# katılımcı süreçlerle kurumsal kimlik tasarımı ve yankı A.ş. Örneği

|  |  |
| --- | --- |
| **Ali AKDEMİR**  **T.C.İstanbul Arel Üniversitesi**  **aliakdemir@arel.edu.tr** | **Hakan ÖZTÜRK**  **T.C.İstanbul Arel Üniversitesi**  **hakanozturk@mutlusan.com.tr** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Burcu YILDIZ**  **T.C.İstanbul Arel Üniversitesi**  **burcuyildiz@arel.edu.tr** | **Mustafa TÜRENGÜL** |

# ÖZET

Gerçek dünyada iş başarısında bir faktör olarak kurumsal kimliğe yapılan vurgu önemli ölçüde artmaktadır. Bir kuruluşun kurumsal varlığının kilit paydaşları tarafından açık ve olumlu bir şekilde algılamaya teşvik etmenin yolu olarak kurumsal kimiğin geliştirilmesi son yıllarda elzemdir. Yöneticilerin ve akademisyenlerin kurumsal iletişimin kuruluşlara sunduğu faydadan daha fazlasını gerçekleştirebilmeleri için kurumsal kimlik algısının stratejik yönetim üzerindeki rolünü ve etkisini göz önünde bulundurması gerekir. Katılımcı süreclerle rekabetçi örgüt kurmanın, kurumsal kültür oluşturmanın ve insan kaynakları bağlılığı oluşturmanın etkili yollarından birisi de kurumsal kimlik tasarımıdır. Vizyonun, misyonun, değerler ve ilkelerin insan kaynaklarınca ve yanı sıra tüm paydaşlarca bilinmesi, içsellestirilmesi stratejik öneme haizdir. Bu yönüyle, kurumsal kimlik tasarımının uzmanlarca, katılımcı süreçlerle hazırlanması veyahut da karma hazırlanması önemlidir. Bu çalışmada katılımcı süreçlerle kurumsal kimliğin hazırlanması anlatılacak ve bir şirketin kurumsal kimliği, hazırlık süreciyle yansıtılacaktır.

.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal kimlik, kurumsal kimlik tasarımı, katılımcı süreçler, kurumsal kimlik unsurları

**Kategori No:** 2

**Kategori Konusu:** Stratejik Açıdan Yönetim

# ABSTRACT

The emphasis on corporate identity as a factor in business success in the real world is increasing significantly. Developing a corporate identity as a means of fostering an open and positive perception by key stakeholders of an organization's corporate presence has been essential in recent years. Managers and academics need to consider the role and impact of corporate identity perception on strategic management in order to realize more than the benefits of corporate communication for organizations. One of the effective ways to establish a competitive organization with participatory processes, to create a meaningful corporate culture and to build human resources commitment is corporate identity design. It is of strategic importance that the vision, mission, values ​​and principles are known and internalized by human resources as well as by all stakeholders. In this respect, it is important that the corporate identity design is prepared by experts, through participatory processes, or it is mixed. In this study, the preparation of the corporate identity through participatory processes will be explained and the corporate identity of a company will be reflected through the preparation process.

**Category No:** 2

**Kategori Konusu:** Strategic Management

# Kurumsal Kimlik Kavramı

Her insanın kendisini dışarıya tanıttığı bir görüntüsü, bir kişiliği, kimliği vardır. İnsanlar kendilerini yansıtmak istedikleri bireysel özellikleri doğrultusunda hareket ederer ve bu kimlik onu diğer insanlardan ayırırken, insanlar kişiyi dıştan gördükleri kimlik vasıtasıyla değerlendirirler. Kimlik olgusu örgütler içinde önem arz eder. Kimlik bir varlığı tanıtan tüm nitelikler olarak yorumlandığında; benzerlik, farklılık, karakter, kişilik, özgünlük gibi özellikler ile kimlik tanımlanmaktadır (Akdağ, 2006).

Kurumsal kimlik kavramının literatürde bahsedilen en kapsamlı tanımı International Corporate Identity Group tarafından yayınlanan "Strathclyde Beyanı" dır ve kısmen şöyledir: Her organizasyonun bir kimliği vardır. Kurumsal ahlakı ifade eder amaçlar ve değerler verir, organizasyonun rekabet ortamında farklılaşmasına yardımcı olacak bireysellik hissi sunar ( Van Riel & Balmer , 1997). Bireylerin bir kimliği olduğu gibi örgütlerin de bir kimliği vardır (Bernstein, 1984). Kurumsal kimlik, kuruluşun kendisini çeşitli paydaşlarına sunması ve diğer tüm kuruluşlardan farklılaşma aracıdır. Kurumsal kimlik, organizasyonun ne olduğunun, ne yaptığının ve bunu nasıl yaptığının ifadesidir aynı zamanda bir organizasyonun işini yapma şekli ve benimsediği stratejiler hakkında bilgi verir (Topalian, 1984). Kurumsal kimlik, çeşitli ipuçları ve yöntemler kullanılarak paydaşlara yansıtılır örgütün nasıl algılanmak istediğini temsil eder.

Kurumun kişiliği olarak tanımlanan kurumsal kimliğin özellikleri (Özdemir, 2012);

