik katıyor, farkımızı yaratıyor.”

O-11: “Standartları Ege bölgesinde diğer rakiplere göre yüksek. En önemlisi kongre merkezimiz var, oldukça büyük bir kapasite, 28 salon ve 4000 kişi kapasiteden oluşuyor. Ege bölgesinde bizden daha büyük bir kongre merkezi olan bir otel yok. Tekiz ve Lideriz. Kongre merkezimiz uluslararası standartlarda, içerisinde istediğiniz büyüklükte araç sokabileceğiniz, lansmanını yapabileceğiniz, 4 katlı, yürüyen merdivenli, teknolojik olarak bütün hardware ve software yapılmış, istediğiniz uluslararası kongreyi yapabileceğiniz bir kongre merkezidir.”

O-1: “Termal havuzlarımız var bizim bütün havuzlarımızda deniz suyu kullanıyoruz. Büyük havuz da deniz suyudur. Termal suyla Kükürtlü su ile banyo yapabileceğiniz terapi amaçlı tedavi amaçlı odalarımız var.”

O-4: “Avrupalı kültür zevki olan, kişilikli tasarımları tercih eden belirli bir müşteri kitlesi olan bir işletmeyiz. Tasarımlarımız kültürel açıdan Avrupalıların beğenmesinde farklılık yatacak şekildedir. Açıldığından beri her yıl bize gelen en az 30 Avrupalı aileler gelir.”

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliğinde olan veya farklılaşma stratejisini belirleyen işletmelerin de aynı zamanda benimseyebileceği, belirli bir hedefe, finansal yapıya, ürünlere, pazara veya coğrafi alana yönelik yoğunlaşma ile ilgilidir. Bu strateji de hedeflerin belli olması önemlidir. Müşteri hedef kitlesine göre fiyat politikasına odaklanma, ürüne odaklanma gibi farklı işletme stratejileri belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2010; Uysal, 2010). Buna göre Tablo 15’de kodlamaların yapıldığı katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

O-2: “Bir ailenin 4 ve 9 yaş arası çocuğu varsa o aile 5 sene bizim devamlı müşterimiz olur, o çocuk her sene buraya gelmek ister. Tasarımlarımız mobilyalarımız ona göre tasarlanmıştır. Yani 5 kişilik çocuklu bir ailenin rahatça kalabileceği şekilde odalarımız yapılmıştır.”

O-4: “Oda yapılarımız, hizmetlerimiz, yeni ünitelerimiz ile Avrupalı aileleri hedef alan ve onlara yönelik geliştirdiğimiz bir kimlik yapımız var. Misafir portföyü belli olan bir işletmedir. Avrupalı aileleri hedefleyerek yola başladık, şimdi ise Avrupalı kültür zevki olan, kişilikli tasarımları tercih eden belirli bir müşteri kitlesi olan bir işletmeyiz. Açıldığından beri her yıl bize 30 Avrupalı aileler gelir.”

O-12: “Uzun dönemde bu kararları alırken, konseptimizi belirlerken, finansal tablolar çok önemli. Çünkü biz kaliteli mal alıp, kaliteli hizmet veriyorsak ve otelimizi ucuza satamıyorsak mali yapının ortaya çıkarılması ve planlarımızın bu çerçevede devam etmesi çok önemli. Biz Deluxe olarak hizmet veriyoruz. Üst segment bir müşteri hedefimiz var. Bu yapıdaki müşterilerimiz için ise örneğin; kalifiye eleman çalıştırmak çok önemli. Onun için gerekli eğitim, iyi maaş, iyi çalışma koşulları sağlamaya çalışıyoruz. Müşteri yapımızın ve hedef kitlemizin istek ve ihtiyaçlarına göre maliyetlerimizi yapılandırıyoruz.”

O-9: “Kendi ürünlerimize odaklanarak en iyisini yapmaya çalışıyoruz.”

Tablo 15’de diğer bir tema olarak kurumsal stratejiler başlığı altında korumacı, fırsatçı, analizci ve tepkici stratejileri kodlamalarına yer verilmiştir. Yapılan görüşmelerde korumacı stratejilere ve tepkici stratejiye uygun ifadelere rastlanmamıştır. Korumacı stratejinin kendini dış dünyadan ayrı tutması ve mevcut pazarını korumak için sadece kendi ürün ve hizmetlerine odaklanması söz konusu olmaktadır. Teknolojilerinde, yapıların ve stratejilerinde değişiklik yapmak konusunda istekli olmamaları ve fırsatları yakalamak için analiz veya araştırma yapmamaları ve kendini etkilemeyen, etkilemediğini düşündükleri değişiklikleri önemsememeleri ile dikkat çekmektedirler. Tepkicilerin ise tutarlı hiçbir stratejilerinin olmaması ve çevredeki değişikliklere uyum sağlamada kararsız

olmaları gibi yeteneklerinde eksikliklerin bulunması (Mirze, 2013; Tanova ve Karadal, 2004) dikkate alındığında, araştırmaya katılan otel işletmelerinin bu stratejileri destekleyecek ifadelerine rastlanmamıştır.

Fırsatçı ve analizci stratejilerde ise en yüksek frekansa sahip olarak analizci stratejinin altında pazar yapısı analizi ve rekabet ortamının olduğu görülmektedir. Kurumsal stratejilerde analizciler, fırsatçı stratejiler altında da yer alabilmektedir. Analizciler öncü olmayı hedeflerken, yeni değişen koşullara göre pazar fırsatları yakalamaya çalışan, analiz eden ve yenilikçi olmayı hedefleyen işletmelerdir. Çeşitlendirme yapmak ve yeni pazarlara girmek temel özelliklerindedir. Analizci stratejilerde ise öncü ve savunmacı olmayı birleştirerek kendi ürün ve pazarlarında analizler yaparak kendi ürün ve pazarlarında faaliyetlerini sürdürmekte, gerektiğinde yeni fırsatları yakalamak için yeni pazarlara da açılabilirler (Mirze, 2013; Tanova ve Karadal, 2004). Bu özelliklere uygun olarak katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

O-14: *“Stratejik kararları alırken özellikle pazarınızı çok iyi tanımanız gerekiyor. Çok iyi SWOT analizi yapmanız gerekiyor ve bu SWOT analizinin canlı olması, gereken koşullara göre yenilenmesi gerekiyor.”*

O-8: *“Rakiplerinizi çok iyi tanımamız gerekiyor rakipleri tanıdığımız da pazarı iyi tanıdığımız da elinizdeki bütçeyle stratejinizi belirliyorsunuz ve bir kaynak yaratıyorsunuz.”*

O-13: *“Krizlerde analiz ettik, neler yapabiliriz dedik ve fırsata çevirdik. Hatta fiyatlarımızı yükselttik. Tabii bazen masrafları kısıtığımız zamanlarda olabiliyor. Ürünlerimizde hizmetlerimizde çeşitlendirme yapabiliyoruz, farklı fiyat politikaları uygulayabiliriz, promosyonlar yapıyoruz. Bu arz ve talep meselesi analiz edip dengesini bulmaya çalışıyoruz.”*

O-2: *“Ülke içi destinasyonlardaki diğer ürünlerin durumu, hem de uluslararası düzeydeki rakip otellerin yapılanması bizim için de aynı zamanda kurumsal kimliğimizin yapılandırılmasında etken faktörlerdendir. Buna rekabet ortamı*

diyebiliriz. Artı değişen misafır beklentileri. Belirlediğimiz hedeflere yönelik çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz.”

O-1: “Tarzımızı çok değiştirmeden, kriz ortamında varlığımız sürdürme yönünde hareket ederiz. rn çeşitlendirmeye gideriz. Farklı satış stratejileri geliştiririz kendi bünyemizde. Tek işletmeyiz ama kendi içimizde yeni yatırımlarla bazı durumlarda stratejik ortaklıklar kurmaktayız. Diğer otellerle ortak fuarlara katılımlarımız olur. Bu fuarlarda yeni pazarlara açılma ve kendimizi tanıtma gibi imkanlar buluruz”

O-6: “Rakiplerimizi fiyat politikaları bizim için önemlidir. Nedeni ise biz fiyatlarımızı belirlerken müşteri portföyümüze göre şekillendirmekteyiz. Çok yukarılara ekemeyiz. Bunun için özellikle bu civardaki otellerin durumu bizi yakından ilgilendirmektedir. Ülkenin durumunu göz önüne alıyoruz. Kriz dönemlerimizde ne yapmamız lazım diye bazı kararlar almaktayız.”

O-7: “Dış pazarlarda hangi pazarlar, hangi fuarlar, hangi hedefler seçilmesi gerektiğini, önümüzdeki sene için ne kadar kar beklediğimiz mali yapımız çerçevesinde yaptığımız toplantılarda bunlara karar veriyoruz. Gerektiğinde ortak çalışmalarla ile ortak şekilde fuarlara gidip hep bölgemizi tanışmış oluruz hem de yeni pazarlara ulaşırız”

O-9: “lkenin durumunu dikkate alıyoruz. neler yapmamız gerekli, önümüzdeki sene nelerle karşılaşabiliriz kaynaklarımız nedir, mali yapımız nasıldır ,bununla beraber bir yol haritası iziyoruz.”

Diğer bir sınıflandırma olarak st yönetim stratejilerinde tek işletme/yoğunlaşma, dikey bütünleşme ve çeşitlendirme ayrımı ise tek otel işletmesi olması, tek işletme olup bir holdinge/merkeze bağlı olmaları, zincir otel olmaları, zincir otel olup farklı yıldızlarla kendi grupları içerisinde çeşitlendirmeye gitmeleri gibi mülkiyet durumları (zel, 2012: 8-12) göz önüne alınarak Tablo 16 oluşturulmuştur.

Tablo 16: Kurumsal Strateji Üst Yönetim Stratejilerine Göre Otel İşletmeleri

Üst Yönetim Stratejileri	Merkez	Yatırım	Yönetim	Marka
Tek İşletme				
O-1	İzmir, Holding	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
O-5	İstanbul, A.Ş.	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
Çeşitlenme				
O-2	Otel, A.Ş.	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
O-3	Otel A.Ş.	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
O-4	İstanbul, A.Ş.	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
O-6	Almanya, A.Ş.	Yabancı Sermaye	Tam Sahiplik	Marka Çeşitliliği
O-7	İsviçre, Holding	Yerli Sermaye	Yönetim Sözleşmesi	Tek Marka
O-8	İstanbul, A.Ş.	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
O-9	Kuşadası, A.Ş.	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
O-10	Bürüksel, Holding	Yerli Sermaye	Yönetim Sözleşmesi	Marka Çeşitliliği
O-11	İstanbul, Holding	Yerli Sermaye	Franchise	Marka Çeşitliliği
O-12	Antalya, A.Ş.	Yerli Sermaye	Tam Sahiplik	Tek Marka
O-13	Paris, Holding	Yerli Sermaye	Yönetim Sözleşmesi	Marka Çeşitliliği
O-14	Bursa, Holding	Yerli Sermaye	Franchise	Marka Çeşitliliği
Dikey Bütünleşme				
-	-	-	-	-

Tablo 16'daki otel işletmelerinin sınıflandırılması tek marka ve tek işletme olmaları, tek bir marka altında çeşitlendirme stratejisini benimsedikleri ve farklı markalar altında çeşitlendirme stratejisini benimsedikleri görülmektedir. O-1 holding bünyesinde olan ama alanında tek bir isim ve marka ile faaliyette olan bir otel işletmesidir. O-5'de aynı şekilde tek bir otel işletmesi olup farklı alanlarda faaliyetleri olan bir şirkete bağlıdır. Örneğin O-4 ise tek marka ile farklı yıldızlara sahip birden fazla otel işletmesi ile çeşitlendirme stratejisi benimseyen bir zincir oteldir. O-13 ise farklı markalar altında farklı nitelikte otel işletmelerine sahip çeşitlendirme stratejisi belirleyen bir zincir oteldir. Tek yabancı sermaye olan O-6 ise 2016 yılında Alman bir grup tarafından tam satın alma ile el değiştiren ve marka çeşitliliği olan bir otel işletmesidir. Çeşitlendirme stratejisi altındaki otel işletmeleri ise tam sahiplik, yönetim sözleşmesi ve franchise olmaları ile birden fazla kategoride

tek marka veya farklı markalar altında zincirin bağı olduğu çeşitlendirmeye gittikleri için gruplandırılmışlardır. Bu otel işletmelerinin bağı oldukları grupta 4 yıldızlı, 5 yıldızlı veya delux konseptli otel işletmeleri olduğu için merkezin çeşitlendirme politikalarının olduğu katılımcılarca belirtilmiştir.

Otel işletmelerinde kurumsal stratejiler, artan rekabet ve hızlı değişen müşteri istekleri doğrultusunda yeniliklere ayak uydurmak ve yüksek belirsizlik ortamında ayakta kalabilmek adına kurumun genel gidişatına yönelik alınan kararları içermektedir. Bu kararlar, işletmelerin ne olduğunu, nereye gittiğini gösteren, kurumsal kimliği oluşturan temel yapıtaşları olarak görülmektedir. Avcı, Madanoğlu ve Okumuş'un (2011) ve Garrigo's-Simo'n, Marque's ve Narangajavana'nın (2005) çalışmalarında otel işletmelerinde korumacı ve tepkici stratejilere rastlanmaması, en fazla benimsenen stratejilerin ise fırsatçı, analizci ve farklılaşma stratejilerinin olduğu, bu çalışmada yapılan kodlamaları destekler niteliktedir.

3.6.1.3. Kurumsal Yapı

Kurumsal yapı, ilk kurumsal kimlik çalışmalarında yer bulmasa da zamanla yapılan çalışmalarda yerini almış ve önceleri sadece kimlik yapısı şeklinde sınıflandırmalarla başlayarak, örgütsel yapının da katıldığı bir bütün olarak tanımlanmaya başlamıştır. Kodlamalarda Melewar (2003) ve Balmer ve Greyser (2002)'in çalışmalarındaki kurumsal yapı tanımları dikkate alınmıştır.

Örgüt yapısı, işlerin nasıl bölündüğünü, gruplandırıldığını ve koordine edildiğini göstermektedir. Görevlerin nasıl dağıldığını, kimin kime rapor verdiğini, takip edilen biçimsel koordinasyon ve etkileşim biçimini tanımlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 480). Örgütsel yapıyı ortaya koyan katılımcı ifadeleri Tablo 17'deki gibi kodlanmıştır.

Tablo 17: Kurumsal Yapı, Örgüt Yapısı Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Örgüt Yapısı Kodları	Otel Sayısı Frekans	Oran %
Merkezi kurallar, merkeze bağlı, üst yönetim kararları	14	100
Yönetim kurulu, merkez onayı	11	78.57
Standartları olan	9	64.29
Prosedürler, iş tanımları var	8	57.14
Patron istekleri	6	42.86
Aile şirketi	5	35.71
Görev dağılımları belli	5	35.71
Yönetim şekli belli	3	21.43
Operasyonel kitapları, iş süreçleri merkezden	3	21.43

Tablo 17’de araştırmaya katılan otellerin %100’ü merkezi kurallar, merkeze bağlı, üst yönetim kararlarına bağlı oldukları görülmektedir. %78,57’si yönetim kurulu kararlarının ve merkez onayının olduğundan, %64,29’u standartların varlığından ve prosedürler ve iş tanımlarından bahsetmiştir. Buna göre araştırmaya katılan otel işletmeleri daha çok merkezi örgüt yapısından bahsettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Karar verme yetkisine sahip hiyerarşik seviyelerin varlığı ile yetkinin örgüt kademesinin en tepesine bağlılıkları ile yapı merkezi yüksek merkezileşmeyi işaret etmektedir (Timurturkan, 2010). Yazılı dokümantasyonlar, yöntemler, iş tanımlamaları, kurallar ve standartlar ise biçimleşmenin yüksek olduğunu göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012). Karmaşıklığı ifade eden dikey, yatay ve alansal (coğrafik) farklılaşma ayrımında ise örgütsel hiyerarşinin üst kademelerle beraber başladığını belirten ifadeler dikey farklılaşmayı tanımlarken, görev tanımlarının belli olması karmaşıklığın yüksek derecede olmadığını (Timurturkan, 2010) söylenebileceğini göstermektedir. Yapılan kodlamaların her bir otel işletmesi için içerik analizleri ise Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18: Kurumsal Yapı, Örgüt Yapısı Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Örgüt Yapısı Kodları	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
Merkezi kurallar, merkeze bağlı, üst yönetim kararları	28	1	1	1	2	1	2	3	1	1	4	3	1	6	2
Standartları olan	21	2	0	0	0	1	0	4	1	0	5	4	3	1	1
Yönetim kurulu, merkez onayı	14	2	1	1	1	1	0	2	0	0	1	1	1	2	1
Patron istekleri	13	0	0	0	1	1	2	0	1	4	0	0	0	0	4
Aile şirketi	7	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	3
Prosedürler, iş tanımları var	7	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0
Görev dağılımları belli	5	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1
Yönetim şekli belli	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1
Operasyonel kitapları, iş süreçleri merkezden	5	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1
Toplam	104	7	3	3	6	6	4	13	4	6	11	9	9	11	14
Oran %	100	6.80	2.91	2.91	5.83	5.83	3.88	12.6	3.88	4.85	10.7	8.74	8.74	10.7	12.9

Araştırmaya katılan her bir otel işletmesi için frekanslara baktığımızda, merkezi kurallar, merkeze bağlı ve üst yönetim kararlarının en yüksek frekansa sahip olduğu görülmektedir. Örgüt yapısı ile ilgili ifadeler en çok yer veren otellerin ise % 12.9 oran ile O-14 ve % 12.6 oran ile O-7, % 10.7 oran ile O-10 ve O-13 otel işletmeleri olduğu görülmektedir. Tablo 18'e göre örgüt yapısından bahseden yüksek oranlara sahip oteller işletmelerinin frekanslarına bakınca, örgüt yapılarının daha net ve yüksek merkezileşme, yüksek biçimleşmenin olduğu söylenebilmektedir. Kodlamalarla ilgili ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

O-1: “Biz çok başımıza buyruk şeyler yapmıyoruz yapmaktan da açıkçası kaçırıyoruz. Bizim bir yerimiz standartlarımız var. Ben direkt olarak yönetim kuruluna rapor veriyorum. Yönetim kurulu da bütçeleri onaylayan ve dolayısıyla da o onaylı bütçeleri karşında gerçekleştirilen faaliyetlerimizin sonuçlarını artışıyla eksisiyle sizden hesabını bekleyen bir merci. Belirli standartlar, kimliksel özellikler, isim, talimatlar, fiziksel unsurlar üst yönetim Holdingden geliyor.”

O-14: “İş süreçlerimiz bellidir. Ne zaman ne yapılacak, hangi durumda hangi operasyon gerçekleştirilecek. Holding ile beraber bir aile ortamında, kurumsal kararlar ve yönlendirmelere dayanarak devam etmekteyiz. Benim seviyemde ki

iletişim bana gelen departman yöneticileri raporlarıyla oluyor. Ben departman yöneticileri ile paylaşıyorum onlar da bana rapor sunuyor onlar da kendi çalışanlarıyla toplantılarda bunları iletiyor.”

O-2: *“Bunlar genelde üst yönetim kararlarıyla oluyor. Bizde tek yönlü iletişimden ziyade aşağıdakileri de dinleriz genelde, ilginç fikirler çıkar. Geçmişte daha merkezi bir örgütlenme şemamız vardı. 10, 12 sene önce. Şimdi alt departmanlardan yetkinleşen arkadaşların bünyede devam etmesiyle birlikte, bizden çok ayrılan olmaz bu anlamda. Böylelikle belli yapılanma modellerini konuları bir araya getirerek, işte konaklama bölümü çalışanları, yiyecek-içecek bölümü ve idari bölüm alt adı altında yeniden bir departmanlaşma çalışmalarını başlattık. Yatay iletişim yukardan aşağıya iletişimin olduğu herkesin birbiri ile bağlantılı olduğu bir yapı.”*

O-3: *“İnsan kaynakları, personelin diğer konularda, işte davranışı, psikolojisi, eğitimi, gibi bunları onayladıktan sonra işe giriş sürecinden sonra oryantasyonu toplantıları, görev tanımlarını kendisine bildirilir. İşletmede yapacağı davranışlar hepsi kendisine söylenir. Bu arada bu oryantasyon içerisinde kendisine kurumsal kimliğimizi aktarırız, kim kimdir nedir, ne iş yaparız, nasıl yaparız, şurada yemek yiyeceksin, şunu yapabilirsin, şunu yapamazsın. Eğitimler ile şekilde kurallar ve yapımız öğretilir, kendisi de kurumsal kimliğimizi öğrenmiş oluyor.”*

O-4: *“Üst yönetim kararları ile ki aslında her zaman patronumuz bizimle sürekli bilgi alışverişinde olan bir insandır. Onun istekleri ve zamanın koşullarını dikkate alarak kendimizi geliştirmekteyiz. Üst yönetim kararları bizim yönlendiricimizdir. Her yıl hedeflerimiz doğrultusunda yeni kararlar alınır ve her otel için kendine ait özelliklerine göre yönetilir, çalışanlar eğitilir. Üst yönetimden gelen kararların bizlere iletilmesi ile yukardan aşağıya bir yapımız var. Fakat kendi aramızda da her zaman iletişim ve bilgi paylaşımı mevcuttur. Departmanlarımıza bağlı elemanlarımız, departman müdürlerimizin kendi alt elemanlarına iletişimi mevcuttur.”*

O-5: “İç paydaşlarımız çalışma prensiplerimizi bilsin isteriz. Çalışma koşullarını, şartlarını, haklarını, iş süreçlerini, yönetim felsefemizi, otelin durumunu bilsin isteriz. Kimlik çalışmalarımız genelde üst düzey yönetici kararlarıyla şekillenir. İşte hizmet kalitemizin belirlenmesi, hedeflerin seçilmesi, isim logo gibi kararlar zaten çok önceden belirlenmiştir.”

O-5: “Üst yönetimin, patronların istekleri. Prosedürlerimiz, iş talimatlarımız. Kurumsal kurallar, beklide biraz görünmese de kurum tarafından yöneticilerimizin ilkeleri ve bize günlük operasyon toplantılarında veya iş anındaki yönlendirmeleri. Tabi insan kaynaklarında iş tanımları önemli oluyor. Mutfak kadrosu kaç kişi, müşteri hedefimiz, çalışan sayımız, maliyetlerimiz.”

O-5: “Komuta zinciri bizim için temel alınan bir sistemdir. Yukardan aşağıya talimatların ileildiği aşağıdan yukarıya raporların sunulduğu. İç ortamda mail yazışmaları, telefon, yazılı talimatlar.”

O-7: Bu standartlar kurallar’in standartları fakat bizde otelin genel müdürü ile beraber gider. özellikle operasyonel durumlarda bizler ciddi karar vericileriz.’in belirlediği standartlardan bize belirlediği belli bir müşteri memnuniyeti istatistiklerinde ben onu ulaşamadığım zaman bana sorarlar. Benim bir bütçem var. Örneğin Bana diyorlar misafir memnuniyeti %80 olacak. Bizim operasyonel kitaplarımız var orada da yazar gerektiğinde oraya açar bakarız. Örneğin Adamın birisi kalkıp gidip otelinizin çatısından aşağıya atlıyor burada bir kriz yönetimi var, bunu benim yönetebilmem önceki tecrübemden dolayı belki doğru, çünkü bunu daha önce ben yaşadım ama yaşamadığımı varsayın. O İlk anda ne yapacağınızı bilemezsiniz. Bu durum bu intihar olur patlama olur yangın olur terör olur ölüm olur. Daha önce yaşamadığınızda ne yapacağınızı bilemezsiniz. öyle bir grup ki bir emergency acil durum prosedürleri var böyle bir durum olduğunda ben bunun acil durum olup olmadığını belirlerim, ben karar veriyorum, hemen ararım merkezi onlar beni yönlendirir. Eğer çok daha ciddi bir şeyse oradaki profesyonel ilk uçağa atlayıp iki, üç saat içerisinde burada olur.”