* Kurumları, müşteriler, çalışanlar, sermayedarlar (şirket sahipleri), rakipler, tedarikçiler, toplum, devlet, finansörler gibi iç ve dış paydaşları ile çeşitli şekillerde iletişim kurarak tanıtma istenildiği gibi anlatma özelliği bulunmaktadır.
* Kurumların vizyon unsuru ile kurumsal kimlikleri yansıtılmaktadır. Vizyon kuruluşun gelecekteki arzu edilen durumu, gelecekte kurumun yaşayan resminin somutlaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Muslu, 2014). Planlanan geleceğin örgüt içerisinde içselleştirilerek, rekabetçi dünyada yenilikçi, yaklaşımlarla üstünlük sağlanması, performans ve verimliliğin arttırılması için vizyona ihtiyaç duyulmaktadır.
* Kurumlar misyonları ile kurumsal kimliklerini yansıtmaktadırlar. Misyonun örgütlerin var oluş nedeni ve neyi başarmak için hangi değerleri benimseyerek çalıştıklarının ifadesidir. Misyon örgütlerin farklarını göstermesi, çalışanlarını motive etmesi, örgüte kimlik kazandırma ve örgüt kültürü oluşturulması aynı zamanda müşteriler ile anlamlı iletişim kurma açısından önemlidir (Dalay, İsmail-Recai,Coşkun-Remzi, Dalay, & Coşkun, 2020).
* Sürdürülebilir büyümeyi ve varlığı hedefleyen firmalar müşterilerine değerlerini sunmaktadır. Kurumsal kimlik işletmenin değerlerini de içermektedir.
* Kurumsal kimlik işletmelerin hem iç hemde dış görünüşünü dışarıya yansıtmaktadır. Bu yönüyle işletmenin diğer kuruluşlardan farlılıklarının ve üstünlüklerinin gözlemlenebilmesini sağlamaktadır.
* Kurumsal kimliğin hedef pazarda konumlandırma özelliğinin bulunması sebebiyle, rakiplerine karşı pazarda üstün olmak zorunda olan kuruluşlar kurumsal kimlik unsurlarını güçlü tutmalıdırlar (Özdemir, 2012).

Kurumlar neden bir kimliğe ihtiyaç duyar sorusun cevabı, öncelikle kurum içerisinde bir kurum kültürü oluşturmayı amaçlayarak çalışanların kurumla bütünleşmesini sağlamak, kurum dışında ise rakiplerinden ayırt edilebilemek, gözlemlenebilen farklılıklar oluşturabilmektir. Günümüzde sayısız kurum benzer mal ve hizmetleri piyasaya sürmektedir, bir ürünün tercih sebebi olması ise kuruluşun hatırlanabilirlik derecesine ve imajına bağlı olmaktadır (Cüseddinov, 2008).

Rekabet ortamında faaliyet gösteren kurumlar, hedef pazarlarının ihtiyaç, beklenti ve tercihlerinde yaşanan sürekli değişimi öngörerek kurum kimliğini oluşturma çalışmalarına önem vermek zorunda kalmışlardır. Kurum kimliği sayesinde firmalar pazarda pay sahibi olacak ve hedef kitlelerinde ürünleri hakkında pozitif düşünceler ve güven yaratabileceklerdir (Çalışır, 2020).

# Kurumsal Kimlik Tasarımı

Kurumsal tasarım, kurum kimliği amacına uygun olarak bir işletmenin yansıtılmak istenen görsel iletişim bütünlüğünün yatatıcılık çerçevesinde oluşturulmasıdır. Günümüzde kurumsal kimlik oluşurmaktan bahsedildiğinde ilk akla gelenler şirket logosu, ismi, kullanılacak renklerin ve sembollerin tercihi olmaktadır. Kurumsal kimlik oluşumu için bu unsurlar eksik kalmaktadır. Bu bahsedilenler kurumsal kimlik tasarımı unsurlarından “iletişim unsurunun” sadece bir kaç alanıdır (Okay, Kurum Kimliği, 2002, s. 109).

Kurumsal kimlik tasarımı bir işletmenin hizmet veya ürünlerinin kurum kimliği amaçları ile ötüşecek şekilde dizayne dilmedir. Kurumsal kimlik tasarımının unsurları, öncelikle kurumun adının seçimi, sloganlarının belirlenmesi, logosu, amblemi, kullanılacak yazı karakterleri ve kullanılacak renker, ofis tasarımları, yapı-dekorasyon, peyzaj, kıyafet-üniforma tasarımları, büro malzemeleri ve formların tasarımları, araç tasarımları, ürün ambalaj tasarımları, promosyon tasarımları, reklam ve yayın tasarımlarıdır.

İşletmeler bu görsel tasarımlarla rakiplerinden farklılaşarak, hedef gruplarının aklında kalmaya, ihtiyaç duyulduğunda ilk hatırlanan olmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal tasarımlar, kurum kültürünü, ürünü ve hizmeti anlatabilmeli basit olmalı topluma hitap edebilmelidir.

# Kurumsal Kimlik Kavramının Unsurları

## 3.1 Vizyon

Vizyon bir kuruluşun gelecekte kendisi için hayal ettiği konumdur. Kurum vizyonu üst yönetim tarafından oluşturularak, uzun vadede ulaşılmak istenen hedefe arzu uyandırmaktadır diğer yandan kurum çalışanlarının da bu vizyonu amaç edinmesini gerektirmektedir. Bu sayede vizyon örgütlerin amaçlarını şekillendirmekte ve performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Ateş, 2016, s. 44) .

Kurumların gelecekteki amaç ve hedeflerine uygun vizyon bidirgelerini oluşturabilmesi için, ayrıntılı analizler yoluyla geleceğin hem kurumsal hem de çevresel açıdan planlanması, tanımlanması ve açıklanması gerekir.

Kurumun uzun vadede hayal edilen noktaya ulaşabilmesi için, kurumun tüm organizasyonları tarafından içselleştirilen, üyeleri tarafında bulunduğu kuruma ait olmaktan gurur duymayı sağlayan bir vizyon oluşturulmalıdır. İyi bir şekilde açıklanan aktarılabilen vizyon çalışanlar tarafından kabul görmekte ve benimsenmektedir. Vizyon bildirgesi üyelerin anlayabilecekleri şekilde sade, rol ve görevlerinde uygulayabilecekleri ölçüde fonksiyonel; daha üst düzeyde ortak bir düşüncenin, duygunun parçası olacakları inancını doğuran bütüncül bir yaklaşımla tanımlanmalıdır (Kılıç, 2010).

Kurum üyeleri yaşamlarında büyük yer tutan kurumları hakkında bazı soruların cevaplarını bilmek isterler, bunlar; amaçları ve hedefleri ( kurum bugün ne durumda ve nereye varılmak isteniyor?), değerleri (kurumun temsil ettiği temel veya ayırt edici inançları nelerdir?) ve misyonu (örgütün var oluş amacı nedir ve bütün olarak ne yapmak istiyor?). Bu soruların yanıtları kurumun ortak değerleri çerçevesindeki vizyonunu oluşturur ve başlıca motivasyon aracıdır (Kılıç, 2010).