O-5: “Bu da bizim işimizi kolaylaştıran bir şey onların standartları ve prosedürleri talimatları yine her türlü operasyondan işlerinizde kolaylıklar sağlayan, ne yapmamız gerektiğini biliyoruz genel müdürün günlük kararları, yönlendirmesi yönetimi neye önem verdiği ile de birleşince otelin merkezden gelen kimliği ile yöneticinin kimliğini birleşmesi otelin görünen kısmını ve iç değerlerini oluşturuyor”

O-8: “Nihayetinde bir patronumuz var ve onların yönetim kurulu kararları ile sizden beklentileri ile işlerimiz devam ediyor. Ama yine de şunu söyleyebilirim pek çok otel firmasına göre sistematik standartları olan belirli bir yapısı ve işleyişi olan kişisel özelliklerini yansıtmamaya çalışan bir grubumuz. Ben genel müdür olarak ağırlıklı prosedürler, talimatlar, işleyişleri yılbaşında ve yıl sonunda, sürekli operasyon esnasında hem denetliyorum hem koyuyorum kuralları.”

O-6: “Genel olarak üst yönetim kararlarıdır patronumuz, otellerin genel müdürleri ve satış müdürlerini ortak aldığı belirlediği konulardır. Kılık kıyafetimiz şöyle olacak şöyle strateji belirleyeceğiz logomuz budur tüm oteller bunu kullanacak gibi üst yönetim kararıdır. Merkezden kuralları prosedürleri belli olan, misyon ve vizyonu olan bir işletmedir.”

O-10: “Bu standartlar da merkezden belirleniyor. Farklı bir ülkeye gittiğinizde herhangi bir oteline de aynı özellikleri görürsünüz. Bu koltukları, bu renkleri, bu müzikleri görürsünüz. Aynı sabunları, şampuanları, aynı ürünleri, aynı renkleri görürsünüz, bu standartlar bellidir. İş talimatları bellidir. Veya menü tasarımlarımız hepsinde aynıdır. Üst yönetimden, gruptan gelen kimlik yapımız var. standartlarımız ve özelliklerimiz bellidir. Değişme olmaz ülkeye göre özelliklerimizde değişim olmaz ki kullanılacak resimler bile merkez tarafından onaylanır. İş tanımlarımız, görev tanımlarımız vardır. Biz onlara göre çalışırız. Her işe alınan genel müdürden tüm personele kontratlarla yurt dışından yapılır.”

O-10: “Biz tüm markalar grubuna bağlı. Onlar genel müdürü belirliyor. Genel müdür de kendi departman müdürlerini, onlarda kendi elemanlarını personelini

seçiyor. Üst yönetime bağlı ve genel müdürün direktiflerine bağlı olarak iletişim ve bilgi alışverişi devam ediyor.”

O-11: “Çalışılmış, bir takım standartlar gerek iç müşteri gerek dış müşteri için belirli standartlar ve prosedürler oluşturulmuş durumda. Uluslararası standartlarda işletmek zorundayız. Eğitimler için kurum içinde eğitimcimiz var. Standartlarımızı anlatan. Her çalışanlarımıza oryantasyon eğitimi veriyoruz bir hafta bütün departmanlarda gezdiriyoruz. İşleyişi görüyor. Öyle iş başı yapıyor. Tüm standartlar renk, dizayn, yazı şekli, logo her şey merkezden geliyor. Şurada oturduğumuz alanın yapısını bile nasıl olacağını bize veriyor. İç mimaride tabi her şeye karışmıyor ama mesela yatağım boyutunu, odada kullanılacak saç kurutma makinasının nereye konulacağını ve sabit olmaması, seyyar olması gerektiği gibi çok ciddi standartlarımız var.”

O-11: “Temel ilkelerimiz belirli standartlarımız. Onlara bağlıyız. Bizlere de yukarlardan gelen talimatlar çerçevesinde yönetiyoruz. Kendi inisiyatifimizle dediğim gibi çalışan davranışı, yöneticilik tecrübesi ile müşteri memnuniyetinin sağlanması ve iş süreçlerinin devamı belirli prosedürlere bağlı kalarak gerçekleştiriliyor. Merkezin yaptığı bir sürü analizlerin sonucunda, işte müşteri memnuniyet oranları, kar planları, raporlar doğrultusunda gibi onlar göz önüne alınarak yapılan bazı planlar var. Yönetim kurulumuz, otellerden yönetim kurulu temsilcilerimiz, CEO muz gibi hiyerarşik bir düzenle devam eder. Kimse kimsenin işine karışmaz, yapılan projeler ya da öngörülen işlerle ilgili bir çalışma yapılıyor üst yönetime sunuluyor ve genelde onaylanmış oluyor. Finansal yapımız yönetim kurulunda ve grupça bellidir.”

O-13: “Aldığımız her personelin görev tanımları, dağılımları bellidir. Özellikle genç çalışan temiz titiz arkadaşları seçmeye çalışıyoruz, kurallarımız belli onları alıyoruz gerekli eğitimi veriyoruz otelimizi temsil edecek şekilde çalışmalarını sağlıyoruz. İş raporları merkezimizden bize gönderilir. Bize gelir. Ortalama oda fiyatımız doluluk oranımız gibi rakamlar günümüzde bu zincir otellerde hepsi merkezden gelir. Kendimizi de rakiplerimizle rahatlıkla karşılaştırabilirsiniz.

Ölçülebilir olmak çok önemli ölçülebilir bir oteliz. Ayrıca günlük gelen yine Merkezi uluslararası olan raporlar var.”

O-13: *“Bütün herkesin bir iş tanımı vardır. Bu merkezidir. Bu Otel Japonya'da da olsa aynı tanımdır, Türkiye'de de olsa aynı tanımdır. Hatta dokümanlar bile aynıdır renklerimiz yazılarımız logoları mı yazı stilimiz hepsi aynıdır. Önemli olan otellerin bu standartları koruması. Ama bunun dışında da standart olmayan şeyler var ki idare müdürünün genel müdürün tecrübesinden kaynaklanan sizin geçmişteki tecrübeleriniz çok önemli oluyor.”*

O-14: *“Hizmet standartlarımız merkezidir ve merkezden ne şekilde tanıtılacağına kadar değişmez. Belirli misyon ve vizyonumuz var. Biz bu standartları korumak adına çalışırız. Belirli hedeflerimiz var bize gönderilen onları tutturmak için çalışırız. Sizin o yüzden grubu olarak merkezin ön görmediği hiçbir şeyi yapma gibi bir lüksünüz yok isteğimiz de yok. Bu şekilde çalışmak bizim için de oldukça kolay oluyor, kurumsallığı ve kimliğimizi beslemek için en önemli konu bu. Burada gördüğünüz kitaplar bunun üzerine yönetici davranış kılavuzu, personel el kitabı diye. Bu kurumsal kimliği personele yaymaktır. Kimliğimizi besleyen konular. Neyi ne şekilde yapacağınız bu şekilde belli olmuyor. Yaptığımız her işin görev tanımları ve talimatları var. Kişi işe girmeden önce mutlaka görev tanımı kendisine okunur, Sonra da yaptığı işin talimatları kendisine öğretilir. Bir işi nasıl ne şekilde ne kadar süreyle yapacağı o talimatlarda yer alır. Yani çalışma koşullarının çerçeveleri bu şekilde çizilir. Burada kurumsal kimliği ortaya çıkartıyor zaten. Herkes yapacağı işi tam ve net olarak biliyor bu işletmenin ondan ne istediğini biliyor.”*

Otel işletmelerindeki kimlik yapısı için yapılan kodlamalar Olins (1989)'in monolitik kimlik, onaylanmış/desteklenmiş kimlik ve marka kimliği şeklindeki kimlik yapısı sınıflandırılması dikkate alınmıştır (aktaran Gray ve Balmer, 1998: 697; Balmer, 2015:8). Kimlik yapısı bu tezin alt araştırma sorusundan bir tanesi olduğundan, ileriki bölümlerde daha ayrıntılı şekilde ele alınacaktır. Olins (1989)'un ayrımına göre yapılan kod listesi Tablo 19'da verilmektedir.

Tablo 19: Kurumsal Yapı, Kimlik Yapısı Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Kimlik Yapısı Kodları	Otel Sayısı Frekans	Oran %
İsim, özellikler, değerler, talimat fiziksel unsurlar merkezden	12	85,71
Zincir otel	5	35,71
Holding bünyesinde	4	28,57
Marka özelliği	2	14,29
Markaya göre özellikleri değişen	1	7,14

Kimlik yapısı ifadelerine bakınca katılımcı otellerin %85,71'i isim, özellikler, değerler, talimat ve fiziksel unsurların merkez talimatları ile şekillendiği, % 35,71'i zincir otel olduklarının vurgulandığı ve %28,57'si holding bünyesinde olduğörülmektedir. Katılımcılarda sadece 2 otel yani %14,29'u marka özelliği ve 1 otel de markaya göre değişen özelliklere dikkat çekmiştir. Tablo 20'de her bir otel için bu kodlamaların frekanslarına bakıldığında ise, 18 frekansla yine en çok isim, özellikler, değerler, talimat ve fiziksel unsurların merkezden geldiği ifade edildiği görülmektedir. Marka özelliği ve markaya göre değişen özelliklerden bahseden ise sadece O-10 ve O-13'dür.

Tablo 20: Kurumsal Yapı, Kimlik Yapısı Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Kimlik Yapısı Kodları	Frek.	O-1 O-2 O-3 O-4 O-5 O-6 O-7 O-8 O-9 O-10 O-11 O-12 O-13 O-14													
		O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
İsim, özellikler, değerler, talimat fiziksel unsurlar merkezden	18	2	1	1	1	1	1	3	1	0	1	3	1	2	0
Holding bünyesinde	8	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
Zincir otel	8	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	2	2	0
Markaya göre özellikleri değişen	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Marka özelliği	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0
Toplam	42	5	1	1	1	1	1	5	1	1	8	4	4	6	3
Oran %	100	11,9	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	11,9	2,38	2,38	19	9,52	9,52	14,3	7,14

Otel işletmelerinde kimlik yapılarının ortaya çıkarılması başlık 4.2.'de bu çalışmanın alt araştırma sorusunun yanıtı olarak ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

3.6.1.4. Kurumsal Tasarım

Kurumsal tasarım, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış bazı yazarlar tarafından; kurumsal kimliği oluşturan her bir unsur ile bir bütün içerisinde uyumlu olarak kurumsal kimliği ileten araçlar şeklinde tanımlanmıştır (Birkight ve Stadler, 1986'dan aktaran Abratt, 1989: 66). Bazı yazarlar ise her birini ayrı kurumsal kimliği birebir oluşturan boyutlar olarak ele almışlardır (Melewar, 2003; Balmer ve Greyser, 2002). Bu çalışmada ayrı bir boyut olarak ele alınması, özellikle otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması ve sektörel özelliklerden dolayı tasarımın, iletişimin ve davranışın işletmenin kültüründen beslenerek, kimliksel özellikleri içerisinde yer aldığı görülmüştür. Otel işletmelerinde kurumsal tasarım kodlamaları Tablo 21'de verilmektedir.

Tablo 21: Kurumsal Tasarım Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Kurumsal Tasarım Kodları	Otel Sayısı Frekans	Oran %
Logo	13	92,86
Tasarım ve Mimariye önem veren	12	85,71
Çalışan kıyafetleri, temizliği, görseelliği aynı	7	50
Renklere önem veren kullanan	6	42,86
Basılı evraklar, kartvizitler, broşürler, yazı stili	6	42,86
İsminin özelliği olması	4	28,57
Görseller	3	21,43
Yeni bir otel	2	14,29

Tablo 21'de katılımcıların %92,86'sı logonun öneminden, %85,71'i tasarım ve mimariye önem verdiği için, %50'si ise çalışan kıyafetleri, temizliği ve

görselliğinin aynı olmasından bahsetmişlerdir. Katılımcı otel işletmelerine göre içerik analizi Tablo 22’de verilmektedir.

Tablo 22: Kurumsal Tasarım Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Kurumsal Tasarım Kodlar	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
Tasarım ve Mimariye önem veren	22	1	2	2	3	1	0	0	2	1	3	3	2	1	1
Logo	20	2	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	0
Renklere önem veren kullanan	10	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	1	2	1	1
Çalışan kıyafetleri, temizliği, görselliği aynı	9	1	0	0	0	1	0	1	1	2	2	0	1	0	0
Basılı evraklar, kartvizitler, broşürler, yazı stili	9	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	1	2	1
İsminin özelliği olması	7	0	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Görseller	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Yeni bir otel	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Toplam	82	5	4	4	6	8	1	4	5	6	9	9	10	8	3
Oran %	100	6,10	4,88	4,88	7,32	9,76	1,22	4,88	6,10	7,32	10,98	10,98	12,2	9,76	3,66

Kurumsal tasarımda otel işletmeleri için Tablo 22’ye bakıldığında en çok bahsedilen konunun tasarım ve mimarinin önemi, logonun önemi, renkler ve çalışan kıyafetleri, temizliği ve görselliği olduğu görülmektedir. Kurumsal tasarımın literatürde bir işletmenin görselliği üzerinden kimliğini oluşturmasından dolayı “görsel kimlik” olarak da adlandırılmaktadır (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 852; van den Bosch, Elving ve de Jong, 2006b: 138-139). Kurumsal tasarım, iletişim tasarımı, ürün tasarımı, çevre tasarımı, mimari tasarım gibi işletmelerin kültüründen beslenerek kurumsal iletişimi de desteklemektedir (Baker ve Balmer, 1997). Tablo 23’de kurumsal tasarım altına yerleştirilmiş temalara yer verilmiştir.

Tablo 23: Kurumsal Tasarım Temaları

KURUMSAL TASARIM					
Ürün Tasarımı	Frekans	İletişim Tasarımı	Frekans	Mimari Tasarım	Frekans
-	-	Logo	20	Tasarım ve Mimari	22
-	-	Renk	10	Yeni bir otel	2
		Çalışan kıyafetleri, temizliği, görselliği	9		
		Basılı evraklar, kartvizitler, broşürler, yazı stili	9		
		İsminin özelliği olması	7		
		Görseller	3		
Toplam			58		24

Tablo 23’de görüldüğü gibi otel işletmeleri en fazla ürerinde durdukları konu tasarım ve mimari olurken, genel olarak önem verdikleri ifadelerin iletişim tasarımı altında birleştiği görülmektedir. İletişim tasarımı aynı zamanda, otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe yer alan işletmelerde kurumsal iletişimi oldukça destekleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel işletmelerinde logonun kullanılması, isimlerin özelliği olması, renklerin otelin özelliklerini yansıtmaları ve mimarinin önemi ile ilgili katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

O-2: “Logomuz bizim için oldukça önemli. Logomuzda kule var, bayrak var. Bu biraz Disneyland’ı andırır ama isim olarak tamamen bizim yarattığımız bir şeydir. İşte renk olarak mavi su rengi, turkuaz aqua ile özleşmiştir. Tasarımlarımız mobilyalarımız ona göre tasarlanmıştır. Yani 5 kişilik çocuklu bir ailenin rahatça kalabileceği şekilde odalarımız yapılmıştır”

O-4: “Mimari tasarımı zaten dediğim gibi kültürel motiflere yöneliktir. Mobilyalarımız ona göre seçilmiştir. Müşterilerimiz girdiği zaman o farkı hemen görürler. Broşürlerimiz ve otelin bölümlerini tanıtan tanıtım broşürlerimiz müşterilerimize verilir.”

O-4: “Logo olarak kaktüs çiçeğinden gelir. Ki ismini yansıtır, onun için seçilmiştir. Patronumuzun eşinin sevdiği çiçek olarak seçilmiş. Acentelikten sonra ilk otel işine girince ilk otele o isim verilmiş daha sonra tüm grup otelleri olarak devam etmiştir. Bütün tanıtımlarımızda, reklamlarımızda ve kart vizitelerimizde aynı logo, ve yazı stilleri kullanılmaktadır.”

O-10: “Logolarımız aynıdır. Her markanın kendi özelliklerine bağlı olarak logosunun rengi ve bazı markalarda yazı şekli de değişebiliyor. Broşürlerimiz, kartlarımız markaya özeldir. Tatil otellerimiz de mavi renk, otellerinde tamamen bir sürü renkten oluşan bir logo. Konseptine göre değişiyor.”

O-8: “Burası ilk açıldığından bugüne logosu ile de o şekilde başlamıştı biraz da bir logoyu değiştirdik modernize ettik. Her şey nasıl değişiyor yenileniyor, bir de zamana ayak uydurduk. İlk logomuzun çıkışı deniz ve güneş mavi ve turuncu renklerin hakim olduğu bir logoydu. Özellikle Çeşme'nin denizini temiz havasını yansıtmak için bu renkleri tercih etmiştir. Sonra 2007 yılında İzmir şehir otelimiz kurulduğunda orası çok şık üst düzey bir şehir oteli oldu. Orada da iş adamları kalıyor konsept daha farklı ve şimdi düşündüğümüz de grup olarak logomuz, kurumsal kimlik çalışmalarınızdan dolayı değişime uğradı. Aynı kaliteyi, standartları devam ettireceğiz logomuz aynı ama renklerin sadece deniz güneşi ifade etmesin, tüm otellerimizde aynı kullanılması için düşündük ve bütün otellerimizi kapsasın dire gri tonlarını tercih ettik. Sadece rengini değiştirdik. Şuan tüm grup otellerimiz aynı logoyu kullanmakta.”

O-11: “Kullandığımız logo logosu zaten. Yani dediğimizde logo buysa kart vizitteki renk mavi ise tüm Dünya da aynı. Luxury ise tarzı farklı bütün luxurylerde aynı olacak diye bunu kategorileştirmişler. Dediğim gibi görselliklerimiz, sembolümüz, broşürlerimiz, yazı stillerimiz değişmez dünyanın her yerinde aynıdır.”

O-11: “Binamıza bakarsak mimarisi zamanında özel çalışılmış bir binadır. Mercedes armasına benzer, üçgendir. Bunun yapılmasının nedeni de çok daha fazla odanın deniz görmesini sağlamak. Odalarımızın %80'ü deniz görür.”

O-7: “Örneğin Siz gittiniz yemek yiyor olabilirsiniz konaklama yapıyor olabilirsiniz, orada bir ter kokusu olan, mesela bir kaç dakika önce sigara içmiş, ki siz içmiyorsanız çok rahatsız edici olabilir veya boyasız ayakkabılı, kıpkırmızı ojeleri olan bir resepsiyonist arkadaş abuk sabuk sakalı olan bir arkadaş istemezseniz. Sonuçta görselli bu şekilde de sağlıyoruz. Yani uygun, düzgün, temiz bir çalışan böyle bir işletme olduğu İmajını vereceğinden dolayı bunlara çok dikkat ediyoruz. Örneğin çok uzun küpe takmak kızlarımız aşırı makyajlı dikkat çekici kıyafetlerle ayakkabılarda dolaşmazlar. otellerinin broşürleri, resimleri, yazı stilleri, çalışan kıyafetleri değişmez, asla onların dışına çıkamayız. Onların reklam afişlerini dizaynı görsellerde kullanıyoruz. logomuz yine’in logosu değişmez.”

Schmitt’in (2005) yılındaki çalışmasında kullandığı kurumsal tasarım unsurları ile bu çalışmada yapılan kurumsal kimlik kodlamalarının uyumlu olduğu görülmektedir. Schmitt’in (2005), otel işletmelerinde görsel kimliğin mimari, tasarım, logo ve renkler ön planda olmak üzere, otelin kültürünü ve özelliklerini barındırması ile çalışanlarda ve müşterilerde bir takım arzular yarattığını ortaya koymuş ve otelin kendini tanıtmayı için önemli bir araç olduğunu belirtmiştir.

3.6.1.5. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim tüm paydaşlarla çeşitli yollardan bilgi alışverişini sağlayan, işletmelere ait her söylemin, her yapılanın ve kurumsal iletişimin güçlü destekçisi olarak tasarımların da içinde bulunduğu bir yapıdır. Kurumsal iletişim tüm iletişim faaliyetlerinin koordine edilmesi ve yönetilmesini kapsamaktadır (Cornelissen, 2011; Gray ve Balmer, 1998). Katılımcı otel işletmelerinin kurumsal iletişim kodlamaları tablo 24’de verilmektedir.

Tablo 24: Kurumsal İletişim Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Kurumsal İletişim Kodları	Otel Sayısı Frekans	Oran %
Müşteri geri bildirimleri	13	92,86
Çalışan eğitimi olan	13	92,86
Müşteri memnuniyeti anketi olan	11	78,57
Günlük, aylık, personel toplantıları	11	78,57
Sosyal medyayı kullanan	10	71,43
Yönetici iletişimi çalışanlarla yüksek	10	71,43
Resim, fotoğraf kullanılıyor	10	71,43
Çalışanlarla otel verilerini, bilgilerini paylaşma, şeffaf bilgilendirme	10	71,43
Müşteri iletişimi yüksek	7	50
Kulaktan kulağa iletişim	7	50
Reklama önem veren	6	42,86
Çalışanların birbirleri ile iletişimi	6	42,86
Fuarlara katılım	6	42,86
Pazarlama iletişimi	5	35,71
Raporların paylaşımı (fiyat, doluluk oranları)	5	35,71
Slogan	4	28,57
Ajanslarla, danışmanlarla çalışma	3	21,43
Kamuoyunda tanınan, ismi bilinen	2	14,29
Basını kullanan	2	14,29
Az tanınan	1	7,14
Çalışan memnuniyeti anketi	1	7,14
Tüm iletişim yolları	1	7,14
Açık, şeffaf bir bilgilendirme müşterilerine	1	7,14
Çevrimiçi eğitimler tüm dünyada aynı	1	7,14

Tablo 24’de otel işletmelerinin %92,86’sı müşteri geri bildirimlerini aldığını ve mutlaka bu bildirimlere cevap verdiğini belirtmiştir. Yine %92,86’sı çalışan eğitimi ile iç paydaşlarına ulaştıklarını ifade etmişlerdir. %78,57’si ise müşteri anketi olduğundan ve personel toplantılarından bahsetmişlerdir. Tablo 24’de kurumsal iletişimle ilgili birçok kodlamanın yapıldığı görülmektedir. Sosyal medyanın kullanıldığı, görsellere yer verildiği, çalışan bilgilendirmelerinin yapıldığı ve müşteriler ile birebir iletişimin, çalışanlar arasındaki iletişimin, yönetici çalışan iletişimi gibi birçok şekilde kurumsal kimliklerinin oluşumunda iletişimin ön plana alındığı görülmektedir. Yapılan kodlamaların katılımcı otel işletmelerine göre içerik analizi tablo 25’de verilmektedir.

Tablo 25: Kurumsal İletişim Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi:

Kurumsal İletişim Kodlar	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
Çalışan eğitimi olan	29	2	2	2	1	2	0	1	2	2	3	5	2	4	2
Müşteri memnuniyeti anketi olan	25	0	1	1	1	0	0	1	2	2	3	5	2	4	2
Yönetici iletişimi çalışanlarla yüksek	22	3	0	0	2	2	0	1	3	2	1	2	0	4	2
Günlük, aylık, personel toplantıları	20	3	1	1	0	1	0	2	3	3	2	1	1	2	0
Sosyal medyayı kullanan	19	2	3	3	0	1	0	1	1	2	2	0	2	2	0
Müşteri geri bildirimleri	19	1	1	1	1	1	1	0	2	3	2	1	2	3	1
Çalışanlara otel verilerini, bilgilerini paylaşma, şeffaf bilgilendirme	18	4	1	1	0	1	1	0	3	3	1	0	2	0	1
Resim, fotoğraf kullanılıyor	15	1	1	2	1	2	0	0	2	0	0	2	1	1	2
Kulaktan kulağa iletişim	15	0	1	1	1	1	0	1	0	9	0	0	1	0	0
Pazarlama iletişimi (web satış, telefon vb.)	10	0	0	0	0	0	0	3	1	0	3	1	0	2	0
Çalışanların müşteri ile iletişimi	9	0	1	1	2	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0
Reklama önem veren	8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	2	1	0
Fuarlara katılım	8	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	1	1	1	0
Çalışanların birbirleri ile iletişimi	7	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	1	1
Raporların paylaşımı (fiyat, doluluk oranları)	6	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	0
Slogan	5	2	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Ajanslarla, danışmanlarla çalışma	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
Kamuyunda tanınan, ismi bilinen	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Basını kullanan	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Az tanınan	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Çalışan memnuniyeti anketi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Tüm iletişim yolları	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Açık, şeffaf bir bilgilendirme müşterilerine	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Çevrimiçi eğitimler tüm dünyada aynı	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Toplam	248	23	12	13	9	15	3	13	22	30	22	25	17	33	11	
Oran %	100	9,27	4,84	5,24	3,63	6,05	1,21	5,24	8,87	12,1	8,87	10,08	6,85	13,31	4,44	

Katılımcı otel işletmelerinin yapılan kodlamalara göre frekanslarına bakıldığında, işletmelerinde en çok kullandıkları iletişim yöntemlerinin çalışan eğitimi, müşteri memnuniyeti anketi, yönetici çalışan iletişimi, personel toplantıları, sosyal medya, müşteri geri bildirimleri, resim, fotoğraf, kulaktan kulağa iletişim, pazarlama iletişimi şeklinde sıralanmaktadır. Çok çeşitli iletişim yöntemlerinin kullanıldığı bu oteller arasında özellikle O-13, O-9, O-11 ve O-1'in kurumsal iletişim üzerine daha çok konuştukları görülmektedir. Kurumsal iletişimin temalarına göre yerleştirilmesi ise Tablo 26'da verilmektedir.