Vizyon, başka bir bakış açısıyla, yöneticilerin kendilerinde sahip olmaları gereken önemli bir nitelik olarak yerini almıştır. Bu açıdan vizyon, geleceği görme, geleceğe yönelik planlama, ve uzun vadeli amaçlara başarı ile ulaşmayı ifade eder. Vizyona sahip yöneticiler kurumlarını sadece güncel durumları dikkate alarak değil, gelecekteki tahmini değişimlere yönelik stratejiler belirleyerek yönetirler. Bu yaklaşıma göre; yöneticiler geleceği iyi tahmin etme becerileri sayesinde, işletmelerine yeni değişimlere ve gelişimlere göre hızlıca entegre olma fırsatı sağlayarak, global çevrede mükemmel pozisyonda yer alma şansı verir (Akdemir, 2018, s. 222).

## 3.2 Misyon

Bir kurum yönetiminin vizyon dahibi olması, iyi bir misyon geliştirmesi ve bu misyonu destekleyen somut değerlere sahip olması çok önemlidir. Misyon ve değerler örgütün her üyesisinin görevi, sorumluluğu ve hangi yönde ilerleyeceği hakkında iyi bir rehberdir, misyon çalışanların üstün potansiyelini harekete geçirir, yol gösterir, ufuk açar. Örgütün paylaşılmış misyon, vizyon ve değerlerini benimsemeyen çalışanlardan üstün performans, katma değer beklenemez. Dolayısıyla örgütün amaçlarına aykırı davranan çalışanların organizasyonda tutulmaya devam edilmesi, örgüte zarar verecektir (Demirkaya, 2016, s. 59) .

Misyon bir kuruluşun varoluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin önemli bir başlangıç aşamasıdır. İşletmenin misyonu, stratejiler hazırlanırken yol gösterici olacaktır. Misyon bir kuruluşun varlık nedeni olmasının yanısıra, ürün veya hizmetlerin nerede, nasıl üretileceği, kurum felsefesinin ve değerlerinin ne olacağı, rakiplerinden farkının ne olacağı konularını da yansıtır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 68).

Drucker, bir işin, kuruluşun varlık sebebinin, kuruluşun isminden tanımlanamayacağını, ancak misyonun tanımlayabileceğini,, anlaşılır, açık bir dille yazılmış misyon bildirgesinin işin gerçek ve yalın hedeflerini göstereceğini ifade etmiştir (Kılıç, 2010)

Misyon beyanı, firmanın temel, benzersiz ve kalıcı amacını yansıtan resmi bir yazılı beyandır (Alegre, Berbegal-Mirabent, J, & Guerrero, A. an, 2018).Misyon ifadesi hedef pazarı ve ürünleri açısından, bir firmanın faaliyetlerinin kapsamını tanımlar. Tüm stratejistlerin karşılaştığı temel soruyu ele alır: “Bizim işimiz ne?”. Açık bir misyon ifadesi bir işletmenin değerlerini ve organizasyonun önceliklerini tanımlar. Misyon ifadesi kuruluşun gelecekteki yönünü genel hatlarıyla çizer, kuruluşun neden var olduğuna, kurucuların hayallerine hayat vermek için şöhretlerini ve servetlerini ne için riske attıklarında dair çalışanlara sürekli bir hatırlatmadır (David, 2002, s. 45).

Misyon beyanı genellikle üç bölümden oluşur: firmanın şu anki amacı hakkında bir açıklama, arzu edilen gelecekteki durumu ve güçlü değerler hakkında bir açıklama ifadeleri bulunur (Braun , S. , Wesche , JS , Frey , D. , Weisweiler , 2012). Misyon ifadesi tüm firma paydaşlarını hedefler. Paydaşlar çalışanları, müşterileri, hissedarları, toplumu ve ülkeyi ve hükümetini içerir (Pearce, 1987). Misyon ifadesinin hemen hemen her büyük stratejik girişim için kritik başlangıç ​​noktası olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Bartkus & Glassman, M, 2008). Organizasyonel kaynakları tahsis etmek için stratejik bir çerçeve sağlar, amaç, yön duygusu ve bir görev duygusu verir, ayrıca iç ve dış paydaşlar için önemli bir iletişim aracı olarak hizmet eder (Toh, ve diğerleri, 2021).

## 3.3 Değerler ve İlkeler

Kurumsal değerler ve örgütler açısından önemi çok sayıda örgütsel araştırmacı tarafından tartışılmaktadır. Bunun nedeni, kurumsal değerlerin kurum kültürlerinin yapı taşı olarak işlev görmesidir (Lewis, Goodman, & Fandt., 1998). Değerler, örgüt kültürünün en önemli unsurudur (Chen & Tjosvold, 2008) (Geysi, 2017)

Kurumsal değerler bir organizasyonun ruhunu şekillendirir. “Değerler bir kurumun diğerlerinden farkını gösteren ayırt edici veya tanımlayıcı özelliğidir” (Rokeach, Understanding Human Values, 1979, s. 51). Rokeach’ın kurumsal değerler tanımı her organizasyonun benzersizliğine işaret eder. Değerler bir organizasyondaki faliyetlerin önemini yansıtan ana inançlardır (Gellermann, Frankel, & Ladenson, 1990).

Kişilikler ve kültürler değerler tarafından oluşturulur. Değerler oldukça basit bir şekilde bireyler ve kuruluşlar için neyin önemli olduğunu belirtir. Bu nedenle örgütsel değerler, kuruluş hakkında bilgi edinmek isteyen, kurum içi ve kurum dışı paydaşlar için rehber niteliğindedir. Bunun yanı sıra değerler kurumun kendisini anlatmasına yardımcı olur. Değerler örgütsel idealleri vurgular (Chen & Tjosvold, 2008). Şirketin yaratmak istediği ideal imaj kurumsal değerler aracılığıyla yansıtılır (Geysi, 2017).

Değerler çalışanların ve yöneticilerin örgütsel sorunları yönetmeleri için bir klavuzdur. Değerler kuruluşların temel ve kalıcı ilkeleridir, kısa genel yol gösterici ilkelerdir (Collins & Porras, 1991). Kurumların zor zamanlarda yol gösterici bir rehbere ihtiyacı vardır. Değerler, doğası gereği control edilemeyen veya zor olayların belirsizliğiyle başa çıkmanın bir yolu olarak hizmet edebilirler (Schein, 2004, s. 29), (Geysi, 2017)

Değerler çoğu şirketin misyon ve iş stratejilerinin temelini oluşturur ve şirketi bir arada tutmak için zorunlu unsur olarak kabul edilirler (Williams & Ferris, 2000). Dolayısıyla bir örgütte değerler sisteminin olmaması iş birliğini sınırlar ve örgütsel çatışmalara neden olur (Rokeach, Understanding Human Values, 1979) ; (Geysi, 2017).

Cardona ve Rey temel değerleri güvenilir olarak adlandırmak için gerekli olan üç kriteri öne sürmektedir: misyon beyanıyla tutarlılık, özgünlük ve güncellik. Değer ifadeleri, misyonları gerçekleştirmek için bir çerçeve çizdiği için organizasyonun misyonu ile uyumlu olmalıdır. Değer ifadelerinin özgünlüğü, iç paydaşlar tarafından uyarlanmasıyla sağlanır. Son olarak, değerler beyanı şirketin mevcut uygulamaları ile uyumlu olmalıdır (Cardona & Rey, 2008, s. 91).

Değerler, çalışanlar için ortak bir yön duygusu sağlayan örgütsel başarı felsefesinin temelidir (Deal & Kennedy, 1982).Peters ve Waterman (1982) aynı bakış açısını savunurlar; kurumsal değerler ve inançlar, kurumsal aidiyet ve performans ile ilişkilidir (Peters, Waterman, & Jones, 1982). Bir şirketin başarısı ve yaşam gücü, yaratıcılık, yenilikçilik, enerji, cesaret, risk alma istekliliği ve özgüven gibi değerlerle doğrudan ilişkilidir (Dolan & Altman, 2012).

Barrett Değer Odaklı Örgütler adlı çalışmasında kurumsal bilincin yedi düzeyini savunur (Barrett, 2017, s. 132-133):

1) Hayatta kalma,

2) Sosyal ilişkiler,

3) öz saygı,

4) Dönüşüm,

5) İçsel uyum,

6) Fark yaratma

7) Hizmet seviyeleri

İlk üç seviye, finansal ve karlılık süreçlerini içeren kuruluşların temel ihtiyaçları ile ilgilidir. Dördüncü seviye, sürekli yenilenmeye odaklanır. Bu düzeyde örgütler katı hiyerarşilerden kaçınmaya ve çalışanlara karşı hesap verebilir olmaya çalışırlar. Son üç seviye, ortak faydalara vurgu yapar, insanlığa ve çevre konularına saygı gösterir. Barrett ayrıca ilk üç seviyeye odaklanan şirketlerin hiyerarşik ve bürokratik yapılara sahip olduğunu savunuyor. Yüksek finansal güce sahip olabilirler ancak çalışanlar kendilerini özgür hissetmemekte ve şirkete olan bağlılıkları azalmaktadır. Uzun vadede şirkete zarar verebilir. Benzer şekilde, sadece son üç seviyeye odaklanmak, finansal olarak üst düzeyde performans gösteremedikleri için şirketin uzun vadede başarısına katkıda bulunmaz (Geysi, 2017).

## 3.4. Felsefe

Kurumsal felsefe bir organizasyonun kültürünü meydana getiren ilke değer ve varsayımlarını içermektedir (Hepkon, 2003). Tamamen kuruma özgü bir şirket felsefesinin resmi olarak ifade edilmesinin, kurumsal kimlik yönetimi sürecinin temel taşını oluşturduğuna inanılmaktadır.

Stratejik planlama, bir kuruluşun felsefesini ve misyonunu tanımlamak, bu misyona ulaşmak için uzun ve kısa vadeli hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejiyi seçmekle ilgilidir. Bu sürecin bir parçası olarak, bir organizasyonun felsefesini ve misyonunu geliştirmek çok önemlidir. Böyle bir beyan, kuruluşun işini yürütme biçimine ilişkin değerlerini, inançlarını ve yönergelerini belirlerken aynı zamanda paydaşları (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, hükümet ve genel olarak halk) ile olan ilişkisini belirler (Lloyd & Thomas, 1987).

Somut bir felsefe beyanı olmadan, bir organizasyonun değerleri ve inançları, yöneticilerin bireysel eylemlerinden ve kararlarından yorumlanmaktadır. Bu durum, net hedefler ve stratejiler geliştirmeyi neredeyse imkansız hale getirmektedir.

Kurumsal felsefe üst yönetim tarafından dile getirilen ve pekiştirilen kalıcı bir ifadedir. Kurum felsefesi yazılı ve sözlü olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Küçük işletmeler genellikle felsefeyi ya yazılı olarak ya da kişisel davranışlarıyla oluşturur. Bir çok büyük organizasyonda, işin kurucusu başlangıçta kurumsal felsefeyi oluşturur, kurucu olmadığında bile başarılı yönetim ekipleri tarafından sürdürülür (Lloyd & Thomas, 1987).

## 3.5. Strateji

Kurumsal kimlik tasarımı sürecinin bir sonraki kilit bileşeni, işletmenin etkili stratejik yönetimi için tasarlanan faaliyetleri içerir. Stratejik yönetim birbirine bağlı iki görevden oluşur: birincisi stratejik plan formüle etme (ve şartlar gerektirdiğinde onu yeniden formüle etme) görevi; ve ikincisi de stratejik planı uygulama ve yürütme görevidir.

Stratejik plan, yönetimin üç temel stratejik soruya verdiği yanıtların ayrıntılı bir planıdır (Abratt, 1989):

* Ne yapacağız ve kimin için yapacağız?
* Hangi hedeflere ulaşmak istiyoruz?
* Seçilen hedeflere ulaşmak için organizasyonun faaliyetlerini nasıl yöneteceğiz?