Tablo 26: Kurumsal iletişim Tema Listesi

KURUMSAL İLETİŞİM					
Kontrollü İletişim	Frekans	Kontrolsüz İletişim	Frekans	Dolaylı İletişim	Frekans
Yönetimsel İletişim		Kulaktan kulağa iletişim	15	Kamuoyunda tanınan, ismi bilinen	3
Çalışan eğitimi olan	29			Az tanınan	1
Yönetici iletişimi çalışanlarla yüksek	22				
Günlük, aylık, personel toplantıları	20				
Çalışanlara otel verilerini, bilgilerini paylaşma, şeffaf bilgilendirme	18				
Raporların paylaşımı	6				
Çalışan memnuniyeti anketi	1				
Açık, şeffaf bir bilgilendirme müşterilerine	1				
Çevrimiçi eğitimler tüm dünyada	1				

Pazarlama İletişimi				
Müşteri memnuniyeti anketi	25			
Sosyal medyayı kullanan	19			
Müşteri geri bildirimleri	19			
Resim, fotoğraf kullanılıyor	15			
Pazarlama iletişimi (web satış, sponsorluk, telefon vb.)	10			
Reklama önem verme	8			
Fuarlara katılım	8			
Slogan	5			
Ajanslarla, danışmanlarla çalışma	3			
Basını kullanan	2			
Örgütsel İletişim				
Çalışanların müşteri ile iletişimi	9			
Çalışanların birbirleri ile iletişimi	7			
Toplam	229		15	4

Kurumsal iletişimi sınıflandırırken Gray ve Balmer'in (1998) tanımından yola çıkılmıştır. Bu tanım dikkate alınarak: kontrollü iletişim (yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim-çalışan iletişimi), kontrolsüz iletişim ve dolaylı iletişim sınıflandırması kullanılmıştır.

Otel işletmelerinin en fazla pazarlama iletişimine önem verdiği görülmektedir. Otel işletmelerinin benzer ürünler sunan rakiplerinden ayrılmalari ve tercih edilirliliklerini arttırma yönünde pazarlama iletişimine önem vermeleri yönündeki ifadeleri desteklemektedir. Diğer taraftan kurumsal kültür boyutunda da en fazla frekans ile çalışanlara duyarlı olmaları yine yönetim iletişiminin bu anlayışla önemini desteklemektedir. Otel işletmelerinin işletme içinde ortak bir anlayış ve tutum oluşturmak, çalışanları yetkilendirme ve motive etmek, işletme liderlerine güven yaratmak ve gerekli değişim süreçlerini başlatma ve yönetme amaçlarını gerçekleştirmek için iletişim kullanmakta (Tosun, 2003; van Riel ve Fombrun, 2007) oldukça etkin oldukları görülmektedir. Müşteri ile iletişim ve çalışanların birbirleri ile iletişimini ifade eden örgütsel iletişim ise bir diğer önemli iletişimi tanımlamaktadır. Kontrolsüz iletişimde ise katılımcı otellerin %50'sinin kulaktan

kulağa iletişime inandıkları görülmektedir. Bu kodlamalarla ilgili ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

O-1: “Eğitime ve haberleşmeye önem veriyoruz. Topluluk hakkında duyuruların yapıldığı ve bu konuyla ilgili bilgi alma, ayrıca da otel genelinde bilgilerini paylaştığımız, kararların duyurulduğu, kurumumuzun nerede oldu nereye gittiği, bir strateji değişikliği varsa bunun paylaşıldığı toplantılarımız var. Benim seviyemde ki iletişim bana gelen departman yöneticileri raporlarıyla oluyor. Ben departman yöneticileri ile paylaşıyorum, onlar bana rapor sunuyor, onlar da kendi çalışanlarıyla toplantılarda bunları iletiyor. Bunun dışında personelin bilgilendirilecek eğitim verecek mevcut altyapımız var. Pazarlama iletişiminde müşterilerimiz için sloganlarımız var. Call centerımız var. Telefonlar iletişimimiz. Reklamlar, ve sosyal medyayı çok aktif kullanıyoruz.”

O-2: “Bir de işletmenin dışarıdaki imajında sosyal medya kullanılıyor, yorum siteleri var. Bunların hepsini tek tek takip eden trust you diye bir programımız var. İşte bütün evrende bizle ilgili ne geçiyorsa, hangi sosyal medyada tek bir havuzda toplanır ve bize de sonuçları iletilir, raporlanır.”

O-3: “Kendi çalışanlarımıza da, bir kalite eğitim müdürümüz var. Önemli konu aslında iş görenlerin işe alış süreçleri. İşe uygunluklarının denetimden geçirilmesi. Departman müdürleri bu konuda etkin. Onlar işi nasıl yapacaklarına dair, karşıdaki kişinin işe uygunluklarını ölçümledikten sonra, İK personelin diğer konularda, işte davranışı, psikolojisi, eğitimi, gibi bunları onayladıktan sonra işe giriş sürecinden sonra oryantasyonu toplantıları, görev tanımları kendisine bildirilir. Bu arada bu oryantasyon içerisinde kendisine kurumsal kimliğimizi aktarıyoruz, kim kimdir nedir, ne iş yaparız, nasıl yaparız, şurada yemek yiyeceksin, şunu yapabilirsin, şunu yapamazsın. Eğitimler ile kurallar ve yapımız öğretilir, kendiside kurumsal kimliğimizi öğrenmiş oluyor.”

O-2: “Bizim sektörde iletişim genelde dedikodu ile iletişim vardır. Kulaktan kulağa. Bu sektörde çok kullanılır, çok da inandırıcıdır. Çünkü bunu doğrulatabilirsiniz.

Pazarlama iletişimi olarak telefonda, maille rezervasyon iletişiminiz var. Basınla, halka ilişkilerimiz ile iletişim halindeyiz. Sosyal medya yorum siteleri var. Onların yaptıkları yorumlara bizim cevaplarımız oluyor. İç paydaşlarımızla mail, toplantılar, birebir görüşme ile iletişim sağlarız. Otel çalışmalarımızla whatsapp gruplarımız vardır. Müşterilerimiz ile reklam yaparız. Bunun dışında kulaktan kulağa iletişime çok inanıyoruz. Bize gelen her müşterinin ülkesine gidince başkalarına tavsiye etmesiyle müşterilerin geldiğini biliyoruz ve takip ediyoruz.”

O-4: *“Çalışanlarımız için iş başı eğitimler, oryantasyon programları, her gün gerçekleşen brifingler ile iletişim sağlıyoruz. Biz işletmemizde insan odaklı davranışlara önem veriyoruz. Gerek çalışanlarımız gerek müşterilerimiz için insana değer veren sorun çözen davranışları esas alıyoruz. Müşterilerimizin geri bildirimleri için anket göndeririz.”*

O-5: *“Yöneticilerimizin her çalışanla bağlantısı vardır, birebir önerileri, uyarıları, yönlendirmeleri olur. İnsan kaynaklarımız var, eğitimler veririz. Bunun dışında sponsorluklarda bulunuyoruz reklam amaçlı. Sergi ve fuarlara katılıyoruz. Rezervasyon ağıımız var kendimize ait.”*

O-7: *“Yani Mesela daha önce gelen bir müşterinin başka birisine bu oteli anlatması çok önemlidir. Ben işte şu otele gittim işte çocuklar jilet gibiydi, garson şöyle temizdi, böyle güzel kokuyordu Bu aslında sübliminal mesaj olarak görüyoruz. Misafiri bu şekilde rahat hissettirip görseiliğimizle alttan mesaj vermek olarak görüyorum ben. Örneğin Temizlik korkularımız var. Bu kokularla oda içerisinde temiz kaliteli olduğunu alttan mesaj veren müşterinin aklında yer eden korkularımız var. Bizim otelin kendi kurumsal kokusu.”*

O-5: *“Sosyal medyayı son zamanlarda çok daha etkin kullanmaya başladık. Müşterilerimizin bizi tanınması için web sitemizi yeniledik. Görsellerimizi daha çok ortaya çıkardık. Özellikle sosyal medyada kampanyalarımızı duyurmakta çok daha etkinleştik ve çok daha geniş kitlelere ulaşma şansımız oldu. Kurumsal kurallar,*

beklide biraz görünmese de kurum tarafından yöneticilerimizin ilkeleri ve bize günlük operasyon toplantılarında veya iş anındaki iletişimlerle bize aktarılmakta.”

O-7: *“Diğer taraftan da buradaki departmanda çalışan arkadaşlarımızla işletme olarak toplantı yapıyoruz. Her zaman merkezi olarak onlara her şeyi sormuyoruz tabi. Haftaya başlarken her zaman toplantılarımız oluyor toplantılara neticesinde kendi yetkileri içerisinde kararları alıyorlar, onlar kararları yetkileri dışındaysa ben karar veriyorum. Yine operasyonel toplantılarımız var, stratejik toplantılarımız var. pazarlama iletişimlerimiz ile ilgili toplantılarımızda zaten bir grubun stratejisi var, o yönde devam eder.”*

O-7: *“Hem bireysel hem ortaklaşa büyük pazarlarda fuarlara katılıyoruz. Yazılı sosyal medya yazılı olmayan tüm iletişim kanallarından sorumlu pazarlama, iletişim departmanından sorumlu bir yönetici arkadaşımız var. Tüm iletişim kanallarını kullanıyor. Pazarlama iletişimi olarak sponsorluklar yapıyoruz. Sonuçta en önemlisi kendimizi tanıtmak misafirlerim kendimizi anlatmak adına”*

O-8: *“Sürekli eğitimler yapıyoruz. Hem burada hem İzmir Oteli'nde bir takım şeyleri bilmek ve uygulamak bambaşka ara arada untabiliyorsunuz Kıymet veren insanın insana değer verdiği en önemlisi de çalışkan olmayı üretmeyi ve kurumuna çalışanına yöneticisine güvenmeyi empoze etmeye, anlatmaya çalışıyoruz. Bu değerlerimizi. Anlatmaya çalışıyoruz gerekli eğitimleri veriyoruz. Çünkü çalışan insanlar üreten insanlar mutlu olurlar hem çevrelerine hem kendilerine faydası olan insanlardır okumayı araştırmayı en alt kademe çalışan arkadaşlarımıza kadar empoze etmeye çalışıyoruz. Aralarında öğrenciler var çünkü stajyerler var, onları da eğitmeye çalışıyoruz.”*

O-8: *“Biz çok açık ve şeffaf bilgilendirmeye inanan bir işletmeyiz. Örneğin bütçe toplantılarımız oluyor. Muhasebe, ön büro ekibi, satış ekibi birkaç departman bir araya gelerek toplantılarımız oluyor. Bütün benim ana ekibim ve onların belirlediği arkadaşlarla hepsi mali anlamda biz neredeyiz, neyi yakaladık, bu ay hedeflerimizin neresindeyiz gelir de gider de ne yapıyoruz görüyorlar. Bilirler.*

Dolayısıyla işte işimiz hakkında finansal yapımız mali durumumuz hakkında çalışanlarımızın da bilgilendirilmesi, toplantılarda fikirlerinin sorulması, görüş alışverişinde bulunulması yapılır. Ben açık kapı yönetime inanan ve her zaman ulaşılabilen bir genel müdürüm. Departman müdürlerimde öyledir. Toplantılarımız, eğitimlerimiz ile çalışanlarımıza ulaşıyoruz, derdimizi kendimizi anlatıyoruz. Patronlarımızda otele geldiklerinde çalışanların hal hatırını sorar, ilgilenir.”

O-10: *“En başta işe alış sürecinde gelen personelin hareketleri, konuşma tarzı ve diyalog şekline bakarak, bizim markalarımızda öne çıkarmayı hedeflediğimiz misafir memnuniyeti, misafirle iletişimdeki mesafeli yakınlığı sağlayıp sağlamayacağına bakıyoruz. Koruyabilecek mi öyle işe alımları yapıyoruz. İç paydaşlarımız iş başı eğitimler, rutin her ay eğitimlerimiz var. Aylık günlük toplantılar. İş tanımları ile bizi ve markalarımızı standartlarımız tanırlar. Genel müdürümüzün açık kapı politikası ve personele ayırdığı zaman bizlerin örnek olması ve yönlendirmelerimiz ile kendimizi tanıtmamız ile tüm otel içerisinde personel neyi nasıl yapacağını nasıl bir hizmet vereceğini, ne giyeceğini, nasıl konuşacağını bilir.”*

O-10: *“Bizde konaklayan her misafirimize bir anket gönderilir, onlardan mutlaka geri dönüş isteriz. İmaj bizim için çok önemli, memnun olup olmamaları, şikâyetleri bizim için çok önemli. Sosyal medya sitelerinden bize misafirlerin günlük olarak yorumları düşüyor. Biz de o misafir yorumlarını günlük her sabah ele alıyoruz. Toplantıda değerlendiriyoruz. İyi yorumlara da kötü yorumlara da mutlaka geri dönüş yapıyoruz. Olumsuz olan durumlarda yapabileceğimiz ve düzeltebileceğimiz bir şey varsa mutlaka yapıp geri dönüşünü sağlıyoruz. Pazarlama adına ve imaj çalışmalarını adına tüm bu iletişim kanallarını kullanıyoruz. Tüm yorumlara ve isteklere sorulara maksimum 24 saat içinde geri dönüş sağlıyoruz. Rezervasyon iletişimi. Personellerimizle her ay personel toplantılarında bilgi akışı sağlıyoruz. Her gün operasyonel toplantılarımız. Bu ay neler yaptık, karlılığımız nedir, zararımız nedir.”*

O-11: “Biz her gelen şikâyete ve memnuniyete mutlaka yazılı geri döneriz. Benim imzamlı. Ama motamot standart dönmeyiz. Memnuniyetse motamot teşekkür eder, tekrar ağrlamaktan memnun olacağımızı söyleriz. Ama spesifik bir şey varsa yemekte, serviste bir şikayet olmuşsa buna her birine özel cevap veririz. Pazarlama adına bizim callcenterımız var. Pazarlamamızı biz bünyemizdeki CallCenter ile yapıyoruz. Orada 6, 7 kişiye varan oteli çok iyi tanıyan, neresinde ne olduğunu bilen, kulaklarında kulaklık gelen bütün sorulara cevap verip, anında kredi kartıyla rezervasyon alıp voice mesajı aktarıp kendi kartı ile tıklayıp satın almasını sağlarız. Reklamlarımız var, sergi fuarlara katılıyoruz. Halkla ilişkiler, insan kaynakları departmanlarımız hep iletişim odaklıdır.”

O-13: “Sosyal medyayı, günlük gazeteleri takip edersiniz çok çıkarız. Pazarlama departmanının pazarlama müdürümüz çok aktif sosyal medyada Onun dışında yerel gazetelerde yerel basında çok aktifiz. Otelde yaptığımız her aktiviteyi yerel basında gazetelerde sosyal medyada yer almasına çok dikkat ederiz. Benim aylık müdürlerimle öğle yemeğim vardır. Her departmandan bir kişi katılır, sohbet ederiz, birbirimizi tanırız. Onun dışında her yeni gelenlerle yeni işe başlayanlarla ilgili hoş geldiniz yemeğim vardır. Tartışırız konuşuruz, otelimizin personel için yapmış olduğu imkânları anlatırız. Sizin bir bölüm müdürünüz var, sonra ben varım her zaman kapım açıktır. Açık kapı iletişimi uygulamam.”

O-13: “Otelinizde her kalan misafirimiz de bir anket gidiyor. Japonca, Almanca, her dilde gidiyor bu anketler. Burada tabi anketlerin geri dönüş oranı da çok önemli. Tabi herkesi memnun etmek kolay değil. Bazen negatif yorumlarda geliyor ama Biz ne bu şikâyet yazanlara teşekkür mektubu yazıyoruz onları düzeltmeye çalışıyoruz. Şikâyetleri oldukça iyi dikkate alıyoruz.”

O-14: “Güçlü beyinlerin bir araya toplanması tek bir kuvvet altında toplanmaması, kuvvetin dağıtılması ve kuvvetin yönetim kurulunda eşit şekilde tüm çalışanları dinleyerek dağıtılması başarının en büyük kaynağı bence. Kurum kültüründe yöneticilerin kapıları hiçbir zaman kapanmaz. Herkes istediği zaman kapıyı çalıp Bir

şey sorabilir, tüm departman müdürleri birbirleriyle iletişim halindedir farklı departmanlarda çalışan çalışanlarla iletişim halinde.”

O-12: *“Biz dış misafirlerimiz için geçen sene çok reklam verdik, çok basın mensuplarını ağırladık, çok yöresel tanıtımlara, ulusal kanallara, grup olarak büyük gazetelerde reklamlarımız çıktı. Devamlı gelen müşteri portföyümüz var ve onlar da çevrelerine bizi tanıtarak baya geniş kitlelere, istediğimiz kitlelere ulaştık.”*

Kurumsal iletişimin, hem otel işletmelerinin hizmet sektörünün bir özelliği olarak iletişimin güçlü olması gerekliliği, hem kimlik özelliklerinin paydaşlara iletmede kullanılması hem de tutundurma faaliyetlerinde önemli bir araç olması kimliğin önemli bir boyutu olarak görülmesini sağlamaktadır. Yapılan görüşmelerde de ifadelerin bu yönde olduğu görülmektedir. Gerek çalışanların otel içerisindeki davranışlarının belirli standartlar içerisinde gerçekleşmesi, kurumun belirlediği misyon, vizyon ve felsefesine dayalı olarak yöneticiler tarafından açık ve net bir şekilde iletilmesi ile gerçekleşmesi, gerekse müşteriler tarafından işletmenin yapısına, stratejilerine ve kültürüne uyumlu bir iletişim mekanizması ile hizmet satın almaları kurumsal iletişimin önemini göstermektedir. Otel işletmelerinde örgüt kültürünün yaratılması, çalışan davranış ve tutumlarının yönlendirilmesi için yöneticilerin oluşturacağı belirli standartlar ve etik kuralların açık ve net bir iletişim ile gerçekleşeceğinin önemli olduğunu savunan Gönenç Güler (2009), Hartline ve Jones (1996) ve Stevens ve Brownwell (2000) çalışmalarında ortaya çıkan kurumsal iletişim boyutları ile bu çalışmada elde yapılan kodlamaların ve elde edilen temaların aynı paralellikte olduğu görülmektedir.

3.6.1.6. Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış, kurumsal kimliğin en belirgin boyutu olarak tanımlanmakta ve işletme içerisinde gerçekleşen, kurum kültürü ile uyumlu çalışan davranışları, yönetici davranışları ve işletmelerin bütünsel ifadesinde dış paydaşlara yönelik genel davranış esaslarını tanımlamaktadır. Planlı veya kendiliğinden oluşan, işletmenin iç paydaşlarına yönelik içerde gerçekleşen ve dış paydaşlarına yönelik

faaliyette olduğu ve sorumlu olduğu alanlardaki davranış esaslarını içermektedir (Kiriakidou ve Millward, 2000; Balmer, 2015, Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006; Okay, 2013). Bu tanımlara göre yapılan kodlamalar Tablo 26’da verilmektedir.

Tablo 26: Kurumsal Davranış Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Kurumsal Davranış Kodları	Otel Sayısı Frekans	Oran %
Yeşil yıldız, Ters ozmos, geri dönüşüm	13	92.86
Yönetici davranışları, çalışanlara örnek, etik	12	85.71
Sosyal sorumluluk projeleri	11	78.57
Çalışan davranışları	11	78.57
Kalite sistemlerinin varlığı	9	64.29
Yerel unsurları destekleme, bölge tanıtımı	8	57.14
Çevre ve sosyal proje Ödüllü	5	35.71
Bölgeye İstihdam sağlayıcı	4	28.57
Ülkenin Kültürünü tanıtmaya	2	14.29

Tablo 26’da katılımcı otel işletmelerinin %92,86’sı yeşil yıldız aldıklarını, ters ozmos ve geri dönüşüm gibi çevre davranışları içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. %85,71’i yöneticilerin çalışanlara örnek davranışlar sergilediğini, %78,57’si ise sosyal sorumluluk projelerinden ve çalışan davranışlarının öneminden bahsetmişlerdir. Oluşturulan kodların her bir otel işletmesine göre içerik analizi Tablo 27’de verilmektedir.

Tablo 27: Kurumsal Davranış Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Kurumsal Davranış Kodları	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
Sosyal sorumluluk projeleri	21	1	2	2	2	1	0	1	0	4	2	1	0	3	2
Yeşil yıldız, Ters ozmos, Geri dönüşüm	21	1	2	2	1	1	0	1	1	3	2	1	1	3	2
Yönetici davranışları, çalışanlara örnek, etik	18	1	0	0	1	2	1	1	3	2	2	1	1	2	1
Çalışan davranışları	17	2	0	0	1	3	0	1	2	1	2	1	1	2	2
Kalite sistemlerinin varlığı	12	1	1	1	0	1	0	1	2	2	0	1	0	0	2
Yerel unsurları destekleme, bölge tanıtımı	9	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	2	0	0
Çevre ve sosyal proje ödüllü	7	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Bölgeye İstihdam sağlayıcı	5	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1
Ülkenin kültürü tanıtma	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0
Toplam	113	7	8	8	8	9	1	5	11	11	8	6	7	12	10
Oran %	100	6,31	7,21	7,21	7,21	8,11	0,9	4,51	9,91	9,91	7,21	5,41	6,3	10,8	9,01

Tablo 27’de 21 frekansla sosyal sorumluluk projelerine, 21 frekansla yeşil yıldız, ters ozmos ve geri dönüşüme, 18 frekansla yönetici davranışlarına, 17 frekansla çalışan davranışlarına, 12 frekansla kalite sistemlerinin varlığı, 9 frekansla yerel unsurları destekleme şeklinde kurumsal davranışlardan bahsettikleri görülmektedir. Kurumsal davranışa en çok önem veren otel işletmesinin %10,8 oranla O-13 olduğu, %9,91 ile O-8 ve O-9 olduğu, %9,01 ile O-14 olduğu görülmektedir. Kodlamaların yapılmasındaki katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

O-1: “Bizim her sabah operasyon toplantımız vardır. Bu toplantıları bütün arkadaşlarımız katıdır iş süreçleri için. Bugün ne yapılacağı konuşulur. Çalışanlarımızın konuşma şeklinden davranışlarına, kıyafetlerine kadar dikkat etmeleri gereken konular tekrar tekrar hatırlatılır. Çalışmalarımızın müşteriler ile kaliteli ve mesafeli samimi davranışlarına her zaman özen gösteririz. Bazen yoğun operasyonel durumlarda gerilen ortamlar olabiliyor tabi. Bizim de çalışanlarımızın da gerildiği zamanlar. Ama her zaman ortayı bulmak, dinlemek ve bizlerin örnek

davranışlarıyla çalışanlarımızın örnek alarak davranmasını sağlamaya çalışıyoruz. Çünkü insanız birilerinin o orta yolu bulacak bir konuşma yapması lazım, bunu da genelde yöneticiler üstleniyor.”