İlk sorunun cevabı, kurumsal misyonu tanımlar. misyon, kurumsal felsefeden özümsenmiş ve Kotler'e (1983) göre pazar odaklı, uygulanabilir, motive edici ve spesifik olması gereken kurumsal amacın kısa ve öz bir ifadesidir (Kotler, 1983). Böylece kurumsal felsefe ve stratejik yönetim arasındaki ilişki netleşir. Kurumsal felsefeden özümsenmiş, kurum misyonu, işletmenin stratejik yönetimini şekillendirir. Kurumsal misyon netleştiğinde, yönetim genel iş hedeflerini belirler (Abratt, 1989).

Hangi hedeflere varmak için stratejiler hazırlanırsa hazırlansın iş yaşamında oluşturulan tüm stratejiler daha sonra da şu sorulara cevap arar (Ülgen & Mirze, 2010, s. 197);

* Mevcut duruma göre işletmemizi ve faaliyet konularımızı genişletelim mi?
* Devam eden bazı işlerden ve faaliyet konularından vazgeçmeli miyiz?
* Yapmaya devam ettiğimiz işlere ve faaliyet konularını olduğu gibi sürdürmelimiyiz?
* Yaptığımız bazı iş ve faaliyet konularını terk ederek, yeni iş ve faaliyet konularına mı girmeliyiz?

Büyük ya da küçük her iktisadi kuruluşta, işletmelerin birimleri için veya bütünü için bu sorular ışığı altında, yapılan işlerin büyümesi, küçülmesi, aynen devam etirilmesi ya da karma stratejiler planlanır. Bu stratejiler her türlü işletmenin veya iş biriminin sürdürülebilirliği ve rakabet avantajı elde edebilmesi için, her yönetim düzeyinde planlanan ve uygulanan stratejiler olduğu için temel stratejiler olarak adlandırılır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 179).

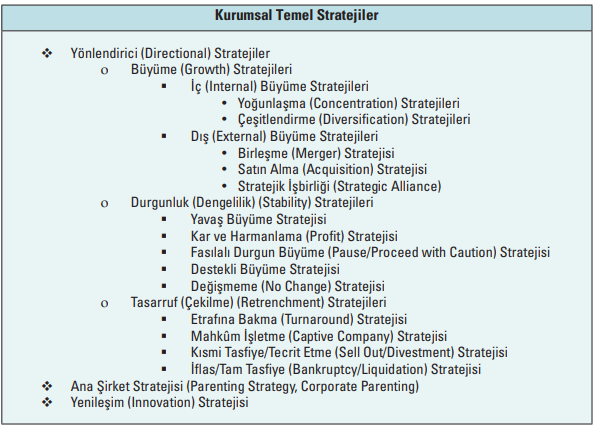
Wheelen ve Hunger (2012) stratejik yönetim çeşitlerini yönetim basamaklarına göre oluşturarak “strateji hiyerarşisi” olarak isimlendirmiştir. Buna göre literatürde de en yaygın kullanılan ve uygulanan, örgütlerin farklı yönetim basamaklarındaki strateji kategorisi: Kurumsal stratejiler, rekabet (iş) stratejileri, İşlevsel (fonksiyonel) stratejilerdir (Wheelen & Hunger, 2012, s. 68). (Sanı, 2018, s. 429).

## 3.5.1 Kurumsal Stratejiler

Kurumsal Stratejiler, örgütü bütünsel biçimde ele alarak, örgütün genel tanımına, hedeflerine yönelik olarak, genel gidişatının, hangi iş alanında buluması veya çekilmesi gerektiğinin ve yatırım önceliklerinin belirlendiği üst yönetim tarafından hazırlanan ve uygulanan stratejilerdir. İlgili konuda yazın incelendiğinde kurumsal stratejiler farklı yazarlar tarafından birçok başlık altında incelenmiştir.

Sanı’nın (2018) çalışması, kurumsal temel stratejiler sınıflandırması tablo 1 ‘de görebileceğiniz gibi, Eren’in (2010) de yayınında açıladığı şekilde ve aynı zamanda Wheelen ve Hunger’ın (2012) sınıflandırmasına dayanmaktadır (Sanı, 2018, s. 430).

*Tablo 1Kurumsal Temel Stratejiler*



Kaynak: (Sanı, 2018, s. 430) Örgütlerin Yönetimi Kitabı, Stratejik Açıdan Yönetim

## 3.5.2 Rekabet (İş) Stratejileri

Rekabet (iş) stratejileri durumsal ve dönemsel değişkenler göz önüne alınarak, örgütlerin içinde bulundukları pazardaki tüm rakiplerine karşı nasıl üstünlük elde edebileceği, sürdürülebilirliklerini koruyabileceği ile ilgili iş modeli geliştirme konuları ile ilgilenir. Rekabet stratejileri oluşturmaktaki amaç öncelikli olarak yer alınan pazardaki rekabete karşı koymak, sonrasında ise örgütün eldeki varlıkları, kaynaklarını, yeteneklerini kullanarak ve geliştirerek karar verilen iş modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen & Mirze, 2010, s. 250).

Michael Porter’ın 1980 yılında”Competitive Strategy” isimli kitabında yayınlamış olduğu Rekabet Stratejileri, stratejik yönetim literatüründe günümüzde de en etkili ve önemli sınıflandırma olmaya devam etmektedir (Cambell-Hunt, 2000); (Sanı, 2018, s. 441). Porter uygulanan rekabet stratejilerinin, işlemenin performansına direct olarak katkı sağladığına vurgu yapmaktadır, aynı zamanda işletmelerin başarısını yâda başarısızlığını rekabet avantajı elde etmesine bağlamaktadır.

Bu bağlamda Porter, örgütlerin izleyebilecekleri rekabet stratejilerine, Jenerik Stratejileri (Generic Strategies) adını vermiştir. Porter rekabet stratejileri için bir matris oluşturmuştur ve bu rekabet stratejilerini 4 grup altında ayırarak incelemiştir. Bu matrisin tablo 2 de görüldüğü gibi ‘rekabetçi avantaj’ ve ‘rekabetçi amaçlar’ olarak iki boyutu varıdır. Rekabetçi avantaj boyutu kendi içerisinde ‘düşük maliyet’ ve ‘farklılaşma’ iş modellerine ayrılmakta, rekabetçi amaçlar boyutu ise kendi içerisinde ‘geniş hedef’ ve ‘dar hedef’ iş modelline ayırmaktadır.

*Tablo 2 Michael Porter'ın (Rekabet) Jenerik Stratejileri*



Kaynak: (Torlak & Altunışık, 2018) Pazarlama Stratejileri Yönetsel Bir Yaklaşım

## 3.5.3. İşlevsel (Fonksiyonel Stratejiler)

Fonksiyonel stratejiler örgütün kurumsal ve rekabet(iş) stratejilerine uygun olarak, daha çok teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanıp ve uygulanmaktadır. Eren (2010) çalışmasında tüm örgüt türlerinin alanlarına uygun olarak aşağıdaki işlevsel(fonksiyonel) stratejileri ortaya koymuştur (Eren, 2010, s. 363-402); (Sanı, 2018).

* Üretim stratejileri
* Pazarlama Stratejileri
* Finans Stratejileri
* İnsan Kaynakları Stratejileri
* Satın alma ve lojistik stratejileri
* Ar-Ge stratejileri

# Katılımcı Süreçler

Kurumsal bir markanın ana unsuru kimliğidir. Kurumsal kimlik, bir markayı, rakipleri ile kıyaslandığında benzersiz ve paydaşları için anlamlı kılan unsurdur (Beverland, Napoli, & Lindgreen, 2007). Geleneksel görüş kurumsal kimliğin yöneticiler ve diğer iç paydaşlar tarafından “ şirketlerini nasıl algıladıkları ve dış dünyaya nasıl sunmayı amaçladıkları”dır (N & Halinen, 2018, s. 395). Buna karşılık, marka yönetimi alanında ortaya yeni yaklaşımlar, kurumsal kimliğinin sabit olmadığını, koşullara ve dönemlere göre değişebildiğini, sadece iç paydaşlar tarafından belirlenmediğini savunmaktadır (da Silveira, Lage, & Simões, 2013); (Iglesias,, Ind , & Alfaro, 2013); (von Wallpach,, Hemetsberger, & Espersen, 2020) Bu yaklaşıma göre, paydaşların örgüt ile ilgili faaliyetleri, şirket sınırlarını aştığından, kimlik tasarımı sürecine hem iç hem de dış paydaşların dahil olması gerekmektedir. Von Wallpach ve arkadaşları 2017’de yaptıkları çalışmada, çok paydaşlı bir yaklaşımla LEGO markasının performatik kimlikle birlikte tasarımını araştırılmıştır (von Wallpach, Hemetsberger, & Espersen, 2017). Goffman 1959 da “kurumsal kimlik, belirli bir katılımcının bilirli bir durumda diğer katılımcıları herangi bir şekilde etkilemeye hizmet eden tüm faaliyetleridir” açıklamasıyla, kurumsal kimliğin bu sözlerden anlaşılan performans üzerine tasarlandığını ileri sürmektedir (Goffman, 1959, s. 15). Bu performatik perspetiften kimlik, “kişinin sahip olduğu şey” yerine “yaptığı” veya gerçekleeştirdiği birşeydir (Goffman, On face-work, 1967, s. 15). Kurumsal kimliğin yöneticiler tarafından tek taraflı olarak inşa edilmediğini, çok sayıda paydaşı içeren dinamik bir dizi performarik katılımcı tasarım yoluyla ortaya çıktığını göstermektedir. Katılımcı süreçlere paydaşların görüşlerini almak için farklı yönetemler kullanılmaktadır.

Katılımcı süreçler vasıtasıyla, karar vericiler ve faaliyetleri uygulayıcılar, hedefleri ve stratejileri ve taktikleri birlikte çalışırlar. Uygulayıcıların planlama sürecine dahil olmasıyla geri bildirim döngüleri arasındaki süreç kısalır, uzun vadeli planlar demokratik ve adil yöntemlerle, katılımcıların taahhütlerini ve değerlerini paylaşarak ve süreç boyunca potansiyel çatışmalar ele alınarak başarı olasılığı artmaktadır.

Katılımcı bir sürecin iyi bir şekilde kolaylaştırılması, moderatörün sürecin sorunları ile içerik sorunları arasında net bir ayrım yapmasını gerektirir. Böyle bir sürecin planlanmasında bu hususlar da ayrı tutulmalıdır. Bunları karıştırmak, süreci sığ ve verimsiz hale getirir. En önemlisi, süreci kutuplaştırabilir, katılımcıların sürecin bütünlüğüne olan güveni kaybetmesine sebep olabilir.

## 4.1 Arama Konferansı

Arama konferansı çözülmesi gereken bir konu hakkında ortak fikire varılmaya çalışılan katılımlı bir planlama yöntemidir. Bir grup fikir sahibi paydaş, yöntemin gösterdiği yol çerçevesinde en uygun geleceğe ulaşmak amacıyla, iş birliğiyle, yaratıcı stratejiler ortaya çıkarmaktadır. Fikir birliğine varılması gereken konu hakkında, tecrübeli akıl sahipleri, bilgi birikimlerini ve düşüncelerini paylaşmak üzere bir araya gelirler. Arama konferansının her aşamasında, katılımcıların fikirleri ile birbirlerini ikna ederek, geliştirecekleri ortak akılda karar verilmesi beklenir. Aranan şey beyin fırtınası sonucu karar verilen ortak akıldır. Klasik konferanslarda belirli katılımcılar konuşur, fikir beyan eder, diğer katılımcılar dinler, arama konferansında ise tüm katılımcılara belirli bir düzen içerisinde söz hakkı verilerek düşünceleri ortaya koyulur ve bir sonuca ulaşılır (Arslan, 2010).