O-1: *“İşletmemizde sosyal sorumluk projeleri gerçekleştiriyoruz. Genelde bu yörenin halkı da bilir. Hayvan barınaklarına yemeklerimizin gittiğini, doğaya ve çevreye dost bir işletme olduğumuzu.”*

O-4: *“Biz işletmemizde insan odaklı davranışlara önem veriyoruz. Gerek çalışmalarımız gerek müşterilerimiz için insana değer veren sorun çözen davranışları esas alıyoruz.”*

O-4: *“Yönetici davranışlarımız tüm çalışanlarımıza örnek olmaktadır. Çalışanlarımızın müşterilere olan davranışları kaliteli ve seviyelidir. Daha önce dediğim gibi insana değer veren davranışlar bu işletmede esas alınır. Örneğin geçen ay çalışanlara kötü davranan bir departman müdürümüzün sezonda görevine son verdik. Bunun dışında müşterilerimize kaliteli hizmet anlayışımız esastır. Sosyal sorumluluk projelerimiz vardır. Kalite ödülllerimiz vardır. Yerel değerleri korumaya yönelik işte burada mandalina önemli bir yerel üründür. Bizler onu da yaşatarak müşterilerimize tanıtarak hizmet sunmaya çalışan bir işletmeyiz.”*

O-4: *“Yerel halktan personel almayı tercih ederiz ki yerel halkında kalkınması, istihdam sağlamak için. Sosyal projelerde de oldukça etkili çalışmaktayız. Yine patronumuzun bu bölgede ve çeşitli yerlerde açtığı okullar, meslek çıraklık okulları gibi projeleriyle Bakanlıktan Eğitime Katkı ödülü vardır.”*

O-9: *“İşletmemize diğer özellikleri olarak bakarsak tüm otellerimiz bu grup içerisinde aynı mimar tarafından yapılmıştır. Bunu yaptırırken de yeşil yıldızlı ISO belgeli standartlara uyacak şekilde enerji tasarrufu sağlayacak şekilde çift cam, A tipi klimaların, çift çalışmalı sifonlara kadar düşünerek tasarlanmıştır. Kalite odaklı tasarım yeşile dost tasarım, konforu sağlayacak tasarım ön plandadır. Patrondan gelme yeşili sevme olayımız vardır. Doğaya saygılı. Tasarrufa yönelik çalışırız.*

Yeşiliz ve sosyal projelerde çok aktifiz. Patrondan gelme yeşili sevme olayımız vardır. Doğaya saygılı. Öncelikle doğaya saygılı olduğumuz için bütün işletmelerimiz de genel anlamda bu özelliği görebilirsiniz bu bizim farklı olduğumuz bir özelliktir yeşili çok seviyoruz Bizim bahçelere yeşile harcadığımız para çok ciddi büyük rakamlardır. Biz bir kere güler yüzlü personele inanıyoruz. Her müşteriye güler yüzlü birinin ilgilenmesinin önemini biliyoruz. Bunun için de yöneticilerimiz personeline güler yüzlü davranır. Şeffaftır, ne istediğini söyler ve nasıl yapması gerektiğini de gerekiyorsa örneklerle anlatır.”

O-7: *“Etik davranışlardan bahsedebiliriz. Merkezimiz tüm çalışanlarımıza etik, adil çalışma koşulları sunuyoruz. Tüm yöneticilerin çalışanlara karşı davranışı etik ve saygı çerçevesindedir. Çalışanlarımızın da birbirleri arasında etik davranışlar söz konusu. Ben kendi altındaki çalışana saygısızca davranmam onlar da birbirleri arasında davranışlarında saygısızca davranmazlar. Herkesin belirli bir seviyede iletişimi vardır. Sonuçta bir iş ortamındayız. Herkes farklı bir aileden geliyor bir arkadaşta yanlış bir şey varsa, biz ona o eğitimi vermediğimizden kaynaklanır. Varsayalım eğitimini almasına rağmen yanlış uygulamaları varsa, kişisel hakaret, bağırma çağırma gibi yanlış davranışlar varsa bu davranışa karşı uyarısını yaparız veya çıkışını veririz.”*

O-11: *“Sosyal sorumluluk projeleri yapmaya çalışırız. Özürlülere sandalye alınması, köpek barınaklarına atık yemeklerimizi veririz. Ama çöp değil, insanların tabağına alıp da yemediği yiyecekleri bağışlarız. Bunla ilgili sertifikalarımız da vardır. Kalite odaklı bir işletmeyiz. Yeşil yıldızımızı aldık. Deniz suyunu alıp ters ozmos ile deniz suyunu arıtır. Mavi bayrağımız var. Biz sahil, kum, denizin iç temizliğine kadar yaparız. Biz kumumuzu her akşam eleriz, tırmıklarız. Misafirlerimizin ayağına tek bir taş bile batsın istemeyiz. Çok iddialıyızdır bu konuda. Denizin içini bile temizleriz. Bunun için insanlar bizim bu özelliğimizi bilirler bizi tercih ederler.*

O-11: *“Örneğin iki hafta önce olan bir olay, garson arkadaşımızın bir misafirden şarap siparişini tam layığı ile alamadığını, tereddüt ettiğini öğrenip eğitim alıp*

almadığını öğrendim. Eğitim almamış. Sonra ben başka gelen bir misafire ben garson olarak ben sipariş aldım garson olarak, otel genel müdürü olduğumu söylemeden. Yanımda da o garson arkadaş. Nasıl bir sipariş alınır, misafir önce ne yiyor bakılır. Misafir geldi ben beyaz şarap istedi, burada tabi satıcılık da önemli. Bir işin çıraklığını yapmadıysanız, ustalığını da yapamazsınız. Ben her işin çıraklığını da yaptım. Ne şarap tavsiye edersiniz diye sorunca bizim arkadaşımız yine kaldı. Önce ne yemek yediğini sorması, şarabı buruk mu sever tatlı mı sever, ondan sonra tavsiye etmesi gerektiğini canlı olarak sağladık. Ben bizzat iş başında örnek oluşturarak sağladım. On the job training çok önemli. Bir de otel genel müdürü bunları yaparsa aklında çok daha fazla kalıyor.”

O-8: *“Yöneticilerimizin çalışanlara olan davranışları ile çalışanlarımızın misafirlerimize olan davranışının aynı yönde olacağına inanan bir kişiyim. Ben açık, şeffaf bilgilendirici yapıcı öğretici olduğumuzda, onlarda misafirlere güler yüzlü, açık, nezaket dolu güler yüzlü davrandıklarını gördüm.”*

O-14: *“Patronumuz vatanseverdir ve ülkesini çok sevmesi her açtığı kuruluşta istihdam sağlaması, kazandıklarını ülkesine geri ödemesi açısından çok önemlidir. Özellikle bu bölgede oldukça önemli istihdam kaynağı olduğumuza inanıyorum. Personele bir aile gibi davranmak, çalışanlarımızın da müşterilere aile gibi davranmasını sağlamaktadır.”*

İfadelere göre yapılan kodlamaların temalar altına yerleştirilmesi ise Tablo 28’de verilmektedir.

Tablo 28: Kurumsal Davranış Tema Listesi

KURUMSAL DAVRANIŞ					
Yönetici Davranışları	Frekans	Çalışan Davranışları	Frekans	Genel Davranış Esasları	Frekans
Yönetici davranışları, çalışanlara örnek, etik	18	Çalışan davranışları	17	Ekonomik Davranış	-
				Toplumsal Davranış	59
				Sosyal sorumluluk projeleri	21
				Yeşil yıldız, Ters ozmos, geri dönüş.	21
				Yerel unsurları destekleme, bölge tanıtımı	9
				Bölgeye İstihdam sağlayıcı	5
				Ülkenin kültürünü tanıtmaya	3
				Siyasi Davranış	-
				Bilgilendirme Davranışı	-
				Kalite Davranışı	19
				Kalite sistemlerinin varlığı	12
				Çevre ve sosyal proje ödüllü	7
Toplam	18		17		78

Tablo 28’de katılımcı otel işletmelerinin genel davranış esaslarında, tüm işletmeyi temsil eden ve işletmenin özellikle faaliyette bulunduğu alanda kendini temsil eden davranışlardan toplumsal davranış ve kalite davranışına önem verdiği görülmektedir. Bilgilendirme davranışından bahsedilmemesi, bilgilendirme davranışının kurum dışı hedef kitleye yönelik halka ilişkiler faaliyetleri ve kurum içi bilgilendirme faaliyetleri olan insan kaynakları aracılığıyla davranışsal esaslara dayandığı (Okay, 2013) tanımı ile ifadelerin karşılaştırılmasında; katılımcı otel işletmelerinin bilgilendirme faaliyetlerini iletişim ile sağlandığı görülmektedir. Bu durumda otel işletmelerinde bilgilendirmenin, davranışsal bilgilendirmeden ziyade sözlü veya yazılı iletişim yolları ile sağlandığı söylenebilir. Bu durum aynı zamanda literatürdeki kurumsal kimlik boyutlarının ayrımının net olmamasından kaynaklanarak, elde edilen bilgiler ışığında katılımcı otel işletmelerinin bilgilendirme

davranışını iletişim yöntemleri içerisinde ele aldığını göstermektedir. Siyasi davranışına değinilmemesi ise, tamamen katılımcı otel işletmelerinin ifadelerinde bu davranışla ilgili bir bulguya rastlanılmadığından dolayı otel işletmelerinde siyasi davranışın yer almadığı söylenebilmektedir.

3.6.1.7. Destinasyon Kimliği

Destinasyon kimliği olarak belirtilen bu başlıkta otel işletmeleri için, turistlerin tercih aşamasında alternatiflerin değerlendirmesi ve bu değerlendirmeyi yaparken öznel ve nesnel ölçütlerin kullanılmasında nesnel ölçütler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Otel işletmelerinin fiyatları, hizmet kalitesi ve fiziksel özelliklerinin (oda sayısı, yıldızı, havuzu gibi) yanında destinasyonun özellikleri ve bulunduğu lokasyonun özelliği de önem kazanmaktadır (Rızaoğlu, 2007: 155). Yerleşim yerinin doğal, tarihsel özelliği, ulaşım imkânı, sosyo kültürel olanakları, yerel halkı, yiyecek-içecek kültürü gibi destinasyonun kimliğini oluşturacak birçok faktör etkili olmaktadır (Reisinger, 2009: 311).

Turistlerin otel seçiminde otelin özelliklerini tercih etmesinin yanında otelin bulunduğu destinasyonun özelliklerini de dikkate alması, bu araştırmada katılımcı otel işletmelerinin ifadelerinden kendi kimliklerini oluşturmada bunun farkında olup, buldukları yerin özelliklerinden de etkilendikleri görülmektedir. Bu kapsamda katılımcı ifadelerine göre destinasyon kimliği olarak, buldukları yerleşim yerinin özellikleri ile ilgili yapılan kodlamalar Tablo 29’da verilmektedir.

Tablo 29: Destinasyon Kimliği Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Destinasyon Kimliği Kodlar	Otel Sayısı Frekans	Oran %
Bölgesel farklılıklar	12	85.71
Sunulan ürünün lokasyonu (ulaşımı, kente yakınlık)	9	64.28
Destinasyon özellikleri (tarihi, doğa, eğlence, yerel halk)	8	57.14

Tablo 29’da katılımcı otel işletmelerinin %85.71’i bölgesel farklılıklardan, %64.28’i sunulan ürünün lokasyonundan (ulaşımı, kente yakınlık) ve %57,14’ü ise destinasyon özelliklerinden (tarihi, doğa, eğlence, yerel halk) bahsetmişlerdir. Her bir otel işletmesine göre içerik analizi ise Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30: Destinasyon Kimliği Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Destinasyon Kimliği Kodlar	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
Destinasyon özellikleri, tarihi, doğa, eğlence, yerel halk)	15	2	0	0	2	1	0	0	3	2	0	1	3	1	0
Sunulan ürünün lokasyonu (ulaşımı, kente yakınlık)	14	2	0	0	2	1	2	1	1	1	0	2	2	0	0
Bölgesel farklılıklar	13	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	1	1
Toplam	42	5	1	1	5	2	2	2	5	4	1	4	7	2	1
Oran %	100	12,20	2,44	2,44	12,20	4,88	4,88	4,88	12,20	9,76	2,441	9,76	17,07	4,88	2,44

Destinasyon özelliklerinin 15 frekansla en çok bahsedilen konu olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin bulunduğu destinasyonun kentsel, deniz kıyısı, dağ, kırsal, tarihi veya egzotik olması gibi özellikleri (Buhalis, 2000: 102-103) otel işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerinin şekillenmesine neden olmaktadır. Yine destinasyonun lokasyonun ulaşım kolaylığı, kente yakınlık gibi özelliklerinin önemli olduğu görülmektedir. Bölgesel farklılıklar olarak da bölgenin kültürü, yeme- içme kültürü, istihdam kaynakları gibi özellikler katılımcı ifadelerinde yer almıştır. Bununla beraber bölgesel kültürel farklılıklardan dolayı otel işletmelerinde çalışanlara verilen eğitimden, yapılan reklamlara kadar farklılıkların oluşması da söz konusu olduğu görülmektedir. Bu kapsamdaki katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmektedir.

O-1: “Çeşmenin büyümesine katkı sağlamış bir işletme olarak görülür. Bunu neden anlatıyorum çünkü buraya gelen yıllardır sadık misafirlerimiz senelerce gelen denizin temizliği, Çeşme’nin yemekleri, temizliği, havası, ardıç ağaçlarının altında orada denize girebiliyor. Kumda güneşlenme şansınız var. Biz bu özellikleri misafirlerimize yansıtabildiğimiz için sadık müşterilerimiz var”

O-1: “Bir restoranımız vardı oranın konseptini tamamen değiştirdik bir lounge haline getirdik. Hatta Dubai de bir otelin çok beğendiğimiz bir konseptinin bazı detaylarını aldık, mimar detaylarını uyguladık. Mesela canlı müzik yapılırdı ama biz canlı Dj performans olsun istedik. Bu bölgeyi tercih eden müşterilerimiz Çeşme'nin canlılığını ve eğlencesini de yaşamak istiyorlar. Meşhur Salih Saka ile çalışmaya başladık. Konseptini tamamen değiştirdik mimari özelliklerini yeniledik. Plajdaki müziği de Salih Saka'nın şirketi işletiyor. Dj partilere başladık. Demek istediğim yoldan geçen bir DJ'i almadık, farklı ve kaliteli, Çeşme'nin kalitesini yansıtmamız lazımdı. Her şey detayda gizlidir, bizler bu detaylara para veriyoruz ama detaylara o sizi müşterilerle geri dönüyor.”

O-4: “Kültür turizmine yönelik otellere yönelmesiyle oteller kurulmaya başladı. Hatta İzmir' ilk kültür charter'ını getiren firmayız. Bundan dolayı rahatça söyleyebilirim ki hizmetlerimiz kültür turizmine odaklanarak tasarlanmıştır. Odalarımız, binalarımız, lobimiz, tasarımıımız daha klasik, kültürel değerler taşıyan yapıda inşa edilmiştir. Bunun yanında deniz, güneş, kum tatil oteli olarak da Türkiye'nin ilk 10 plajı olarak gazetelerde yer almış bir işletmeyiz.”

O-4: “Yerel değerleri korumaya yönelik işte burada mandalina önemli bir yerel üründür bizler onu da yaşatarak müşterilerimize tanıtarak, ürünlerimizde açık büfemizde sunarak hizmet vermeye çalışan bir işletmeyiz. Plajımız bölgenin en büyük ve mavi bayrak plajıdır. Yerel halkın çalışan almaya çalışırız, istihdam yaratmaya çalışırız. Tabi bunların eğitiminde farklılıklar olabilir”

O-5: “İsmimiz bulunduğumuz lokasyondan alınmış ve buraya ait bir isimdir. Buradaki birçok otel ya yabancı isimdir ya da patronların koyduğu bir isimdir ama otel dediğinizde bu bölgedeki muhteşem doğal güzelliklerine ve denizine sahip bir otel olarak ismi ile yansıtmaktadır.”

O-7: “Lokasyon çok önemli, biz şehrin göbeğinde, 5 yıldızlı hizmet veren bir oteliz. Bize gelenler ulaşımdan, şehrin içinde ve konum olarak şehrin en güzel yerinde

olduğundan tercih ediyor. İş adamları ve üst segment bir müşteri kitlemiz var. Bizim verdiğimiz hizmetler, ürün kalitesi de bu yönde olmak zorunda. Mutfağımız çok ünlüdür. İzmir'in yerel lezzetlerinden, farklı mutfakların lezzetlerine kadar müşterilerimize çeşit sunarız.”

O-8: *“Çeşmenin bölgesel özelliği denizi kumsalları ve olağanüstü oksijeni var. Ege bölgesinde çok farklı bir yeri vardır. Kaz Dağları'nda sonra 2. en yüksek oksijen oranına sahip Çeşme bölgesidir. Çok ağaç, orman olmamasına rağmen oksijeni çok yüksek olan bir bölge. Dolayısıyla bu denizi temiz havayı yansıtmak için biz bu renkleri tercih ettik. Çeşmenin termal suyu son zamanlarda öne çıkan, yeme içme kültürü, sörfü ve pek çok şeyi ile çok zengin olan bir bölge. Burayı tercih edenler tatil amaçlı geldiğinde ve biz de bu otele bir tatil oteli konseptinde yaptığımızdan dolayı o yıllar logomuzun renklerini, tasarımımızı o yönde yaptık.”*

O-8: *“Çeşmenin bir lüks segment kategorisi var, lüks yaşam, çeşme yeme kültürü, eğlence hayatı farklı bir kültürü var. Dolayısıyla gelen misafir de evet bizim kendi kimlik yapımız bir kültürümüz var ama bölgenin kültürünü de yansıtacak öğelere önem veriyoruz. Gelen misafir bunu da hissetmek isteyecek. Bölgenin özeliğini yansıtmadığınız bir otel olursa misafir çeşmeye geldiğini anlamaz hissetmez, o canlılığı, lüksü ve rahatlığı sunacak tasarımların yapılması söz konusu olacak.”*

“..... Şehir otelidir. Şehir otelin olmanın verdiği bir takım özellikler var. Bunlar tabii bizim tüm yapımızı etkiler. Bir tatil oteli gibi geniş alanlar, konfor, deniz, güneş kum tatili konseptinde değil, iş adamlarına yönelik, ulaşımını, merkezi olmasını tercih eden müşterilerimize hizmet sunarız. Koltuklarımız, mobilyalarımız tatil otellerine göre daha farklılık gösterdiği tabii ki bir gerçektir.”

O-12: *“Her bölgenin tarihi kültürel yapısı çok farklı. Özellikle Ege Bölgesi'nde bu çok fazla. Burada konumu itibariyle bulunduğumuz yerde Meryem Anaya, Efes'e, Sığacık tarafındaki birçok tarihi yerler ve İzmir'in içerisinde Kuşadası'ndan Çeşme'ye bütün her tarafa yakınız. Bir de buradan en uzak şu an Çeşme, onun için bile bu otelde konaklayan bir misafirimiz en uzak yerine 1 saatte ulaşabiliyor. Öncelikle biz misafirlerimize bölgesel yerel kültürel ve tarihi özelliklerimizle beraber*

kendimizi tanıtmaya yoluna gidiyoruz. Özellikle kültürel turizm ve tatilcilerin anlayışı olan sadece deniz, güneş kum anlayışının ötesinde artık sadece bu yetmiyor kültürel değerlerimiz ile birlikte geniş bir yelpaze ile çalışıyoruz.”

O-12: *“Bölgesel farklılıklardan dolayı birçok kararları biz kendimiz verebiliyoruz ve bunu da yönetim ile paylaşıyoruz. Şu ana kadar merkezden olumsuz bir cevap almadık çünkü her otelin bölgesinden kaynaklanan farklı özellikleri olabiliyor. Ama temelinde kılık kıyafeti, davranış özellikleri, yönetim şekli olsun, iş tanımları belirli standartlar içerisinde grup yönetimi ile belirleniyor.”*

O-12: *“Side’de antik kent vardır orayı ifade ediyor. İlk otellerin çıkışı orda olduğu için. Hatta bu otelimizin girişimde sütunlar vardır antik kentin benzeri şeklinde. İçerde de antik kendi anımsatan görseller kullandık, iç tasarımımızın bir kısmı orayı anlatır. Efes’i anımsatan, bölgenin geçmiş kültürünü anımsatan tasarımlar. Çünkü dediğim gibi gelen misafirler dış çevremizi kültürel değerleri de öğrenmek istiyorlar.”*

O-13: *“Genelde bizim kimliğimiz bellidir, bu grubun her otelinde aynıdır. Bu standartları bozmadan bazı bölgesel farklılıkları yönetmek ve uygulamak otel müdürlerine kalmış bir şeydir. Örneğin ben Nijerya’da çalıştım insanlar işe gelirken ayakkabısız işe geliyorlar işe başlamadan ayakkabılarını giydiriyoruz. Onlara verdiğimiz eğitim uygulamalar farklı tabii. Standartları sağlamak için uygun eğitimler veriyoruz.”*

O-10: *“Kültürel farklılıkları yöneticiler yönetir tecrübeleri ile. Örneğin bizim açık büfemizde domuz ürünleri yokken, Avrupa’daki otellerimiz de domuz ürünleri bulunur gibi. Resimler bile merkez tarafından onaylanır. Bölgelere göre değişiklikler olabilir reklamlarda, promosyonlarda. Örneğin Orta Doğu ülkelerinde farklı Avrupa’da farklı reklam resimleri kullanılır.”*

Destinasyon kimliğinin net bir tanımı olmasa da, bu kavram genellikle destinasyon marka kimliği çalışmalarında kullanılmış bir kavram olarak karşımıza

çıkılmaktadır ve destinasyon markası; destinasyonun kimliğini ve imajını oluşturan karakteristik özelliklerin ifade edilmesi, olarak tanımlanmaktadır (Aksöz, 2010: 20). Destinasyonun tanınması ve diğer destinasyonlara göre farklılaşmasında destinasyonun kimliği önem kazanmaktadır. Destinasyonun kendine özel niteliklerinin ön plana çıkarılması ve diğer destinasyonlardan farklı olan özgün ve ayırt edici özelliklerinin ortaya çıkarılması, destinasyonun ne olduğunu yani destinasyon kimliğini ifade etmektedir (Yenipınar ve Yıldırım, 2014: 809-810). Analiz edilen ifadelerde otel işletmelerinin rakipler arasından sıyrılması için kurumsal kimliğini oluşturmasında destinasyonun öz niteliklerinden ve diğer destinasyonlardan farklı karakteristik özelliklerinden (Rainisto, 2003: 12; Oktay, 2002: 261), diğer bir ifade ile destinasyonun kimliğinden de etkilendiği görülmektedir.

3.6.1.8. Sektör Kimliği

Kurumsal kimlik çalışmalarında sektör kimliğini, kurumsal kimlik boyutları arasında gösteren çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Melewar, 2003 yılındaki kavramsal nitelikte kurumsal kimlik boyutlarını araştırdığı çalışmada, sektör kimliğini; sektörün boyutu, büyüme modelleri, değişim oranı, rekabet gücü, teknoloji kullanımı ve sektörün kendine has karakteristik özelliklerinin sektör kimliği olarak tanımlamış ve kurumsal kimlik boyutları arasında yer vermiştir (Melewar, 2003: 207). Olins (1995), işletmelerin içinde buldukları sektörün özelliklerinin, işletmelerin kurumsal kimliğine etkisinin olduğunu savunmaktadır. Balmer (1995) ve Morison (1997) da sektörel kimlikten bahsetmiş ve güçlü sektörel kimliklerde faaliyette bulunan işletmelerin benzer yapıda kimliksel özellikleri olabileceği ve işletmelerin kendi kurumsal kimliklerinin yaratılmasının zorluğunu savunmuştur (aktaran Melewar, 2003).