Arama konferansı metodolojisi Fren Emery tarafından grup dinamiği ile sistem düşünüşü teorileri baz alınarak kurulmuştur. Beyin fırtınası genelden, özele doğru devam eder ve konferans, belirlenmiş amacına kavuşunca son bulur. Çok farklı sorunların çözümü için, birçok ülkede, çeşitli sektörlerde, kamu kuruluşu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında, paydaş katılımının önemin artmasıyla yaygınlaşan bir metodolojidir. Arama konferanslarının amacı normal zamanlarda doğrudan iletişimde bulunmayan kişilerin bir araya getirilerek çözüm üretilmesi gereken konu hakkında herkesin katılımı olacak bir sürece sokmaktır. Arama konferanslarında bir moderator bulunur, moderatörün konu hakkında bir tecrübesi ve ya fikri olması gerekmez, moderatörün görevi süreci ve süreyi koordine etmektir (Arslan, 2010).

Toplumlardaki sosyal değişimi yapılandırabilmek için, uluslararası anlaşmazlıkların çözümünde, belediye, kasaba ve şirket geleceğinin planlanmasında, toplumların gelişimini yönetmede, karmaşık sorunların anlaşılması, değerlendirilip çözülmesinde, özellikle halkın katılımını sağlamak amacıyla arama konferansları organize edilmektedir.

Arama konferansı ile örgüt vizyonunun oluşturulmasında, çalışanlar yöneticileri ile birlikte katılım sağlama imkanı bulmaktadırlar. John P. Kottler, başarılı liderlerin en önemli ve ilk işinin insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmak olduğunu savunur. Geleceğe yönelik konularda hedeflerin tespiti önem arz etmektedir ve bu hedeflere yönelik uygulamalar gerçekleşirken gruplar ve ya kişiler arasında tarafların kendi çıkarları doğrultusunda çatışmaların olması doğaldır. Bu çatışmaların önüne geçebilmenin en önemli adımı çoğunluğun benimsediği bir vizyonun oluşturulmuş olmasıdır. Arama konferansı tüm kişi ve grupları bir araya getirerek eşitlik ortamı içerisinde tarafların görüşlerini ve isteklerini ifade edebildikleri bir fırsat yaratmaktadır.

Arama konferansında izlenecek adımlar şu şekildedir (Arslan, 2010):

1. Dünyadaki değişimin sorgulaması
2. Geçmiş durumun incelenmesi
3. Anlık durumun gözden geçirilmesi
4. En iyi gelecek senaryosunun tartışılması
5. Ortak vizyonun yaratılması
6. Hedeflere yönelik eylem planının hazırlanması

Arama konferansı ile dünyada çeşitli örgütler tarfından ortak amaca hizmet edecek birlikte hareket eden, katılımcı bir topluluk oluştularak, yaratıcı bir planlama sürecidir. Konferans sonunda tarafların eşit katılım sağlayarak anlaştıkları strateji ile vizyon oluşturulduğu gibi, bu oturumlar sürecinde katılımcıların varlık nedenlerini sorguladıkları, işletmelerin misyonlarının ortaya çıkması sağlanmakatadır (Weisbord & Janoff, 1995); (Arslan, 2010).

## 4.2 Odak Grup Görüşmesi

Belirli bir sorunun çözümü için başvurulan nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Odak Grup Görüşmeleri, belirli bir moderatörün (lider-yönetici) yönetimi altında, belirli bir dönemde belirli özelliklere sahip gruplar ile yapılan düzenli tartışmaları ve görüşmeleri içeren bir yöntemdir (Marshall, 1999, s. 281;538). Literatürde Odak Grupları ile ilgili bahsedilen diğer tanım ise; odak bir konu kapsamında, belirlenmiş küçük gruplarla yapılan yoğun tartışmaları, görüşmeleri, belirli bir zaman boyunca sürdürmeyi içeren araştırma stratejisidir (Sevim, 2008). Günümüzde odak grup araştırmaları, araştırmacının bakış açısına göre çok farklı formatlarda, farklı sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde reklamcılık ve özelliklede yeni bir ürün tasarımına/oluşumuna ilişkin, konuya yönelik belirli grupların görüşlerini öğrenme amacıyla ve çok farklı alanlarda bu yöntem kullanılmakadır. Diğer araştırma yöntemlerdeki, gözlem, soru listesi, birebir mülakat gibi tekniklerin imkan vermediği, karşılıklı davranışlar, duygular, inançlar ve deneyimlerden ortaya çıkan etkileşimle farklı tepkileri ortaya koymaktadır (Kitzinger, 1994); (Sevim, 2008).

Sosyal bilimlerde genellikle birebir görüşmeler ve anketlerle entegre edilerek sorun çözmede kullanılan bu yöntemde, ilk adım olarak odak grup görüşmeleriyle elde edilen sistematik veriler, birebir görüşmeler ve anketler için alt yapı oluşturmaktadır (Kitzinger, Qualitative research: introducing focus groups, 1995). Odak grup görüşmelerinde önemli nokta katılımcıların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri ortamın yaratılmış olmasıdır. Grup baskısının hissedilmeyeceği, sosyal kabullenilme ihtiyacının duyulmayacağı, yargılanma endişesinden uzak, uygun grupların ve ortamın oluşturulması hedefe ulaşılması açısından önemlidir.

Odak grupları, belirli bir insan örneğinden derinlemesine görüş alma avantajına sahiptir. Bu yöntem, insanların sadece ne istediğini değil, aynı zamanda nasıl ve neden istediklerini bulmak için de yararlıdır. Hangi geleceğin daha arzu edilir olduğunu ve bu geleceğe ulaşmanın önündeki temel engellerin neler olduğunu ve nasıl olduğunu keşfetmek için mükemmel bir tekniktir. Odak grupları fikir birliği için çalışmaz, amaçları, eylem veya taahhüt oluşturmak değil, anlayış toplamaktır. Odak grup görüşmeleri zaman alıcıdırlar; moderatörler eğitimli ve oldukça yeteneklidir; bu nedenle, odak grupları çalışmaları ucuz değildir.