Yapılan görüşmelerde otel işletmelerinin turizm sektöründe yer alması ve turizm sektörünün kendine has özelliklerinden kaynaklanan bir takım durumların, kendi kurumsal kimlikleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Tablo 31'de sektör kimliği ile ilgili kodlamalara yer verilmiştir.

Tablo 31: Sektör Kimliği Kod Listesi, Otel İşletmelerine Göre İçerik Analizi

Sektör Kimliği Kodlar	Otel Sayısı Frekans	Oran %
Turizm Sektörünün özelliklerini barındıran	7	50
Çalışan devir hızı yüksek işletme	4	28,57
Hizmet sektörü olması	2	14,29

Katılımcı otel işletmelerinin %50'si turizm sektörünün özelliklerini barındığından, %28,57'si çalışan devir hızının yüksek olmasından ve % 14,29'u hizmet sektörü olmalarının kurumsal kimliklerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Her otel işletmesine göre bu kodlamaların analizi ise Tablo 32'de verilmektedir.

Tablo 32: Sektör Kimliği Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Sektör Kimliği Kodlar	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
Turizm sektörünün özelliklerini barındıran	9	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	1	2	0	0
Çalışan devir hızı yüksek işletme	7	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	0	1	1	0
Hizmet sektörü olması	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Toplam	19	1	1	0	3	0	0	0	0	6	1	1	3	3	0
Oran %	100	5,26	5,26	0	15,79	0	0	0	0	31,58	5,26	5,26	15,79	15,79	0

Tablo 32'de 9 frekans ile turizm sektörün özelliklerini barındırmasından ve 7 frekans ile çalışan devir hızının yüksek olduğundan bahsedilmiştir. Sırasıyla O-9, O-13, O-12 ve O-4 sektör kimliğine en fazla değinen otel işletmeleridir. Kodlamaların yapıldığı ifadeler aşağıda yer verilmektedir.

O-13: *“Turizm sektörü hizmet sektörüdür. Biz hizmet sunarız ve bu hizmeti de farklılaştırmak için en iyi hizmeti sunmaya çabalarız. Bunun için iletişiminiz müşterilerinizle iyi olmak zorunda. Satış, pazarlamanız iyi olmak zorunda, stratejileriniz iyi olmak zorunda çünkü örneğin odalarımız ürün gibi depolanamaz, sattınız sattınız yarına satarız diyemezsiniz, o gün kayıp geçer.”*

O-12: “Turizmin genel yapısı itibari ile eğer kendinizi rakiplerinizden ayırmak istiyorsanız ayrıcalıklı olmanız lazım. Özellikle çalışanlarınız kalifiye olmalı. Biz Mart'ın başı gibi Şubat'ın sonu gibi personel alımlarına başlıyoruz. Misafirimiz yok, otelimiz kapalı olmasına rağmen personel alıyoruz ve bir buçuk ay gibi eğitimler veriyoruz grup içerisinde. Daha sonra misafirimizin karşısına çıkartıyoruz. Maliyet olarak da çok çok fazla ama sezonda biz bunun meyvesini çok da güzel topluyoruz.”

O-12: “İnsanlar tatile gidiyor bir haftalık tatili 40 dolar 50 dolar diyorlar. Bizim günlük misafir maliyetimiz doluluk oranı % 60'ın üzerinde olması durumunda 58, 60 euro kişi başı neredeyse. Bu yüzden de biz asla otelimizi ucuza satamıyoruz. Çünkü son derece kaliteli ürünler sunuyoruz. Çünkü düşük fiyata verdiğiniz an itibari ile sunduğunuz yiyecek içecek kalitesinden hizmet kalitesine düşüş olması kaçınılmaz olur. Ya en ucuzunu bulmak zorundasınız ya da eğitimlerimizden kalitemizden personelimizden hizmetlerimizden kısmak zorundasınız. Turizmde çalışan personelin iyi olması, ürünlerinizin kalitesi sizi ön plana çıkartmaktadır. Özellikle bizim gibi tatil konseptli otellerde çalışan bulmak, kalifiye eleman bulmak ve devam ettirmek zor. Çalışan devir hızı çok yüksek. Bunun için çalışanlarımıza değer veriyoruz ki bizden memnun kalsınlar, müşterilerimizi memnun etsinler ve bizde memnun olalım.

O-12: “Bu iş çalışanlarla ilerlemek zorunda olan bir sektör. Bu işe yapmak istemeyen çok gencimiz var bulamıyoruz kalifiye eleman. Onun için gerekli eğitim iyi maaş, iyi çalışma koşulları sağlamaya çalışıyoruz. Bu sene mesela yurt dışından bil eleman getirdik. Yabancı personel de çalıştırdık. Önümüzdeki sene daha fazla olacak. Biz geçen seneki krizde çalışan sayımızı yarı yarıya düşürebilirdik. Turizm krizlerden en çok etkilenen sektör. Hemen müşterilerin ayağı kesilir. Kısabilecekleri en kolay gider kalemidir. Terör olaylarında kimse o ülkeye gitmek istemez. Ama biz oteli yaşatarak da yüksek sezonda da aynı kaliteyi vermek için devam ettik. Yüksek sezonda hizmet kalitesinin artması için özellikle çalışanlar ve kaynaklarımızı çok iyi kullanmamız lazım.”

O-11: “Biz resort oteliz, mevsimlik çalışırız, Çeşme’de sezon 60 gündür. 60 gün %100 dolu çalışırsınız, geri kalan günlerde doluluk oranı düşer. Burası da ticari bir

işletme olduğundan 465 kişi ile devam etme şansınız yok, dolayısıyla eleman azaltmaya gideriz.”

O-9: *“Kalite çalışmalarımız var ama ne kadar kalite çalışmaları yapabiliyorsunuz bir yerden sonra yine söylüyorum ülkemizin içinde bulunduğu durum itibariyle kalite çalışmalarını da kısıyorsunuz. Krizler bizi çok etkiliyor. Otellerin açık kalma süreçleri bizi çok etkiliyor. Siz ne kadar istihdam süresi uzatılın deseniz de kaliteyi de o kadar sağlayabilirsiniz. Bu sırf sizinle de ilgili olan bir konu değil, ülkenin durumu dünyadaki konumumuz şu anda güvenilir ya da güvenilir olmama durumu ve bunun sonucunda tıkanıp kalan kısa süreli çalışma prosedürleri. Kısa süre ile beraber buradaki kalifiye personel ister istemez başka taraflara gitmek zorunda. Sizin de burada kalitesiz personelle iş yapmak zorunda kalıyorsunuz. Bir yerde çalışıyorsun çabalıyorsun ama sen hangi sürede bu personeli eğiteceksin, hangi sürede bu personele kaliteli hizmet sunmasının gerekliliklerini anlatacaksınız vaktiniz etmiyor. Bugün ürününüzü sattınız. Bu yıl iyi sezon geçirdiniz. Seneye ne olacağı belli olmuyor. Bu sektörün bize verdiği koşullar. Ülkenin durumu alınan kararlarda çok önemli. Öncelikle 1 sene öncesinin yaşanmışlıkları var. Kriz dönemlerinde en çok turizm etkilenir. Oteller boşalır, kimse o ülkeye gitmek istemez.”*

O-1: *“Bu otelin bir cazibesi var ve biz de devam ettirmek için yeni şeyler yapıyoruz değişiklikler yapıyoruz. Malum otel eskiyor. Bir de malum turizm sektöründe aynı şeyleri devam ettirmek rekabette sizi geriye yattırıyor. Biz de eski bir otele olduğumuz için sürekli kendimizi yenilemek zorundayız. Kendimizi güncellemek zorundayız. Biz de devamlı bu yeniliklere fon ayıran bir oteliz.”*

O-4: *“Hizmet sektöründe yer alıyorsanız, hizmetinizin iyi olması lazım. Benzer otellerle aranızda fark yaratmanız lazım. Turizm sektöründe çalışan devir hızı yüksektir. Mevsimlik özelliğinden dolayı kalifiye eleman bulmakta zorlanırsınız. Bulamıyorsanız eğitim vereceksiniz demektir. Biz çalışan sadakati sağlamaya çalışan bir oteliz.”*

O-2: “Çok aktif bir sektör turizm sürekli değişiyor. Yönetim sistemleri değişiyor, yaptığımız her şey değişiyor. Biz de kendimizi yenilemek zorunda kalıyoruz.”

Yukarıdaki ifadeler genellikle turizm sektörünün deniz, güneş, kum tatil otellerinde mevsimsellik, çalışan devir hızının yüksek olması, ürünlerinin depolanamaz olması ve hizmet işletmelerindeki hizmet kalitesine değinilmiştir. Diğer taraftan ülkedeki ekonomik veya terör krizlerinde en hassas sektör olarak ifade edilmiştir. Otel işletmeleri kendi kurumsal kimliklerini oluştururken sektörün bu özelliklerini de bünyelerinde barındırdıkları ve bu özelliklere göre eğitim, finans, iletişim gibi konularında kendilerini geliştirdikleri görülmektedir (Batman, 2003: 16).

3.6.2. Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Boyutları, Sonuç Yapı

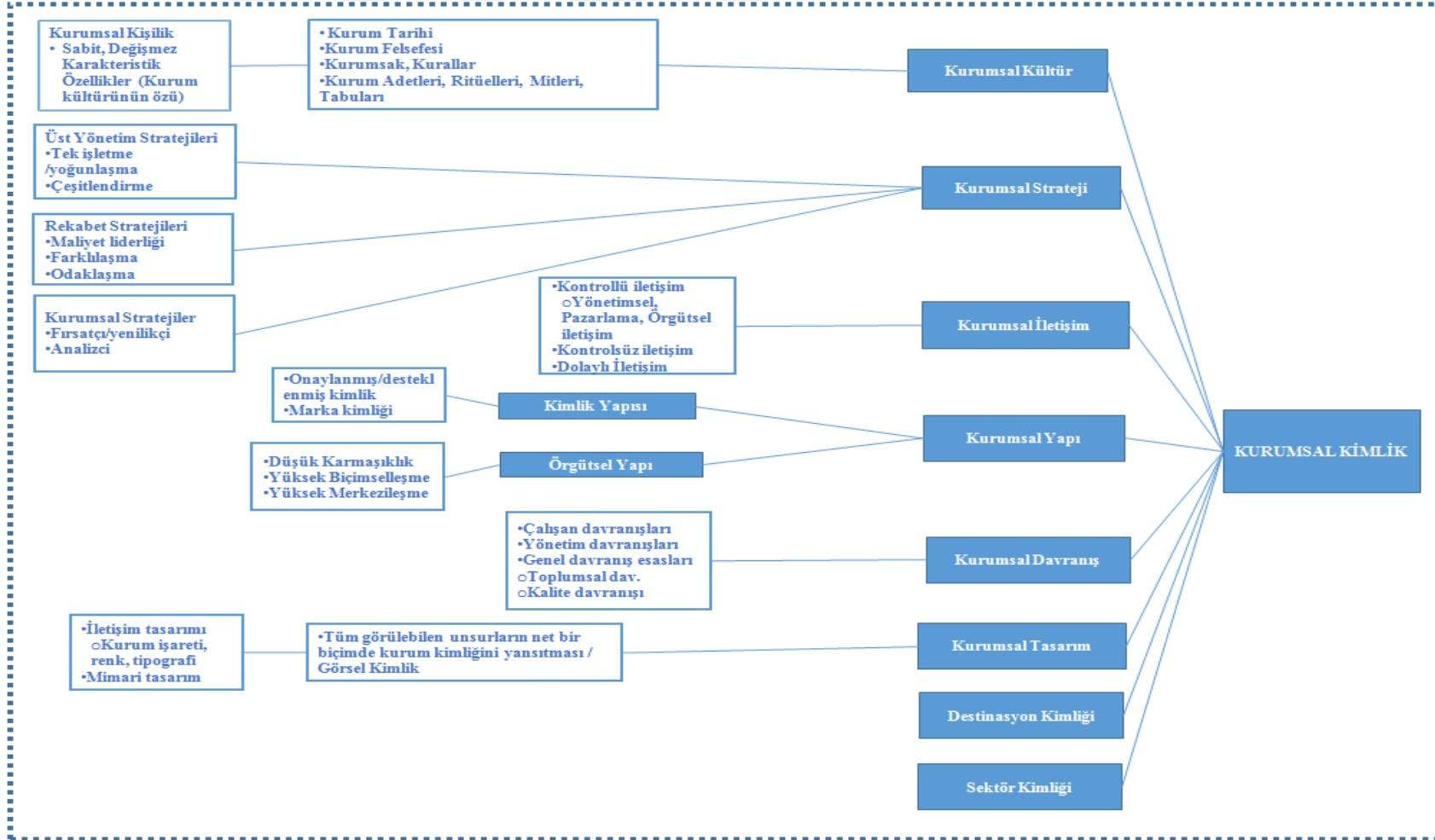
Yapılan kodlamalara ve içerik analizine göre ortaya çıkan temalar göz önüne alındığında otel işletmelerinde kurumsal kimliği oluşturan boyutlar, kurumsal kültür, kurumsal yapı, kurumsal strateji, kurumsal tasarım, kurumsal iletişim, kurumsal davranış, destinasyon kimliği ve sektör kimliği olarak belirlenmiştir. Oluşturulan boyutların oranları Tablo 33’de verilmektedir.

Tablo 33: Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Boyutları

Boyutlar	Frekans	Oran %
Kurumsal Kültür	352	27,31
Kurumsal Strateji	290	22,49
Kurumsal İletişim	248	19,24
Kurumsal Yapı	145	11,25
Kurumsal Davranış	113	8,62
Kurumsal Tasarım	82	6,36
Destinasyon Kimliği	42	3,26
Sektör Kimliği	19	1,48
Toplam	1289	100

Tablo 33'e göre otel işletmelerinde %27.31 oranla kurumsal kültür en fazla değinilen ve kurumsal kimliğin oluşmasında en çok dikkate alınan boyut olarak ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde kurumsal kültürün, kurumsal kişiliği içermesi ile kurumun temel değerleri, inanışları ve felsefesinin kurumsal kimlik yapısının temel taşlarından biri denilebilir. %22.49'luk bir oranla kurumsal stratejilerin varlığı ile alınan kararlar ve yapılan planların, otel işletmelerinin kimliğini oluşturduğu görülmektedir. Kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış, kurumsal tasarım, destinasyon kimliği ve sektör kimliği, işletmelerin ne olduğu, ne yaptığı, neyi ifade ettiği ve nereye gittiği gibi sorularının yanıtı olarak otel işletmelerinde kurumsal kimliği oluşturan diğer boyutlardır. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde sektör kimliği en düşük orana sahip olsa bile katılımcı otel işletmeleri tarafından ortaya konulan bir boyut olarak, sektör özelliklerinin işletmelerin özelliklerini etkilediği görülmektedir. Araştırmanın sonucu olarak elde edilen kurumsal kimlik boyutları ve bu boyutları oluşturan alt boyutlar özetlenerek Şekil 18'de verilmiştir.

Şekil 18: Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Yapısı



Benzer nitelikte mal ve hizmet üreten, ikame olanağı yüksek olan otel işletmelerinde çalışan ve müşteri sadakatini sağlamak adına, fark edilmek ve tercih edinilir olmak için farklılıkların ortaya çıkartılması ve nasıl bir işletme olduğu, hangi özelliklere sahip olduğunu göstermesi kurumsal kimliğin yapılandırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde kurumsal kimliğin varlığı, benzer oda özellikleri veya diğer fiziksel mekânlara sahip diğer işletmelerden kendilerini ayırmak, farklı ülkelerde olsa bile aynı kimlik ile aynı mal ve hizmete ulaşılabilceğini göstermek, aynı deneyimin yaşanacağını garantisini sunmaktadır (Kedidi ve Torfve, 2005: 4).

Otel işletmelerinde kurumsal kimlik, yapılan analizler sonucu Şekil 18'de görüldüğü gibi, kurumsal kültür, kurumsal strateji, kurumsal yapı, kurumsal tasarım, kurumsal iletişim, kurumsal davranış, destinasyon kimliği ve sektör kimliği boyutlarından yapılanmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri, hizmetin özelliklerinden beslenerek, görselliğin, iletişimin ve davranışın ön planda olmasının yanında (Nguyen, 2006; Arnould, Price ve Tierney, 1998; Wakefield ve Blodgett, 1999) diğer sektörlerdeki işletmelerde olduğu gibi kurumsal kültürün temelinde şekillenerek, kurumsal yapı ve stratejilerle işlerin belirlenmesi ile kurumsal kimliğin yapılanması söz konusu olmaktadır (Mohammed, Denizci Guillet, Schuckert ve Law, 2016; Vural Akıncı, 2010; Melewar, 2003). Yapılan çalışmada yeni bir boyut olarak ortaya çıkan destinasyon kimliği ise özellikle otel işletmeleri için otellerin bulunduğu destinasyona göre gerek fiziksel gerekse diğer özelliklerin şekillenmesinde ve kurumsal kimliğin yapılanmasında önemli bir yer tutmaktadır.

3.6.3. Otel İşletmelerinde Kimlik Yapısı

Bu araştırmanın alt araştırma sorusu olarak belirlenen, otel işletmelerindeki kimlik yapısının ortaya çıkartılması, Olins'in (1989) sınıflandırması dikkate alınarak, 3.6.1.3'de kurumsal yapı başlığı altındaki kimlik yapısı kodlamaları ile gerçekleştirilmektedir.

Olins'in (1989) sınıflandırmasında tek/monolitik kimlik, desteklenmiş kimlik ve marka kimliği sınıflandırmasında otel işletmelerinin aşağıda belirtilen şekilde mülkiyet durumları önem kazanmaktadır (Özel, 2012: 8-12):

- Otel işletmelerinin tamamen bağımsız şekilde yönetilen tek işletme olmaları,
- Otel işletmesi olarak tek işletme olmaları fakat bir merkeze veya holdinge bağlı yönetilmeleri,
- Zincir otel olup, tek marka ve tek isim kullanarak bir merkeze bağlı olmaları,
- Farklı markaları olan zincir otele bağlı olarak yönetim sözleşmesi ile yönetilmesi
- Farklı markaları olan zincir otele bağlı olarak isim hakkı (franchising) sözleşmesi ile yönetilen işletmeler

Tek isim ve marka ile tek işletme olup bir merkeze bağlı olmaları ve birden fazla otel işletmesine sahip çeşitlendirme stratejisi belirleyen zincir otellerin; kimlik yapılarında tek ve her otel işletmesi için aynı özelliklerin merkez veya holding destekli yapılandırılması söz konusudur. Farklı markalar yaratan veya birleşmelerle farklı markalar altında pazar bölümlenmesine giderek, farklı tüketici kitlesine hizmet sunmayı planlayan zincir otel işletmelerinin ise yarattıkları her marka için markaya bağlı özellikleri ile kurumsal kimlik oluşturdukları görülmektedir (Kedidi ve Torfve, 2005: 4; Mohammed, Denizci Guillet, Schuckert ve Law, 2016: 677). Kimlik yapısı kodlamaları tekrar Tablo 34’te verilmektedir.

Tablo 34: Kurumsal Yapı, Kimlik Yapısı Kod Listesi, 14 Otel İşletmesine Göre İçerik Analizi

Kimlik Yapısı Kodları	Frek.	O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	O-6	O-7	O-8	O-9	O-10	O-11	O-12	O-13	O-14
İsim, özellikler, değerler, talimat fiziksel unsurlar merkezden	18	2	1	1	1	1	1	3	1	0	1	3	1	2	0
Holding bünyesinde	8	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
Zincir otel	8	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	2	2	0
Markaya göre özellikleri değişen	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Marka özelliği	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0
Toplam	42	5	1	1	1	1	1	5	1	1	8	4	4	6	3
Oran %	100	11.9	2.38	2.38	2.38	2.38	2.38	11.9	2.38	2.38	19	9.52	9.52	14.3	7.14

Tek/Monolitik kimlik yapısı tanımına bakıldığında, işletmenin her yerde ve her alanda aynı kurumsal isim, marka, kurumsal kimlik unsurlarını kullanması ve faaliyet alanları çok çeşitli olsa bile tüm işletmelerde tek bir kurumsal kimlik

üzerinden kendilerini tanıtmaları beklenmektedir (Okay, 2013: 33-34). Tek marka ve tek işletme olan O-1 ve O-5 otel işletmeleri monolitik kimlik olabilme durumuna en yakın görünen otel işletmeleri olmalarına rağmen, tablo 33'de birçok özelliğinin holding bünyesinden geldiği ve bir merkeze bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Bu otel işletmeleri tek marka ve tek işletme olmalarına rağmen bağlı oldukları holdingin/merkezin farklı sektörlerdeki faaliyetlerinin değerleri ile örtüşmekte ama isim, marka veya fiziksel nitelikteki özelliklerinde farklılar olduğu görülmektedir. Örneğin O-1'in bağlı olduğu holdingin farklı faaliyet alanları farklı isim ve markalarla tanınmaktadır. Bu durumda katılımcı tüm otel işletmeleri için Tek/monolitik kimliğin, merkez tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin, aynı isim, stil, nitelik, logo ve karaktere sahip olması ve her yerde aynı standartta olacağı tanımına uymamaktadır (Okay, 2013: 33-34). Eğer bu otellerin yönetimi otel merkezli olsaydı veya bağlı oldukları holding veya merkez ile aynı ismi taşıysaydı monolitik kimlik yapısına sahip oldukları söylenebilirdi.

Desteklenmiş kimlik yapısında ise farklı alanlarda faaliyet gösteren büyük holdinglerin diğer alanlardaki ürün ve hizmetlerin kolayca tanınması ve büyük bir bütünün parçası olarak görülmesi temeli oluşturulmaktadır. Farklı ve rekabet edici mal ve hizmet üreten alt kuruluşların kendi üretimini, satışını, finansal kararlarını almasının yanı sıra, kendi kimliklerini de oluşturmaları, bu oluşumda merkezin (ana kuruluşun) önderliğinde, kuruluş seviyesinde ve hedef bilincine sahip tek fakat çok yönlü bir organizasyon görüntüsü çizilmesi söz konusudur (Okay, 2013: 35-36; Gray ve Balmer, 1998: 697). Bu kapsamda O-1, O-2, O-3, O-4, O-5, O-6, O-7, O-8, O-9, O-11, O-12, O-14 otellerinin desteklenmiş kimlik yapısına sahip oldukları söylenebilir. Bu otel işletmeleri holding bünyesinde veya bir merkeze bağlı olarak kimlik yapılarının kendi işletmelerine özel şekillendiği görülmektedir. Katılımcıların desteklenmiş kimlik yapısına uygun ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

O-1: *“Kurumsal Kimlik yapımız holdingden gelen çalışmalarla kesinlikle var. Holding'in kurumsallığı burada da devam ediyor ve birçok şey holding'in kimlik yapısı çerçevesinde uygulanıyor. Burada da birçok ayrı departmanlarda iş güvenliği, olsun kalite gıda olsun bu tip şeyler de onların teker teker yaptığı birçok kurumsallık adına yaptığı işler var. Mesela bizim holding kurumsal iletişim direktörlüğü var. Holdingde onlar otelle ilgili ister sosyal medya olsun, ister basında olsun çıkacak*

olan haberleri reklamların yönetilmesi bunların takip edilmesi, eğer gerekiyorsa verilecek haberlerin standartları ile onlar ilgileniyorlar.”

O-1: “Otelimizin bağı olduğu holding’in başka markaları faaliyet kolları da vardır. Her birinin farklı ismi ve sektörüne has kendi özellikleri vardır. Tüm işletmeler holding’in bir kolu olarak faaliyet gösterir ama holding çatısı altında temel değerler altında işletilir ama her sektörün kendi ait standartları tanımları, prosedürleri ayrıdır.”

O-1: “Holding ekibi buraya geliyor burada şirketlerin eğitimleri toplantıları yapılıyor. Bizim kendi eğitimlerimiz toplantılarımız da burada oluyor ama iş akışları iş süreçleri holding tarafından geliyor.”

O-14: “Yönetim sözleşmesi otellerinden farklı olarak, franchise olsak bile ... grubu bir aile oteli mantığı ile işletiliyor. Personeline o şekilde sahip çıkıyor. Nedir mesela bu aidiyet duygusunu da geliştiriyor. Hizmet kalitemiz, ürün kalitemiz, holding çatısı altında holdingin tek kimlik özelliklerinin bu otelde de olduğu bizim bir aile olduğumuz, patronumuzun tüm ilke ve felsefesinin işletmelerinde de aynı şekilde, bu otelde de devam etmektedir. Fakat holding çatısı altındaki farklı kuruluşların isimleri, logoları veya sektöre bağlı özelliklerinde farklılıklar olabilir. Temel yapımızı holding belirler”

O-14: “Yönetim kurulumuzdan, patronumuzun misyon ve vizyonundan şekillenen ve bizimle fikir alışverişinde bulunarak ortaya konulan standartların varlığından bahsetmiştim. Bütçe çalışmalarımızda mesela benim satın alma rakamım var benim bir üstümde onayı merkeze gidiyor, Merkez holdinge.”

O-11: “Sloganlarımızı bastırduğumuz, ürünlerimizi ve bizi anlatan broşürlerimiz var. Kartlarımızdaki kullandığımız renkler, yazı stillerimiz merkezden bize gelmekte ve tüm otellerimizde tek marka altında aynıdır.”

O-11: “Franchise olarak markasını aldığımız için, onun içinde çalışılmış, bir takım standartlar, gerek iç müşteri gerek dış müşteri için belirli standartlar ve prosedürler oluşturulmuş durumda. Uluslararası standartlarda işletmek zorundayız. markasını aldığımız için. Bu yönetim standartları bazıları otel sahiplerinden bazıları markasından geliyor. Yönetimimiz bağı olduğu mal sahibimiz holding’inde kendi tecrübesiyle, başka alanlardaki işleriyle beraber birlikte ilave

ediliyor. Ama ortak şekilde markası ve holding istekleri, standartları ve kuralları ile devam ediyoruz.”

Marka özelliklerinden bahseden O-10 ve O-13 ise, bir holding veya merkeze bağlı zincir otel olmalarının yanında, markaya göre değişen özelliklerden bahsetmiş ve bağlı oldukları kuruluşun farklı markalarının olduğunu ifade etmişlerdir. Marka kimliğinin, ürünlerin ve hizmetlerin belirli bir işaretle belirtilmesi, bir ürünün, hizmetin belirli bir gruba hitap etmesi amacıyla planlı bir şekilde yapılması söz konusudur. Her bir markaya ayrı bir karakter verilmektedir. Markalar akla geldiğinde kendilerine has özellikleri, nitelikleri, kalitesi, hitap ettiği kesim, kültür ve verdiği mesaj ön plana çıkar (Okay, 2013: 39-42). O-10 ve O-13 otel işletmelerinin marka kimliğini destekleyen ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

O-10: *“..... markasının tabi ki bir kimliği kurumsal kimliği var. da beş farklı kimlik vardır. Bütün otellerin her birinin kendisine ait de bir kurumsal kimliği var. örneğin markası olarak genç, dinamik yeni nesil bir otelcilik anlayışı ile kimliği ile işletiliyoruz.'lar daha konfor, tatil, rahatlık ve lüks üzerine kurulmuş markadır.'ler var'lar var onlar Türkiye'de yok farklı segment oteller.*

O-13: *“Marka değeri bizim için çok önemlidir. Her markanın hedef kitlesi farklıdır ve her markanın kendine ait bir özelliği vardır. Merkezden kuralları prosedürleri belli olan, misyon ve vizyonu olan bir işletmedir.”*

O-10: *“Bizde markalar üzerinden farklılaşmalar olduğu için, mesela Lar, örneğin bir otele girdiğinizde kendinizi birazcık kasabilirsiniz, o lüksün verdiği bir rahatsızlık duyabilirsiniz ama çok daha rahat, renklerinden, tasarımından da anlaşılır, o rahatlığı yansıtmaya çalışılmıştır. Çalışan personelimizin üniformasından tutun dekorasyonumuza kadar hepsi sizi rahatlatacak, sizi rahat hissettirecek, çok fazla keskin çizgileri olan bir anlayışımız yok. Mesela personelimiz kravatlı çalışmıyor, dileyen personelimiz uygun biçimde, bir takım mesajlar veya ideolojiler olmaksızın ifade etmeksizin sakalla bile çalışabiliyorlar. Temiz bir şekilde çalıştıkları şekilde, ona önem veriyoruz. Herkes kendini rahat hissettiği şekilde çalışıyor. Merkezden bize'ler bu konseptte olacak deniliyor ve seçilen yöneticilerde bu şekilde seçiliyor ve eğitiliyor. Böyle olmamız gerektiği ile ilgili eğitimler alıyoruz. Ama otellerimiz daha sıkı kuralları, sakalsız çalışanlar olmalı. Her çalışmamızın gerektiği şekilde kravatı belki olmalı, gerçi onların*

üniformaları farklı olmalı. Konfor, lüks hizmet kalitesi tamamen gelen müşteri hedef kitlesine yönelik hizmet kalitesinin daha üst seviyelerde ayağa hizmetin olduğu oteller şeklindedir. Buna göre markamızın misyonunu ve vizyonunu bilen taşıyan yöneticilerle merkezden belirlenen kimliksel yapılarla işletiliyoruz.”

Otel işletmelerinin kimlik yapısı ile diğer özelliklerinin karşılaştırılması Tablo 35’de verilmektedir.

Tablo 35: Otel İşletmelerin Kimlik Yapısı

Otel İşletmeleri	Merkez	Yönetim	Marka	Tek İşletme/Zincir	KİMLİK YAPISI
O-1	İzmir, Holding	Tam Sahiplik	Tek Marka	Tek İşletme	Desteklenmiş
O-2	Otel, A.Ş.	Tam Sahiplik	Tek Marka	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-3	Otel A.Ş.	Tam Sahiplik	Tek Marka	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-4	İstanbul, A.Ş.	Tam Sahiplik	Tek Marka	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-5	İstanbul, A.Ş.	Tam Sahiplik	Tek Marka	Tek İşletme	Desteklenmiş
O-6	Almanya, A.Ş.	Tam Sahiplik	Marka Çeşitliliği	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-7	İsviçre, Holding	Yönetim Sözleşmesi	Tek Marka	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-8	İstanbul, A.Ş.	Tam Sahiplik	Tek Marka	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-9	Kuşadası, A.Ş.	Tam Sahiplik	Tek Marka	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-10	Bürüksel, Holding	Yönetim Sözleşmesi	Marka Çeşitliliği	Zincir Otel	Marka
O-11	İstanbul, Holding	Franchise	Marka Çeşitliliği	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-12	Antalya, A.Ş.	Tam Sahiplik	Tek Marka	Zincir Otel	Desteklenmiş
O-13	Paris, Holding	Yönetim Sözleşmesi	Marka Çeşitliliği	Zincir Otel	Marka
O-14	Bursa, Holding	Franchise	Marka Çeşitliliği	Zincir Otel	Desteklenmiş

O-10 ve O-13 otel işletmelerinin marka çeşitliliğinin olması ve yönetim sözleşmesi ile işletildikleri görülmektedir. Bu otel işletmelerinde yönetim, otel sahibinden ziyade bağlı oldukları marka zincirine ait olduğundan kimlik yapısının marka özelliklerinden yapılandığı görülmektedir. O-14 ve O-11 otel işletmeleri ise Franchise ve marka çeşitliliği olan otel işletmeleridir. O-14 ve O-11 farklı markalara sahip bir zincire bağlı olmalarına rağmen markanın özelliğinden çok otel sahiplerinin holding özellikleri ile desteklenmesini ön plana çıkarmışlardır. Franchise işletmelerin

yönetimi, isim alınan marka zincir kuruluşuna bağlı olmaması, kimlik yapısının oluşmasında; marka logosu veya belirli unsurların markaya bağlı olmasının yanında, genellikle kültürün, stratejinin ve örgütsel yapı gibi temel boyutlarda markadan ziyade, yönetimin bağlı olduğu merkeze göre şekillendiği söylenebilmektedir.

3.6.4. Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimliğin Paradigmatik Doğası

İlgili literatürde kurumsal kimliğin işletmelerde yapılanması ve yönetilmesi üç farklı paradigma çerçevesinde gerçekleşmektedir; işlevselci paradigma, yorumlayıcı paradigma ve postmodern paradigmatır (Balmer, 2001: 258-259; Pedersen, 2013: 35). Bu paradigmatlar kurumsal kimliği işletmelerde ayrı bakış açıları ile ele alır ve yorumlar. Tezin ikinci bölümünde ayrıntıları ile açıklanan bu paradigmatlar çerçevesinde, tezin alt araştırma sorusundan biri olan otel işletmelerinde kurumsal kimliğin hangi paradigmatmaya yakınsadığını açıklanmaya çalışılacaktır.

İşlevselci paradigmatda toplumun düzenli bir biçimde işlemesi ve sürekli hale gelmesi için gereken yolların bulunması ile olacağı ve sürekli mekanizmalara dönüşmesi için kurumların ortaya çıkması savunulur (Tan, 1990: 559). Sosyal düzen, paylaşılan değerler ve inançlar yoluyla kurulabilir ve bu düzeni kurarken bazı bireylerin diğerleri üzerinde otorite sahibi olmaları onaylanır. Grupta bütünleşmeyi ve dengeyi sağlayabilmek için bireylerin ve ortak eylemlerin temel gereksinimler tarafından motive edilebileceğini savunur (Şişman, 1998: 8). Bireyler ise buldukları ortamın bir ürünü olarak görülür ve dış çevreden mekanik olarak denetlenen yollarla tepki vermeleri söz konusudur. İşlevselcilik, toplumsal ögenin, grubun, örgütün, işletmenin, gereksinimlerine hizmet veren bir biçimi ve yolu benimsemektedir. Bu yolda bir kişinin ya da kişilerin, toplumsal bir olgunun veya yapıların, toplumsal düzen ve istikrarın korunmasında oynadığı role inanılır (Şimşek, 1994: 5; İnal, 1991: 512). İşlevselci paradigma bu bakış açısıyla kurumsal kimliği şekillenebilir, yönetilebilir ve gözlemlenebilir bir olgu olarak görür. Kurumsal kimlikte bir sistem ve bu sistemi oluşturan parçaları yöneten otoritelerin varlığı söz konusudur (Balmer, 2001: 258).

Yorumlayıcı paradigma, toplumların insanların oluşturmasından dolayı, toplumsal olaylarda etkin bir şekilde yer almaları, yönetmeleri, var etmeleri ve yok etmelerini göz önüne alarak, insanlara dayatılan kuralların, yasaların ve yapıların varlığına inanmamaktadırlar. İnsan davranışlarının anlamlarını dikkate alırlar (Tan, 1990: 70-71). İnsanların birbirleri ile etkileşimlerini anlam yüklü olarak görmekte, gerçeğin insan davranışlarının sahip olduğu duygu ve düşüncelerde saklı olduğu savunurlar. İnsandan bağımsız nesnel ve somut olarak anlamın belirlenmesini doğru bulmamaktadırlar (Şişman, 1998: 13). Yasaların ve yapıların varlığına inanmayan yorumlayıcı paradigma, kurumsal kimliği çalışanların iş ortamlarında yükledikleri anlamlarla şekillenen bir olgu olarak görmektedir. Kurumsal kimlik buna göre, iç çevreye odaklanması gereken ve çalışanların günlük gerçekliklerinde yaşadıkları ve anlamlandırdıkları ile ortaya çıkan bir olgudur. Kurumsal kimliğin üst yönetim isteğiyle şekillenen bir yapıyı değil, çalışanların birbirleri ile etkileşimleri sonucu kendi zihinlerinde oluşturdukları kimliklerin uyumlaştırılması ve bir araya gelmesi ile ortak bir yapıya dönüşeceği; birden fazla örgütsel seviyedeki kimlikten ortak bir kurumsal kimliğin oluşacağı düşüncesini savunur (He ve Brown, 2013: 8-9).

Postmodern paradigma, yorumlayıcı paradigma ve sonrasında ortaya çıkan eleştirel teorilerin örgütsel düzenin baskıcı ve zorlayıcı düşünceden arınsa da yine modern teoriler gibi rasyonalizmden ve sonuca varan bir doğruluktan sıyrılamamasını eleştirerek doğmuştur. Genel geçer evrensel kuralların objektif yapısına karşı çıkarken, sonunda yine dilin söylemsel gücü sayesinde doğruluğu kabul edilen bir uzlaşmayı reddeder. Sosyal bir hayatta realist bir bilgiye ulaşabileceği varsayımını yok sayar ve tek bir gerçekliğin varlığını kabul etmez (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 47-48). Sosyal gerçekliliğin şahıslararası gerçeklik olduğuna inanan postmodernistler, dilsel açıdan toplumsal gerçekliğin farklılıklara dayandığını kabul ederler. Bu paradigma kurumsal kimliği tek, bütüncül ve gerçek doğru yerine farklılıklardan oluşan bir karışım olarak görmektedir. Postmodern paradigma, kurumsal kimliği işletmelerin farklılığını ortaya koyan özellikler olarak çekirdek ve merkez bir yapıda asla görmemektedir. Örgüt içerisinde birden fazla, farklı kimlikleri kişilerin farklı ilişkiler ve durumlarda anlamlandırdıklarını savunmaktadır. Tek bir kurumsal kimliğin olmadığına, güç ve otoritenin bunu sağlayamayacağına, her bir kişi açısından farklı zaman ve mekanlara

göre sürekli değişen kurumsal kimliğin anlamlandırıldığını savunurlar (Balmer, 2001: 258-259; Balmer ve Greyser, 2003: 38). Postmodern paradigmanda homojenleşme ancak baskı yoluyla olacağı düşüncesinden, gerçekliğin baskı yoluyla veya bir otorite ile olacağını redederek, gerçekliğin her kişiye göre değişmesi ile heterojenliği savunmaktadır (Hira, 2000: 94). İşlevselci, yorumcu ve postmodern paradigmalara göre kurumsal kimliğin yapılanması Tablo 36’da verilmektedir.

Tablo 36: İşlevselci, Yorumcu ve Postmodern Paradigmalara Göre Kurumsal Kimlik

İşlevselci Paradigma	Yorumlayıcı Paradigma	Postmodern Paradigma
Tek kurumsal kimlik	Çoklu örgütsel kimliklerin uyumlaştırılması	Her kişiye göre değişen kurumsal kimlik
Homojen kurumsal kimlik	Heterojen kurumsal kimliklerin birleşmesi ile homojene ulaşma	Heterojen bir kurumsal kimlik
Yönetilebilir kurumsal kimlik	Yönetilmeden bağımsız kişisel etkileşimle ortaya çıkan kurumsal kimlik	Yönetilemez değişken yapıda
Otoritenin varlığı ile şekillenir kurumsal kimlik	Otoritenin varlığı kabul edilmez	Otoritenin varlığı kabul edilmez, kişilerin görüşlerini değiştiremez
Standartlar, yasalar yönetir	Kişisel etkileşimler yönetir	Standartlara bağlı değil, kişisel zaman ve mekâna bağlı değişir
Bütünsel bir kurumsal kimlik	Örgütsel Kimlik	Kişisel kimliklerin varlığı

Kaynak: Balmer, 2001; Pedersen, 2013; He ve Brown, 2013; Balmer ve Greyser, 2003 ve diğer paradigma tanımlarından yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan görüşmelerde otel işletmelerinde, bir merkeze veya holdinge bağlı olarak şekillenen kurumsal kimliklerin varlığından söz edilmektedir. Katılımcı tüm otel işletmelerinde otel sahibinin, üst yönetimin, yönetim kurulunun veya zincirin bağlı olduğu merkezden gelen kararlar doğrultusunda işleyişin ilerlemesi, otoritenin varlığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda otoritenin kararları ile belirlenen standartlarla iç ve dış paydaşlara iletilen tek bir kurumsal kimlik söz konusudur. Üst yönetim tarafından şekillenen kurumsal kimliğin iç paydaşlara iletmede ve çalışanların bu doğrultuda iş görmelerinde, bilgilendirmelerin ve eğitimlerin yapıldığı çoğu kez ifade edilmiştir. Çalışanların kişisel kimliklerinden veya örgüt kimliklerinden ziyade üst yönetim tarafından belirlenen tek ve bütünü kapsayan kimliğin tüm işletmeye yayılması söz konusudur. Üst yönetim tarafından belirlenen ve şekillenen kimliğin dış paydaşlara iletmede ise belirlenen hedef kitle ve pazara yönelik şekillendirdikleri özelliklerini yine belirli standartlarla şekillenen iletişim, davranış ve görsel yollarla aktarılması, işletmelerinin ne olduğu ile ilgili ortaya

koydukları kurumsal kimliklerini doğrudan aktarmaları söz konusudur. Bu durumda otel işletmelerinde kurumsal kimliğin yönetilebilir, bütünü kapsayan ve homojen bir yapıda işlevselci paradigma görüşüne yakınsadığı ve bu görüşe göre yapılandırıldığı söylenebilmektedir.



SONUÇ

Kurumsal kimlik, değişken ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek adına önemli bir araç olarak görülmektedir. İşletmelerin iç ve dış paydaşlarına kendini tanıtmak, farklılıklarını ortaya koyarak gücünü göstermek ve rekabet avantajı sağlamada kurumsal kimliğin efektif bir şekilde yönetilmesi gerekliliği birçok yazar ve danışman tarafından kabul edilmektedir (van Riel, 1995; van Riel ve Balmer, 1997). Kurumsal kimliğin başlarda uygulayıcılar olarak nitelendirilen danışmanlar tarafından çalışılması, sonrasında ise farklı bilim dalları tarafından farklı boyutlar ile tanımlanmaya çalışılması ortaya net olmayan karmaşık bir kurumsal kimlik kavramını ortaya çıkarmıştır (Melewar, 2003: 196; Otubanjo ve Melewar, 2007: 414). İkame olanağı yüksek olan ve uluslararası pazardan pay almak için ciddi rekabet ortamında faaliyette bulunan otel işletmelerinde (Burgess, Hampton, Price ve Roper, 1995); diğer otel işletmelerinden kendini ayırmak ve müşteri kitlesine yönelik hizmetlerini çeşitlendirmek, ne yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, özelliklerini ve farklılıklarını duyurmak gerekliliği artmıştır (Kedidi ve Torfve, 2005: 4; Mohammed, Denizci Guillet, Schuckert ve Law, 2016: 677). Bu kapsamda otel işletmelerinde kurumsal kimlik kavramın netleştirilmesi ve boyutlarının ortaya çıkartılması, varlıklarını ortaya koyarak tercih edilirliliklerini arttırmak adına önemli olmakta ve bu tezin ana amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada otel işletmelerinde bütünsel ve multidisipliner bakış açısıyla kurumsal kimlik yapısını anlamak, keşifsel bir çalışmayla ele alınmış ve araştırma bulgularına dayalı olarak kurumsal kimlik boyutlarının ortaya çıkartılması sağlanmıştır. Nitel araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada, verilerin elde edilmesinde kullanılan mülakat soru formunun hazırlanması ve uygulamaya temel teşkil etmesi amacıyla, ilgili literatürden elde edilen tüm boyutların bir araya getirilmesi tezin ikinci bölümünde kavramsal kurumsal kimlik yapısı olarak sunulmuştur. Var olan boyutların ve yeni boyutların ortaya çıkartılması ile otel işletmelerinde anlaşılması kolay, net ve bütünsel bir kurumsal kimlik yapısının ortaya çıkması sağlanmıştır.

İzmir ilinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerini tanımlamaları, ne iş yaptıkları, nasıl yaptıkları, özellikleri ve kurumsal kimlikleri üzerine genel bilgilerin elde edilmesinden sonra verilerin kodlanması ve boyutların altına yerleştirilmesi için daha spesifik sorularla verilerin elde edilmesi sağlanmıştır. Araştırma bulguları otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısını oluşturan 8 boyutu işaret etmektedir. Bu boyutlar kurumsal kültür, kurumsal strateji, kurumsal iletişim, kurumsal yapı, kurumsal davranış, kurumsal tasarım, destinasyon kimliği ve sektör kimliğidir. Araştırma bulgularına göre kurumsal kimliği oluşturan en yüksek frekansla (352 frekans, %27,31) kurumsal kültür boyutunun ifade edildiği görülmüştür. Kurumsal kişiliğin işletmelerin sabit, değişmeyen ve ruhunu oluşturan özellikleri ile ortaya çıkan (Balmer, 1995) işletme üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar, anlayışlar, hikâyeler, kahramanlar, tarih ve çeşitli ritüellerle temel varsayımları oluşturmaktadır (Kiriakidou ve Millward, 2000; Daft, 2008; Melewar, 2003). Bu tanım doğrultusunda araştırmaya katılan otel işletmelerinden elde edilen verilerde kurumsal kültür boyutunu oluşturan 30 ayrı kodlama yapılmış ve bu kodlamalar 5 alt temanın altında toplanmıştır. Bu temalar; kurumsal kültürün özünü oluşturan kurumsal kişilik, kurum tarihi, kurum felsefesi, kurumdaki kurallar ve kurum adetleri, ritüelleri, mitleri, tabularıdır. Kurumsal kültür, bazı yazarlar tarafından kurumsal kimliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilirken, bazı yazarlar ise kurumsal kimlik ile etkileşim içinde olan bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Çoğunluğunu hizmet sektörü oluşturan, finansal hizmetler, iletişim, eczacılık, alkollü içecekler üreten 27 işletme üzerinde yaptığı çalışması ile Ambler ve Barow (1996), 11 Avrupa ülkesinde ve Amerika'da ilk onda tanınan çeşitli sektörlerdeki işletmelerde kurumsal kimliğin boyutlarını araştıran Schmidt (1997), iletişim sektörü üzerine yaptığı çalışması ile kurumsal kimliğin doğasını anlamaya çalışan Kiriakidou and Millward (1999) ve kurumsal alanda kurumsal kimliği inceleyen Melewar (2003) kurumsal kültürü kurumsal kimliğin en önemli boyutlarından olduğunu kabul etmiştir. Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj ilişkisini kurumsal alanda inceleyen Hatch ve Schultz (1997) ise kurumsal kültürü kurumsal kimlik ile etkileşim içinde olan bir kavram olarak görmektedir. Araştırmada elde edilen verilerde, "işletmenin ne olduğu" sorusunun yanıtı olarak kurumsal kimliğin ifade edilmesinde (Balmer ve Greyser, 2002),

kurumsal kültürün kurucular veya liderler tarafından belirlenmiş ve tüm kurumu bir araya getiren bütünleştirici yapısı ortaya çıkmış (Abu-Jarad, Yusof ve Nikbin, 2010) ve en yüksek frekansla kurumsal kimliği oluşturan en önemli boyut olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen kurumsal kültürün alt boyutları Boylu ve Sökmen'in 2006 yılında otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada kullandıkları boyutlar ve elde ettikleri sonuçlar ile örtüştüğü görülmektedir.

Araştırma bulgularında kurumsal kimliği oluşturan, kurumsal kültürden sonra en çok ifade edilen boyutun kurumsal strateji (290 frekans, %22,49) olduğu görülmektedir. Tüm işletmeyi ilgilendiren kurumsal stratejiler, işletmenin ürünleri, pazar alanı, seçilen pazarlarda rekabet ederken kullandığı genel hedefleri ve politikalarını belirleyen ana plan olarak; rekabet ortamı, işleri, işlere girme yöntemi gibi konularda üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen kurumsal talimatlar tanımı (Sutton, 1980; Leontiades, 1985; Melewar, 2003) ile 23 ayrı kodlama yapılmasına olanak sağlamıştır. Yapılan kodlamalar rekabet stratejileri altında maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma ile 3 temanın altına ve kurumsal stratejiler altında fırsatçı ve analizci strateji temaları altına yerleştirilmiştir. Yapılan kodlamalarda korumacı ve tepkici stratejilere uygun ifadelere rastlanmaması, Avcı, Madanoğlu ve Okumuş'un (2011) ve Garrigo's-Simo'n, Marque's ve Narangajavana'nın (2005) otel işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, otel işletmelerinde korumacı ve tepkici stratejilerin benimsenmemesi, en fazla benimsenen stratejilerin ise fırsatçı, analizci ve farklılaşma stratejilerinin olmasını destekler niteliktedir. Üst yönetim stratejilerinden ise katılımcı otel işletmelerinin rekabet ortamında tek işletme ve çeşitlenme stratejilerini benimsemeleri ile faaliyet gösterdikleri görülmüştür (Ülgen ve Mirze, 2010; Mirze, 2013; Tanova ve Karadal, 2004). En alt birimden en üst birime kadar faaliyetleri şekillendirecek olan stratejik kararların alınması ve uygulanması, temelinde işletmeyi temsil eden ve bütünü ilgilendiren kurumsal stratejilerinin varlığı (Pondicherry University, 2016), bu doğrultuda kurumsal kimliği oluşturan ikinci en önemli boyut olarak katılımcı ifadelerinde yer almıştır.

Kurumsal kimliği tanımlarken bir diğer boyutun kurumsal iletişim (248 frekans, %19,24) olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumsal iletişim kurumsal kimliği oluşturan boyutlar arasında görüldüğü gibi kurumsal kimliğin iletilmesinde kullanılan önemli bir araç olarak görülmektedir. Fakat özellikle otel işletmeleri gibi

hizmet sektöründe yer alan işletmelerde iletişim faaliyetleri işletmelerin ne olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığı ile ilgili soruların cevaplarında oldukça sık karşılaşılan bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır (Melewar, 2003). Kurumsal iletişim, tüm iletişim faaliyetlerinin koordine edilmesi ve yönetilmesini kapsamaktadır (Cornelissen, 2011; Gray ve Balmer, 1998). Araştırma buldularına göre iletişim faaliyetlerinin Gray ve Balmer'ın (1998) kontrollü iletişim (yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim-çalışan iletişimi), kontrolsüz iletişim ve dolaylı iletişim sınıflandırmasına göre 24 kodlamanın yapılması ve temaların altına yerleştirildiğinde en çok pazarlama iletişiminin ifade edildiği daha sonra yönetsel iletişimin önem kazandığı görülmektedir. Kurumsal iletişim otel işletmelerinde kurumsal kimliği oluşturan, etkileyen ve ileten önemli bir boyut olarak çalışmada yer almıştır. Elde edilen boyutların, Otel işletmelerinde yaptıkları çalışmalar ile örgüt kültürünün yaratılması, çalışan davranış ve tutumlarının yönlendirilmesi için yöneticilerin oluşturacağı belirli standartlar ve etik kuralların açık ve net bir iletişim ile gerçekleşeceğinin önemli olduğunu savunan Gönenç Güler (2009), Hartline ve Jones (1996) ve Stevens ve Brownwell (2000) çalışmalarında ortaya çıkan kurumsal iletişim boyutları ile aynı paralellikte olduğu görülmektedir.

Kurumsal yapı (145 frekans, %11,25), örgütsel yapı ve kimlik yapısı şeklinde kurumsal kimliği oluşturan bir boyut olarak Melewar (2003)'ın kursamsal çalışması ve Balmer ve Greyser (2002) 'ın elektrik üretimi, posta hizmetleri, finansal hizmetler, otomotiv, akatyakıt, otelcilik ve havayolu sektöründe yer alan işletmelerle yaptığı görüşmelerle kurumsal kimlik boyutlarını incelediği çalışması ile benzer şekilde araştırma bulgularında yer almaktadır. Yapılan görüşmelerde, işletmenin ne yaptığı, nasıl yaptığı gibi soruların yanıtlarında, işletmelerin ne şekilde organize olduğu, merkezi olup olmadığı, alanlarının, şubelerinin veya markalarının olup olmadığını anlamayı sağlayan kimlik yapısı ve örgütteki görevlerde rolleri belirleyen, koordine ve kontrolü kapsayan, kişiler veya gruplar arasındaki ilişkileri tanımlayan örgütsel yapıyı oluşturan ifadelerden yararlanarak kodlamalar yapılmıştır (Olins, 1989'dan aktaran Gray ve Balmer, 1998; Balmer, 2015; Robbins ve Judge, 2012). Yapılan kodlamalara göre otel işletmelerinde örgütsel yapının merkezi kurallar ve standartlar temelinde şekillenmesi yüksek merkezileşme, yüksek bilimleşmenin, düşük karmaşıklık olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın alt

araştırma sorusunu oluşturan kimlik yapılarının belirlenmesinde ise bir merkeze veya holdinge bağlı olarak yönetilme veya farklı markalara sahip olmanın verdiği bir takım özelliklere göre monolitik kimlik, onaylanmış/desteklenmiş kimlik ve marka kimliği kodlamaları yapılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, tek otel işletmelerinin tek isim ve marka ile bir merkez veya holdinge bağlı özelliklerinin yapılandırılması; birden fazla otel işletmesine sahip çeşitlendirme stratejisi belirleyen zincir otellerin tek isim ve marka ile bir merkeze veya holdinge bağlı olmaları ile kimlik yapılarında tek ve her otel işletmesi için aynı özelliklerin merkez veya holding destekli yapılandırılması; marka çeşitliliği olmasına rağmen Franchise ile yönetilen otel işletmelerinde, markanın özelliğinden çok otel sahiplerinin otel sahiplerinin sahip oldukları holdinglerin özellikleri ile desteklenmesi bu otel işletmelerinin desteklenmiş kimlik yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Farklı markalar yaratan veya birleşmelerle farklı markalar altında pazar bölümlenmesine giderek, farklı tüketici kitlesine hizmet sunmayı planlayan zincir otel işletmeleri ise yarattıkları her marka için markaya bağlı özelliklerini oluşturmaları, marka çeşitliliğinin olmasının yanında yönetim sözleşmesi ile yönetilmeleri ve yönetimin otel sahibinden ziyade bağlı oldukları marka zincirinin özelliklerine ait olması marka kimlik yapısına sahip olduklarını göstermektedir. Uluslararası otel işletmelerinde kurumsal kimliğin iletilmesini çalışan Kedidi ve Torfve (2005) ve yine otel işletmelerinde kurumsal kimliğin iletilmesinde websiteleri üzerine bir araştırma yapan Mohammed, Denizci Guillet, Schuckert ve Law (2016) inceledikleri otellerdeki kimlik yapısı ile benzerlik göstermektedir.

Kurumsal davranış, birçok çalışmada kurumsal kimliğin en belirgin boyutu olarak görülmektedir. İletişim sektöründe kurumsal kimliğin doğasını anlamaya çalışan Kiriakidou ve Millward (2000: 51) ve kurumsal kimliği kuramsal açıdan inceleyen Balmer (2015: 7) çalışmalarında kurumsal davranış önemli bir boyut olarak tanımlamışlardır. Kurumsal davranış işletme içinde kurum kültürü ile uyumlu gerçekleşen eylemler ve işletmeyi temsil eden kurumsal işlerden doğan eylemler olarak tanımlanmaktadır (Melewar, 2003; Okay, 2013). Araştırma bulgularında kurumsal davranış (113 frekans, %8,62) tanımlarına göre 9 ayrı kodlama yapılmıştır. Yönetici davranışları, çalışan davranışları ve genel davranış esasları şeklinde 3 temanın altına yerleştirilen kodlamalar sonunda, otel işletmelerinde işletmeyi temsil

eden davranışların en fazla sosyal sorumluluk projeleri ve çevresel faaliyetler başta olmak üzere toplumsal davranış ve kalite davranışı altında toplandığı görülmektedir. Araştırma bulgularında işletmeleri temsil eden davranışlardan işletme içinde yönetici davranışları ve çalışan davranışları da kurumsal davranışı oluşturan temalar altında yer almıştır.

Kurumsal tasarım, kurumsal kimlik çalışmalarında uygulayıcı alanda ve akademik alanda en tanınmış ve en çok kullanılan bir boyut olarak tarihsel süreçte kendini göstermektedir. Kurumsal tasarım, kurumsal kimliği oluşturan her boyut ile uyum içerisinde, kurumsal kimliği tanımlayan ve ileten bir yapı olarak tüm görünebilen unsurları oluşturmakta ve görsel kimlik olarak da adlandırılmaktadır (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006). Kurumsal tasarım tanımlarından yola çıkarak 8 ayrı kodlamanın yapılmasıyla kurumsal kimliği oluşturan bir boyut olarak (82 frekans, %6,36) araştırma bulgularında yer almaktadır. Yapılan kodlamalar kurumsal tasarım boyutu altında iletişim tasarımı ve mimari tasarım olarak iki temanın altında yerleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde, otel mimarisi ve tasarımı, kullanılan logo ve renkler, çalışan kıyafetleri, görselliği ve temizliği, basılı evraklar, kurumsal tasarımı tanımlarken en fazla ifade edilen unsurlar olduğu görülmüştür. Bulgular, Schmitt (2005)'in, otel işletmelerinde mimari, tasarım, logo ve renkler ön planda olmak üzere görsel kimliğin, otelin kültürünü ve özelliklerini barındırması ile çalışanlarda ve müşterilerde bir takım arzular yarattığını ortaya koyduğu ve otelin kendini tanıtmayı için önemli bir araç olduğunu belirttiği çalışması ile benzer sonuçları içermektedir.

Kurumsal kimlik literatüründe var olan modellerde yer almayan, otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısını oluşturan boyutların keşfedilmesinde, yeni bir boyut olarak destinasyon kimliği (42 frekans, %3,26) araştırma bulgularında yer almaktadır. Nesnel ölçütlerin dikkate alınarak otel işletmelerinin bulunduğu yerin doğal, tarihsel özellikleri, ulaşımı, sosyo-kültürel olanakları, yerel halk ve yiyecek-içecek kültürü gibi unsurların oluşturduğu destinasyon kimliği 3 ayrı kodlama ile ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularında otel işletmelerinin tercih edilirliğinde, otel özelliklerinin yanında bulunduğu destinasyonun özelliklerinin de önemli olması, otel işletmelerinin kendilerini yapılandırırken buldukları destinasyonun özelliklerinden faydalanmasını, etkilenmesini ve hatta bilinçli bir şekilde bu özelliklere göre kimliklerini oluşturdukları analizlerde ortaya çıkmıştır.

Son olarak araştırma bulgularında sektör kimliği boyutuna yer verilmektedir. Sektör kimliği, otel işletmeleri gibi güçlü sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde benzer yapıda kimlik yapılarının oluşabileceği ve farklılık yaratmada bunun farkında olarak; sektörün özelliklerinden beslenmesinin yanında işletmelerin kendi kimliklerini oluşturmada önemli etkileri olduğu görüşü (Melewar, 2003), katılımcı otel işletmelerinin ifadelerinde de yer almıştır. Sektör kimliğine (19 frekans, % 1,48) göre 3 ayrı kodlama altında toplanan ifadelerde turizm sektörünün özellikleri ve hizmet sektörü ile ilgili özelliklere vurguların yapıldığı görülmektedir.

Araştırma alt sorularından olan otel işletmelerinin kurumsal kimlik oluşumunda hangi paradigmaya yakınsadığı ise bulgulara göre işlevselci paradigmayı işaret etmektedir. İşlevselci paradigma, sosyal düzenin, paylaşılan değerler ve inançlar yoluyla kurulabilir ve bu düzeni kurarken bazı bireylerin diğerleri üzerinde otorite sahibi olmalarını, grupta bütünleşmeyi ve dengeyi sağlayabilmek için bireylerin ve ortak eylemlerin temel gereksinimler tarafından motive edilebileceğini savunmaktadır (Şişman, 1998). Bir kişinin ya da kişilerin, toplumsal bir olgunun veya yapıların, toplumsal düzen ve istikrarın korunmasında oynadığı role inanması (Şimşek, 1994; İnal, 1991) ile kurumsal kimliğin şekillenebilir, yönetilebilir ve gözlemlenebilir bir olgu olarak yapılandığını ifade eder (Balmer, 2001). Yapılan görüşmelerde otel işletmelerinin bir merkeze veya holdinge bağlı olarak yönetilmesi, otel sahiplerinden, üst yönetimden veya zincir otellerde bağlı oldukları merkezden gelen kararlar doğrultusunda ürünlerin, hizmetlerin şekillenmesi ve bu doğrultuda işleyişin belirli kurallara ve standartlara göre yönetildiği ifade edilmiştir. Çalışanların kişisel kimliklerinden veya örgüt kimliklerinden ziyade üst yönetim tarafından belirlenen tek ve bütünü kapsayan kimliğin tüm işletmeye yukarıdan aşağıya yayılması söz konusudur. Üst yönetim tarafından belirlenen ve şekillenen kimliğin dış paydaşlara iletmede ise belirlenen hedef kitle ve pazara yönelik şekillendirdikleri özelliklerini yine belirli standartlarla şekillenen iletişim, davranış ve görsel yollarla aktarılması, işletmelerinin ne olduğu ile ilgili ortaya koydukları kurumsal kimliklerini doğrudan aktarmaları söz konusudur. Bu kapsamda oluşturan yapının yönetilen, şekillendirilebilen tek ve bütüncül olduğu kanısı ile otel işletmelerinde kurumsal kimlik işlevselci paradigmasına yakınsadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapıldığında, otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısının, kurumsal kültür, kurumsal strateji, kurumsal yapı, kurumsal iletişim, kurumsal davranış, kurumsal tasarım, destinasyon kimliği ve sektör kimliği olmak üzere 8 temel boyuttan oluştuğu görülmektedir. Otel işletmeleri kapsamında yapılan bu çalışma sonucunda kurumsal kimliği “İşletmelerin iç ve dış paydaşlarına kendini tanımlamak, ne olduğunu, nereye gittiğini ve farklılığını ifade etmek için; kurumsal kültürü, kurumsal stratejisi, kurumsal yapısı, kurumsal iletişimi, kurumsal davranışı, kurumsal tasarımı, bulunduğu destinasyonun kimliği ve faaliyet gösterdiği sektörün kimliği ile oluşturduğu bütünsel ve uyumlu bir yapı” şeklinde tanımlamak mümkündür.

Bu çalışma, kurumsal kimliklerinin farkında olan ve avantajına dönüştürmek isteyen işletmeler için elde edilen boyutlar üzerinde yoğunlaşmasını önermektedir. Bu araştırmanın, ortaya konulan bu yapı ile butik oteller gibi farklı nitelikteki otel işletmeleri veya farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler için yapılacak kurumsal kimlik çalışmalarına örnek olacağı ve yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Kurumsal kimlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda konunun multidisipliner yapısı ile dikkate alınması gerekliliği, farklı sektörlerde yeni boyutların ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Ayrıca tezin amacına uygun olarak nedensellik ilişkisi içermeyen bu çalışma, araştırma sonucunda ortaya çıkan yapılar ile bilimsel alanda daha sonradan gerçekleştirilebilecek çalışmalarda nedensellik ilişkilerinin test edilebileceği, hipotezlerin oluşturulmasında ve test edilmesinde oluşturucu ölçek geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma kurumsal kimlik hakkında bilgisi olduğu düşünülen üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Sonraki çalışmalarda iç paydaşlarla veya dış paydaşlarla da benzer çalışmaların yapılarak, işletmelerin kurumsal kimlikleri ile karşılaştırılması gerekliliği, istenilen yapıya ne kadar yaklaşıldığının ortaya çıkması, işletmelerin hangi konuda kendilerini geliştirmesi ve kurumsal kimliklerini nasıl yönetmesinin cevaplarını bulmak açısından araştırılmaların yapılmasının önemli olduğu kanısını taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Abratt , R. ve Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7/8): 1048-1063.

Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*. 5(1): 63-76.

Abu-Jarad, I., Yusof, N. ve Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 1(3): 26-46.

Ackerman, L. (1988). Identity Strategies That Make a Difference. *The Journal of Business Strategy*. May/June: 28-32.

Ackerman, L. D. (1990). Identity in Action. *Communication World*, 7(September): 33-35.

AEG. (2009). *AEG Mirası; AEG Felsefesi*. <http://www.aeg.com.tr/plan--design/aeg-heritage/>, (09.06.2016).

Aksöz, E. O. (2010). *Turizm Pazarlamasının Organizasyonunda Destinasyon Pazarlama Örgütleri ve Türkiye İçin Uygun Örgüt Yapısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akutoğlu, I. (2004). *Marka Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Al, H. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Akademik Yazım Kuralları*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Alessandri, S. W. (2001). Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation. *Corporate Communications: An International Journal*. 6(4): 173 - 182.

Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım*. 21(76): 73-92.

Altunel, M. C. ve Saldamlı, A. (2012). Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(21): 75-86.

Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 4(3): 185–206.

Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1): 1-22.

Arnould, E., Price, L. ve Tierney, P. (1998). Communicative Staging of the Wilderness Servicescape. *The Service Industries Journal*. 18(3): 90-115.

Arpacı, T., Ayhamn , D., Böge, E., Tuncer , T. ve Üner, M. (1992). *Pazarlama*. Ankara: Gazi Yayınları.

Aşkın, M. (2007). Kimlik ve Giydirilmiş Kimlikler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2): 213-220.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumuş, F. (2011). Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence From a Developing Country. *Tourism Management*. 32(1): 147-157.

Aydın, H. (2001). Postmodern Örgüt Teorisi. *Liberal Düşünce*. 6(3): 196-206.

Aykanat, T. (2012). Bilginin Malzeme Olarak Kullanıldığı Sanatlar ile Metinlerarasılık Arasındaki Bağlantılar. *International Journal of Social Science*. 5(4): 11-31.

Baker, M. J. ve Balmer, J. M. (1997). Visual Identity: Trappings or Substance? *European Journal of Marketing*. 31 (5/6): 366 – 382.

Balmer, J. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*. 21(1): 24–46.

Balmer, J. (2001a). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing Seeing Through the Fog. *European Journal of Marketing*. 35(3/4): 248-291.

Balmer, J. (2001b). From the Pentagon: A New Identity Framework. *Corporate Reputation Review*. 4(1): 11-22.

Balmer, J. M. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*. 14(8): 963-996.

Balmer, J. M. (2014). Wally Olins (1930–2014), Corporate Identity Ascendancy and Corporate Brand Hegemony. Celebrating the Life of Wally Olins: Leading Corporate Identity Exponent and Prominent Brand Proponent. *Journal of Brand Management*. 21(6): 459–468.

Balmer, J. M. (2015). Corporate Identity, Corporate Identity Scholarship and Wally Olins (1930-2014). *Corporate Communications: An International Journal*. 20(1): 4-10.

Balmer, J. M. (2017). The Corporate Identity, Total Corporate Communications, Stakeholders' Attributed Identities, Identifications and Behaviours Continuum. *European Journal of Marketing*. Augustos: 1-35.

Balmer, J. ve Gray, E. (2000). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*. 32(7): 256 - 262.

Balmer, J. ve Gray, E. (2003). Corporate Brands: What Are They? What of them? *European Journal of Marketing*. 37 (7/8): 972-997.

Balmer, J. ve Greyser, S. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*. 44(3): 72-86.

Balmer, J. ve Greyser, S. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing*. London: Routledge.

Balmer, J. ve Greyser, S. (2006). Corporate Marketing, Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*. 40(7/8): 730-741.

Balmer, J. ve Soenen, G. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*. 15(1/3): 69-92.

Balmer, J. ve Wilson, A. (1998). Corporate Identity: There Is More to It than Meets the Eye. *International Studies of Management & Organization*. 28(3): 12-31.

Balta Peltekoğlu, F. (1993). Kurum İçi İletişim ve kurumsal imaja Katkısı. *Marmara iletişim Dergisi*. (4): 203-210.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın İletişim Gücü*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Batman, O. (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Bayar, F. (2009). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*. 32: 25-34.

Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(3): 125-142.

Bilgin, N. (1995). *Kollektif Kimlik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17: 38-65.

Brexendorf, T. ve Kernstock, J. (2007). Corporate Behaviour vs Brand Behaviour: Towards an Integrated View? *Brand Management*. 15(1): 32-40.

Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*. 21(1): 97-116.

Burgess, C., Hampton, A., Price, L. ve Roper, A. (1995). International Hotel Groups What Makes Them Successful. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7(2/3): 74 - 80.

Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Kılıç, E. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Carls, K. (1989). Corporate Coats of Arms. *Harvard Business Review*. 67(May/June): 135-139.

Chamchong, A. ve Wonglorsaichon, P. The Definition, Development, and Dimensions of Corporate Identity. (U. A. Week, Dü.) 5252: 525-534. http://utcc2.utcc.ac.th/academicweek_proceeding/2552/business/anuchat.pdf, (13.11.2015).

Conant, J., Mokwa, M. P. ve Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*. 11: 365–383.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publication.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. ve Balmer, J. M. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*. 18: 1-16.

Cornelissen, J. ve Elving, W. (2003). Managing Corporate Identity: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Corporate Communications: An International Journal*. 8(2): 114-120.

Cornelissen, J. ve Harris, P. (2001). The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects. *Journal of Marketing Management*. 17(1-2): 49-71.

Countryman, C. C. ve Jang, S. (2006). The Effects of Atmospheric Elements on Customer Impression: The Case of Hotel Lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18(7): 543-545.

Coupland, C. ve Brown, A. D. (2004). Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell. *Journal of Management Studies*. 41(8): 1325-1347.

Daft, R. L. (2008). *Management*. USA: Thomson South Western.

Deshpandé, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*. 5(1): 23-37.

Dilekçigil, B. (2010). Bilimsel Paradigmaların Oluşumunda ve Dönüşümünde Sosyolojik Bağlam. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 1(3): 53-61.

Diñer, M. ve Diñer, F. (1989). Türkiye'de Konaklama Sektörünün Gelişimi ve Başlıca Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 47(1-4): 45-57.

Downey, S. M. (1986). The Relationship between Corporate Culture and Corporate Identity. *Public Relations Quarterly*. Winter: 7-12.

Dumanlı Kürkçü, D. (2013). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*. 3(2): 1-11.

Dursun, M. (2011). Müşterilerin Kurumsal İmaj Algısının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe. *Yönetim*. 22(69): 97-118.

Dutton, J. ve Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on The Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Review*. 34(3): 517-554.

EURIB. (2009). *Birkigt & Stadler's Corporate Identity / Corporate Image Model*. European Institute for Brand Management: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement_ENGELS/v__Corporate_Identity__Corporate_Image_van_Birkigt__Stadler__EN_.pdf, (08.03.2016).

Fairfield-Soon, J. W. (2001). *Corporate Culture and the Quality Organization*. USA: Quorum Books.

Firestein, P. (2006). Building and protecting corporate reputation. *Strategy & Leadership*. 34(4): 25-31.

Gallagher, S., Brown, C. ve Brown, L. (2008). A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success. *Employment Relations Today*. 35(1): 25-31.

Garrigo's-Simo'n, F. J., Marque's, D. P. ve Narangajavana, Y. (2005). Competitive Strategies and Performance in Spanish Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17(1): 22-38.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14. b.)*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Gioia, D., Schultz, M. ve Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*. 25(1): 63-81.

Gotsi, M. ve Wilson, A. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications*. 6(1): 24-30.

Gönenç Güler, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakya'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 27(2). 233-261.

Gönenç Güler, E. (2009). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakya'daki Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 27(2): 233-261.

Gray, E. R. ve Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*. 31(5): 695-702.

Greysen, S. A. (1999). Advancing and Enhancing Corporate Reputation. *Corporate Communications: An International Journal*. 4(4): 177 - 181.

Güvenç, B. (1991). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Güvenç, B. (1993). *Türk Kimliği*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Harris, F. ve de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*. 35 (3/4): 441 - 456.

Hartline, M. D. ve Jones, K. C. (1996). Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Business Research*. 35(3): 207-215.

Hatch, M. ve Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*. 31(5/6): 356-365.

Hatch, M. ve Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*. 79(2): 128-134.

Hatch, M. ve Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37(7/8): 1041-1065.

He , H. W. ve Balmer, J. (2007). Identity Studies: Multiple Perspectives and Implications for Corporate-Level Marketing. *European Journal of Marketing*. 41(7/8): 765-785.

He, H., ve Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group Organization Management*. 38: 1 3-35.

Hira, İ. (2000). Sosyal Bilimler: Yasa Koyucu Tasarımdan Yorumcu Tasarıma. *Bilgi*: 2: 81-96.

Hsieh, A. T. ve Li, C. K. (2008). The Moderating Effect of Brand Image on Public Relations Perception and Customer Loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*. 26(1): 26-42.

Huberman, A. M. ve Miles, B. M. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. California: Sage Publications Inc. Thousand Oaks.

Illia, L., Schmid, E., Fischbach, I., Hangarther, R. ve Rivola, R. (2004). An Issues Management Perspective on Corporate Identity: The Case of a Regulatory Agency. *Corporate Reputation Review*. 7(1): 10–21.

International Corporate Identity Group (17-18 Şubat 1995). *Strathclyde Statement on corporate identity*. <http://www.icig.org.uk/the-strathclyde-statement>, (19.11.2015).

İbicioğlu, H. ve Avcı, U. (2003). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İmajı Oluşturan Faktörlere ve Kurumsal İletişime Yönelik İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(2): 23-41.

İbrahimoğlu, Z. (2011). Değişen Paradigmalar Dünyasından Nitel ve Nicel Araştırmalara Bakmak: Felsefi Yaklaşımlardaki Dönüşümü Anlamak. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 01(40): 44-52.

İnal, K. (1991). Durkheim'in Eğitim Anlayışı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 24(2): 511-518.

İnal, K. (1994). Sosyolojik Açıdan Yorumcu (Interpretative) Paradigma ve Rđitimde Uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 27(1): 211-242.

Jennings, D. F., Rajaratnam, D. ve Lawrence, F. B. (2003). Strategy-Performance Relationships in Service Firms: A Test for Equifinality. *Journal of Managerial Issues*. 15(2): 208–220.

Jenny, M. (1999). Exporting Corporate Culture. *Management Review*. 88(11): 52-56.

Kandampully, J. ve Hu, H.-H. (2007). Do Hoteliers Need to Manage Image to Retain Loyal Customers? . *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19(6): 435-443.

Kandampully, J., Juwaheer, T. D. ve Hu, H.-H. (2011). The Influence of a Hotel Firm's Quality of Service and Image and its Effect on Tourism Customer Loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 12(1): 21-42.

Karaduman, S. (2010). Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü. *Journal of Yasar University*. 17(5): 2886-2899.

Karafakioğlu, M. (2005). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Karpuzoglu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Kaya Ülker, B. (2006). Kurum Kimliği ve Kurumsal Tasarım. *Tasarım Kuram Dergisi*. 4(Mayıs): 27-37.

Kaya, M. (2009). Küreselleşme Yaklaşımları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13: 1-16.

Kedidi, S. ve Torfve, C. (2005). *Communicating Corporate Identity in International Hospitality Organisations: Case Studies of Scandic Hotels and Radisson SAS* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İsveç: Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kiriakidou, O. ve Millward, L. J. (2000). Corporate Identity: External Reality or Internal Fit? *Corporate Communications: An International Journal*. 5(1): 49 - 58.

Knox, S. ve Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37(7/8): 998 - 1016.

Koskimies, V. (2011). *Corporate Identity and Internal Implementation of a Corporate Brand*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.

Lambert, A. (1989). Corporate Identity and Facilities Management. *Facilities*. 7(12): 7 - 12.

Lawler, S. (2008). *Sociological Perspectives*. UK.: Polity Press.

LeBlanc, G. ve Nguyen, N. (1996). An Examination of the Factors That Signal Hotel Image to Travellers. *Journal of Vacation Marketing*. 3(1): 33-42.

Lee, T. J. (2011). Role of Hotel Desing in Enhancing Destination Branding. *Annals of Tourism Research*. 38(2): 708-711.

Leitch, S. (1999). From logo-Centrism To Corporate Branding?: The Revolution in Organisational Identity. *Australian Journal of Communication*. 26(3): 1-8.

Leitch, S. ve Motion, J. (1999). Multiplicity in Corporate Identity Strategy. *Corporate Communications: An International Journal*. 4(4): 193 - 200.

Leontiades, J. C. (1985). *Multinational Corporate Strategy: Planning for World Markets*. New York, London, Toronto: Lexington Books.

Leuthesser, L. ve Kohli, C. (1997). Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons*. 4(3): 59-66.

Lucas, A. F. (2012). The Determinants and Effects of Slot Servicescape Satisfaction in a Las Vegas Hotel Casino. *UNLV Gaming Research & Review Journal*. 7(1): 1-19.

Lyamabo, J., Owolawi, S., Otubanjo, O. ve Balogun, T. (2013). Corporate Identity: Identifying Dominant Elements in CI Models. *Journal of Management Research*. 5(3): 28-43.

March, J. G. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly, 40th Anniversary Issue*. 41(2): 278-287.

Margulies, W. (1977). Make the Most of Your Corporate Image. *Harvard Business Review*. 55(July/August): 66-74.

Markwick, N. ve Fill, C. (1997). Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing*. 31(5/6): 396-409.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (O. Akınhay ve D. Kömürcü, Çev.) Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Maviş, F. (1994). *Otel İşletmeciliği-İlke ve Kavramlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Mead, G. H. (1913). The Social Self. *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*. 10: 374- 380.

Medabesh, A. ve Upadhyaya, M. (2012). Servicescape and Customer Substantiation of Star Hotels in India's Metropolitan City of Delhi. *Journal of Marketing & Communication*. 8(2): 39-47.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature. *Journal of Marketing Communications*. 9(4): 195-220.

Melewar, T. ve Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*. 5(1): 76-90.

Melewar, T. ve Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives. *European Journal of Marketing*. 40(7/8): 846 - 869.

Melewar, T. ve Saunders, J. (1998). Global Corporate Visual Identity Systems. *International Marketing Review*. 15(4): 291-308.

Melewar, T., Sarstedt, M. ve Hallier, C. (2012). Corporate Identity, Image and Reputation Management: a Further Analysis. *Corporate Communications: An International Journal*: 17(1):1-9.

Meyer, J. W. ve Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2): 340-363.

Mirze, S. K. (2013). Kurumsal Stratejiler. *Stratejik Yönetim II* (ss. 2-22). Editörler C. Koparal ve N. Şakar. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Mitra, M., Gosh, P. ve Bandopadhyaya, G. B. (2015). Determination of Relevant Attributes of Various Dimensions of Corporate Culture Using Reliability and Factor Analysis: Evidence from Selective Hotels in India. *Journal of Business Studies Quarterly*. 7(2): 208-220.

Mohammed, I., Denizci Guillet, B., Schuckert, M. ve Law, B. (2016). An Empirical Investigation of Corporate Identity Communication on Hong Kong Hotel's Websites. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 25: 676-705.

Moingeon, B. (1999). From Corporate Culture to Corporate Identity. *Corporate Reputation Review*. 2(4): 352-360.

Moingeon, B. ve Ramanantsoa, B. (1997). Understanding Corporate Identity: The French School of Thought. *European Journal of Marketing*. 31(5/6): 383 - 395.

Motion, J. ve Leitch, S. (2002). The Technologies of Corporate Identity. *International Studies of Management & Organization*. 32(3): 45-64.

Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.

Nguyen, N. (2006). The Collective Impact of Service Workers and Servicescape on the Corporate Image Formation. *International Journal of Hospitality Management*. 25(2): 227-244.

Nguyen, N. ve LeBlanc, G. (1998). The Mediating Role of Corporate Image on Customers' Retention Decisions: An Investigation in Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*. 16(2): 52-65.

Nyman, J. (2013). *Building a Coherent Corporate Identity in Startups - Is it and should it be important?* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Helsinki: Hanken School of Economics, Department of Marketing.

Okay, A. (2013). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları.

Oktay, D. (2002). The Quest for Urban Identity in the Changing Context of the City. *Cities*. 19(4): 261-271.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Olins, W. (2002). *Corporate Identity – The Ultimate Resource*. http://www.as8.it/handouts/olins_corporate-id.pdf, (06 30, 2016).

Otubanjo, B. O. (2008). *Industry Construction of the Meaning of Corporate Identity in Nigeria's Banking Services Sector: An Interpretive Analysis of Corporate Advertisements, 1970-2005*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). London: Brunel Business School, Brunel University.

Otubanjo, B. O. ve Melewar, T. C. (2007). Understanding the Meaning of Corporate Identity: A Conceptual and Semiological Approach. *Corporate Communications: An International Journal*. 12(4): 414 – 432.

Otubanjo, B. O., Melewar, T. ve Cornelius, N. (2008). *Corporate Identity: A Paradigmatic Shift in the Theoretical Construction of its Meaning*. <http://ssrn.com/abstract=1299668> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1299668>, 1-87, (08.09.2016).

Otubanjo, O. (2013). The Extended Corporate Identity Mix. *International Journal of Marketing Studies*. 5(1): 59-69.

Önal, G. K. (2011). Yaratıcılık ve Kültürel Bağlamda Mimari Tasarım Süreci. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 16(1): 155-162.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım.

Özel, Ç. (2012). Otelcilik Endüstrisi. , *Otel İşletmeciliği* (ss. 1-28). Editör M. Akoğlan Kozak Ankara: Detay Yayıncılık.

Özen, Ş. (2000). Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 89-118.

Özkaya, M. O. (1999). Koç Holdingin Kurumsallaşma Başarısı. *İktisat İşletme ve Finans*. 14(162): 89-94.

Öztürk, G. (2006). Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Bahar(1): 1-17.

Pardo, M. A. (2014). *Towards an Integrative Conception of Corporate Identity*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). New York: The City University of New York Weissman School of Arts and Sciences.

Pedersen, T. (2013). *Cross Media Communication in Corporate Identity Construction : When Media Becomes More Than a Communication Channel – A Case Study of Burberry*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aarhus: Aarhus University, Department of Business Communication.

Pondicherry University. (2016). *Concept of Corporate Strategy*. http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/mbaii_sm.pdf, (12.10.2016).

Portugal, J. ve Halloran, K.D. (1986). Avoiding a Corporate Identity Crisis. *Management Review*. 75(4): 43-45.

Powell, W. W. ve Bromley, P. (2013). New Institutionalism in the Analysis of Complex Organizations. *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, 2. Baskı (ss.1-13). Editör J. Wright. Oxford: Elsevier.

Rainisto, S. K. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.

Reimer, A. ve Kuehn, R. (2005). The Impact of Servicescape on Quality Perception. *European Journal of Marketing*. 39(7/8): 785 - 808.

Reisinger, Y. (2009). *International Tourism: Cultures and Behavior*. UK: Butterworth-Heinemann.

Rızaoğlu, B. (2007). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior (15. b.)*. Boston: Pearson Education.

Roney, A. S. (2011). Bilimsel Araştırma Nedir? *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 22(2): 211-215.

Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Schmidt, K. (1997). Corporate Identity: An Evolving Discipline. *Corporate Communications: An International Journal*. 2(1): 40-45.

Schmitt, B. (2005). Visual Identity and Experience Dimensions in the International Luxury Hotel Industry. *Chazen Web Journal of International Business*. <https://www8.gsb.columbia.edu/researcharchive/articles/2093>, (09.07.2016).

Schmitt, B. H., Simonson, A. ve Marcus, J. (1995). Managing Corporate Image and Identity. *Long Range Planning*. 28(5): 82-92.

Selame, J. ve Selame, E. (1971). Glyphs: A Visual Answer to Corporate identity Crisis. *Management Review*. 60(11): 23-28.

Selvi, M. S. ve Ercan, F. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(15): 159-188.

Siegel, A. (1988). Common Sense on Corporate Identity. *Across the Board*. 25(6): 27-32.

Siegel, A. (1994). Defining the Corporate Voice. *Across the Board*. 31(10): 56-57.

Sillince, J. A. ve Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*. 62(12): 1829-1856.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Analyzing Talk, Text and Data*. London: Sage Publications.

Soenen, G. ve Moingeon, B. (2002). The Five Facets of Collective Identities, Integrating Corporate and Organizational Identity. *Corporate and Organization Identities, Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives* (ss. 13-34). Editörler B.Moingeon ve G. Soenen. London and New York: Routledge.

Stevens, B. ve Brownwell, J. (2000). Ethics: Communicating standards and influencing behavior. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 41(2): 39-43.

Stuart, H. (1999). Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process. *Corporate Communications: An International Journal*. 4(4): 200 - 207.

Sutton, J. (1980). *Economics and Corporate Strategy*. London, New York: Cambridge University Press.

Suvatjjs, J. ve de Chernatony, L. (2005). Corporate Identity Modeling: A Review and Presentation of a New Multi-dimensional Model. *Journal of Marketing Management*. 21(7/8): 809-834.

Szczepańska, K. (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2(3): 27-39.

Şencan, H. (2007). *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, H. (1994). Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar. *II. Eğitim Bilimleri Kongresi* (ss. 1-16). Hacettepe Üniversitesi.

Şişman, M. (1998). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar. *VII . Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi* (ss. 1-28). Düzenleyen Selçuk Üniversitesi. Selçuk 10-12 Eylül 199.

T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (12.3.1982). *2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu*. *Turizm Yatırım ve İşletmelerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği*.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2012). *Grafik ve Fotoğraf, Amblem ve Logo* 213GIM025. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı. http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Amblem%20Ve%20Logo.pdf, (24.08.2016).

Tan, M. (1990). Eğitim Sosyolojisinde Değişik Yaklaşımlar: İşlevselci Paradigma ve Çatışmacı Paradigma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 23(2): 557-571.

Tanova, C. ve Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji ve İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 19(2): 123-136.

Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım: Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Timurturkan, K. (2010). *Örgütsel Yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tiryakioğlu, F. ve Top, D. (2010). Sayfa Tasarımı ve Kurumsal Kimlik Oluşturma: Türkiye'deki Ulusal Gazetelerin Birinci Sayfaları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 6(3): 137-146.

Tosun, N. B. (2003). Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu. *T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(1): 173-191.

Tuna, M. ve Akbaş Tuna, A. (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tuna, Y. (2012). İletişim Kavramı ve İletişim Süreci. *İletişim* (ss. 2-23). Editör İ. Vural. Ankara: Pegem Akademi.

Türk Dil Kurumu. *İletişim*. T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=%C4%B0LET%C4%B0%C5%9E%C4%B0M (11.01.2016).

Türk Patent Enstitüsü. (1995). *556 Nolu Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*. <http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/resources/temp/278DBB34-1019-4E75-89DC-2010AD63F627.pdf>, (28.12.2015).

Usta, Ö. (2008). *Turizm, Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uysal, G. (2010). *Stratejik Yönetim*. Ders Notları. <http://www.erhanpolat.net/resimler/files/sm.pdf>, (24.06.2016).

Uztuğ, F. ve Şener, G. (2012). Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi. *Kurumsal İletişim* (ss. 2-24). Editör F. Uztuğ. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Üner, M. (1998). Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması Kapsamında Kullanılabilecek Görsel Bir Araç: Algılama Haritaları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 9(Eylül-Aralık): 17-25.

van den Bosch, A. L., Elving, W. J. ve de Jong, M. D. (2006a). The Impact of Organisational Characteristics on Corporate Visual Identity. *European Journal of Marketing*. 40(7/8): 870 - 885.

van den Bosch, A. L., Elving, W. J. ve de Jong, M. D. (2006b). Managing Corporate Visual Identity, Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit-Making and Nonprofit Organizations. *Journal of Business Communication*. 43(2): 138-157.

van Rekom, J. (1997). Deriving an Operational Measure of Corporate Identity. *European Journal of Marketing*. 31(5/6): 410 - 422.

van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Essex, UK: Pearson Education Limited.

van Riel, C. B. ve Balmer, J. M. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*. 31 (5/6): 340 - 355.

van Riel, C. ve Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. London: Routledge.

van Tonder, C.L. ve Lessing, B.C (2003). From Identity to Organisation Identity: The Evolution of a Concept. *SA Journal of Industrial Psychology*. 29(2): 20-28.

Vural Akıncı, Z. B. (2010). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Wakefield, K. L. ve Blodgett, J. G. (1999). Customer Response to Intangible and Tangible Service Factors. *Psychology & Marketing*. 16(1): 51-68.

Walker, K. (2010). A systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*. 12(4): 357-358.

Weigelt, K. ve Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*. 9: 433-455.

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*. 15(3): 219-234.

Yenipinar, U. ve Yıldırım, O. (2014). *Destinasyon Markalaşmasında Mitolojik Logo ve Amblemin Önemi: Muğla Araştırması*. 15. Ulusal Turizm Kongresi (ss. 809-820). Ankara: Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, S. (2007). Kimlik ve Ulusal Kimlik Kavramlarının Toplumsal Niteliği. *Milli Folklor Dergisi*. 19(74): 9-16.

Yükselen, C. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zengin, B. ve Gürkan, Z. (2007). Konaklama Sektöründe Kurumsal İmajın Önemi ve Tüketici Tercihlerine Etkileri. *Journal of Azerbaijani Studies*: 132-157.



EKLER

Ek 1: The Strathclyde Statement

"Every organisation has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organisation within its competitive environment. When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organisation's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organisation's defining ethos and character.

By effectively managing its corporate identity an organisation can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose.

Corporate identity is a strategic issue.

Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organisation's stakeholders and the multi-faceted way in which an organisation communicates."

Uluslararası Kurumsal Kimlik Grubu (International Corporate Identity Group): John M.T. Balmer (Strathclyde University), David Bernstein (Consultant), Adrian Day (Landor Associates), Stephen A. Greyser (Harvard Business School), Nicholas Ind (Consultant), Stephen Lewis (MORI), Chris Ludlow (Henrion, Ludlow & Schmidt), Nigel Markwick (Wolff Olins), Cees B.M. van Riel (Erasmus University Rotterdam), Stephen Thomas (CGI Identity Consultants).

Ek 2: Soru Formu

Sayın İlgili,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Programı Tezi için yapılandırılmıştır. Tez, otel işletmelerinde kurumsal kimlik yapısının boyutlarının keşfedilmesini amaçlamaktadır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından elde edilen bilgiler tamamen akademik bilimsel kurallar çerçevesinde ve etik kurallara uygun olarak derlenerek analiz edilecektir.

Tez Konusu: Otel İşletmelerinde Kurumsal Kimlik Üzerine Keşifsel Bir Çalışma, İzmir Örneği

Tez Yürütücüsü: Pınar Işıldar, DEÜ Reha Midilli Foça Turizm Fakültesi Öğretim Elemanı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Osman Avşar Kurgun, DEÜ Reha Midilli Foça Turizm Fakültesi Öğretim Üyesi

Sorular	Kaynakça
BÖLÜM 1	
İşletmenizdeki pozisyonunuz nedir? Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız? Kaç yıldır bulunduğunuz pozisyonda çalışmaktasınız? Kurumunuzda çalışan sayısı nedir? Size Bağlı çalışan sayınız nedir? İç ve dış paydaşlarınızı tanımlar mısınız? İşletmenizin kuruluş yılı nedir? İşletmenizin merkezi neresiniz? Franchise mi, Yönetim sözleşmesi mi, Tam sahiplik mi? Mezuniyet düzeyiniz nedir?	
İşletmenizin kurumsal kimliği olduğuna inanıyor musunuz? İşletmenizin kurumsal kimliğini nasıl tanımlarsınız?	<ul style="list-style-type: none">Balmer, J. M. (2017, Ağustos). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours

	<p>continuum. <i>European Journal of Marketing</i> , 1-35.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
BÖLÜM 2	
1. İşletmenizi genel olarak hangi özellikleri ile tanımlarsınız?	<ul style="list-style-type: none"> • Balmer, J. M. (2017, Ağustos). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. <i>European Journal of Marketing</i> , 1-35. • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
2. İşletmenizi diğer işletmelerden ayıran (farklılaştıran) özellikleriniz nelerdir?	<ul style="list-style-type: none"> • Balmer, J. M. (2017, Ağustos). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. <i>European Journal of Marketing</i> , 1-35. • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
3. Hangi özelliklerinizin tüm paydaşlarınız tarafından bilinmesini hedeflemektesiniz?	<ul style="list-style-type: none"> • Balmer, J. M. (2017, Ağustos). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. <i>European Journal of Marketing</i> , 1-35. • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
4. Kurumsal kimlik çalışmalarınız var	<ul style="list-style-type: none"> • Balmer, J. M. (2017, Ağustos). The

<p>mıdır, var ise ne tür çalışmalar gerçekleştirmektесiniz?</p>	<p>corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. <i>European Journal of Marketing</i> , 1-35.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
<p>5. İşletmenizde, iç ve dış paydaşlarınızın bilmesini istediğiniz açık ve değişmeyen özellikleriniz nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i> , 40 (7/8), 846 - 869. • Nyman, J. (2013). <i>Building a coherent corporate identity in startups - Is it and should it be important?</i> Yayınlanmamış Doktora Tezi. Helsinki: Hanken School of Economics. • Devine, M. (2010). <i>The Dynamic processes of visual, corporate, and organisational identity</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Brisbane: Queensland University of Technology Faculty of Business • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
<p>6. İşletmenizin dayandığı, temel ilkeler nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i> , 40 (7/8), 846 - 869. • Nyman, J. (2013). <i>Building a coherent corporate identity in startups - Is it and should it be important?</i> Yayınlanmamış Doktora Tezi. Helsinki: Hanken School of Economics. • Devine, M. (2010). <i>The Dynamic processes of visual, corporate, and organisational identity</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Brisbane: Queensland University of

	Technology Faculty of Business
7. Kurumsal kimliğinizin yapılandırılmasında alınan uzun dönemli kararlarda hangi faktörler etkin olmaktadır?	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i>, 40 (7/8), 846 - 869. • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
8. İşletmenizde rekabet ortamında nasıl bir stratejik yapılanma göstermektedir?	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i>, 40 (7/8), 846 - 869. • Koskimies, V. (2011). <i>Corporate identity and internal implementation of a corporate brand</i>. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tourula: University of Jyväskylä, Department of Communication.
9. İşletmeniz için hangi (nasıl bir) örgütlenme modelini temel almaktasınız?	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i>, 40 (7/8), 846 - 869. • Nyman, J. (2013). <i>Building a coherent corporate identity in startups - Is it and should it be important?</i> Yayınlanmamış Doktora Tezi. Helsinki: Hanken School of Economics.
10. İşletmenizi iç ve dış paydaşlarınıza tanıtırken hangi araçları kullanmaktasınız? 11. Örgüte dâhil olan iş görenlerin işletmenin kurumsal kimliğini nasıl öğrenmektedirler?	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i>, 40 (7/8), 846 - 869. • Nyman, J. (2013). <i>Building a coherent corporate identity in startups - Is it and should it be important?</i> Yayınlanmamış Doktora Tezi. Helsinki: Hanken School of Economics.
12. İşletmenizin görselliğini nasıl	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006).

<p>sağlıyorsunuz?</p> <p>13. Kurum kimliğinizi tanımlamakta kullandığınız semboller var mıdır? Var ise bu semboller ne anlam ifade etmektedir? Ya da ne anlam ifade etmek için tasarlanmıştır?</p>	<p>Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i> , 40 (7/8), 846 - 869.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nyman, J. (2013). <i>Building a coherent corporate identity in startups - Is it and should it be important?</i> Yayınlanmamış Doktora Tezi. Helsinki: Hanken School of Economics.
<p>14. İç ve dış paydaşlarla iletişim yöntemleriniz nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i> , 40 (7/8), 846 - 869. • Nyman, J. (2013). <i>Building a coherent corporate identity in startups - Is it and should it be important?</i> Yayınlanmamış Doktora Tezi. Helsinki: Hanken School of Economics. • Devine, M. (2010). <i>The Dynamic processes of visual, corporate, and organisational identity.</i> Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Brisbane: Queensland University of Technology Faculty of Business
<p>15. İç ve dış paydaşlara karşı işletmenizi temsil eden ve tanıtan davranışlarınız nelerdir ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melewar, T., & Karaosmanoğlu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. <i>European Journal of Marketing</i> , 40 (7/8), 846 - 869. • Nyman, J. (2013). <i>Building a coherent corporate identity in startups - Is it and should it be important?</i> Yayınlanmamış Doktora Tezi. Helsinki: Hanken School of Economics.
<p>16. Son zamanlarda ön plana çıkardığınız yeni özellikleriniz var mıdır?</p>	