Odak grup görüşmeleri genel çerçevede 4 adımda gerçekleştirilmektedir (Çolluk, Yılmaz, & Oğuz, 2011);

1. Konunun (sorunun) Belirlenmesi: Araştırmacı araştıracağı konuyu ortaya koyarak, ayrıntılı bir şekilde inceler, konunun sınırlarını belirler, ve konuyu önem sırasına göre bölümlere ayırır.
2. Katılımcıların Belirlenmesi: Araştırmanın amacına uygun olarak, odak gruplara atılacak kişilerin ortak özellikleri, kişilerin demografik özellikleri, görüşmede konuşulacak ana başlıklar ve sorular belirlenmektedir.
3. Görüşmenin yeri ve zamanın belirlenmesi, görülmenin gerçekleştirilmesi: Odak grup görüşmelerinin yapılacağı yer, zamanı, moderator gerekiyorsa roportörler de belirlenir. Odak grup görüşmelerinde, belirlenen soruları katılımcılara soracak, her katılımcının eşit ortamda katılımını ve adil fikir paylaşımının olamasını sağlacak süreyi takip edecek bir moderatöre ihtiyaç vardır. Bu aşamada belirlenen yer ve zamanda belirlenen katılımcılara, moderator tarafından konuya yönelik açık uçlu sorular sorularak herkesin katılımı teşvik edilir. Katılımcıların sözleri dikkatlice dinlenerek, konuya özgü irdeleyici sorular yöneltilir. Odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısı konunun çerçevesine göre değişiklik gösterebilir, ancak hedefe yönelik minimum sayıdaki katılımcı daha verimli sonuçlar vermektedir.
4. Bu aşamada yapılan tüm görüşmelerden elde edilen yazılı notlar, ses kayıtları, vs. gözden geçirilerek özetlenir, sistematik bir şekilde analiz edilir ve raporlaştırılır.

# Yankı A.Ş Örneğİ

## 5.1 Genel Tanıtım

Yankı A.Ş.1977 yılında kurulmuş olup elektrik malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren Türk sermayeli başarılı bir gruptur. Uzun yıllardır sektörünü ihracat lideri olarak, son teknoloji ile ürettiği ürünleri ihraç etmektedir. Belirlediği stratejik planlar doğrultusunda hem Türkiye pazarında hem de yurtdışı pazarında istikrarlı bir şekikde büyümesine devam eden Yankı A.Ş., elektrik ölçüm, kontrol ve dağıtım sistemleri ile ekipmanları konusunda Asya-Avrupa-Afrika pazarında ciro bazında ilk 10 firma arasına girmeyi, Türkiye'de ise lider firma olmayı hedeflemektedir.

Üretim tesisleri geniiş bir alan üzerine kurulmuştur. Ürünlerini dünya standartlarında ve otomasyona dayalı son teknoloji makine parkurunda üreten Yankı A.Ş’nin ürün portföyünde anahtar-priz, grup priz, akıllı bina ve otomasyon sistemleri, otomatik sigorta, kaçak akım koruma şalterleri, kompakt şalterler, kaçak akım korumalı kompakt şalterler, şalt endüstriyel ürünleri, sigorta kutuları, elektrik aksesuarları, elektronik sayaçlar, reaktif güç kontrol röleleri, panelmetreler ve led aydınlatma ürünleri bulunmaktadır

Kalite laboratuvarı konusunda ülkenin en gelişmiş laboratuvarlarından birine sahip olan Yankı A.Ş. ürünlerinin kalite testlerini kendi bünyesinde yapmaktadır.

Yankı A.Ş. Ekonomi Bakanlığı tarafından “Turquality Marka Destek Programı’na seçilen firmalardan biridir. Yankı A.Ş. Turquality Programı desteği ile bugün 40’ı aşan ülke sayısının yanında portföyünü farklı kıtalarda farklı ülkeler ile daha da genişletmeyi hedeflemektedir.

## 5.2 Kurumsal Kimlik Tasarım Süreci

Yankı A.Ş’ şirketi için kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarında paydaşlarla katılımcı süreç izleyerek odak grup görüşmesi yöntemi uygulanmıştır. Belirlenen tarihlerde Üst düzey yönetici kademesi ile, orta düzey yönetici kademesi ile ve yönetim kurulu ve hissedarlar ile ayrı gruplar oluşturularak moderator eşliğinde toplantılar gerçekleştirilmiştir.

**Orta yönetim kademesi ile odak grup görüşmesi:**

Bu seviyede müdür kadrosundan Teknik müdür, Üretim Müdürü, Satınalma Müdürü, Finans Müdürü, Muhasebe Müdürü, Türkiye Satış Müdürü, İhracat Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü, Pazarlama Müdürü, İdari İşler Müdürü odak grupta yer almıştır.

Öncelikle firmanın varolan misyonu ve vizyonu tüm katılımcıların görüşlerini sunması ile ele alınarak ortak paydada değiştirilerek revize edilmiştir.

Ayrıca firmanın kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri gözden geçirilerek, stratejiler ve bu stratejilere ulaşmak için gereken taktikler ve faaliyetler katılımcıların fikirleri ile ortaya koyulmuştur.

Yankı A.Ş temel ve alt ürün grupları bazlı, pazar payı ve pazar büyümesi analizinin yapılması amaçlanarak katılımcılara eşit şartlarda kendi fikirlerini beyan edebilecekleri anketler uygulanmıştır.

Katılımcılardan, bilinen şirket verilerini ve tecrübelerini göz önüne alarak, kendi görüşlerine göre ürünlerin pazar payını ve pazar büyümesini puanlamaları istenmiştir. Toplanan veriler analiz edilerek, katılımcı görüşlerine göre, şirketin ürün bazlı pazar payları ve pazar büyümeleri veriler ve grafikler ile ortaya çıkarılmıştır. Aşağıdaki tablo 3 ve tablo 4’te katılımcılara puanlamalarını yapmaları için dağıtılan anket formları bulunmaktadır

*Tablo 3 YANKI A.Ş. Pazar Büyümesi Analizi Anket Formu*



Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

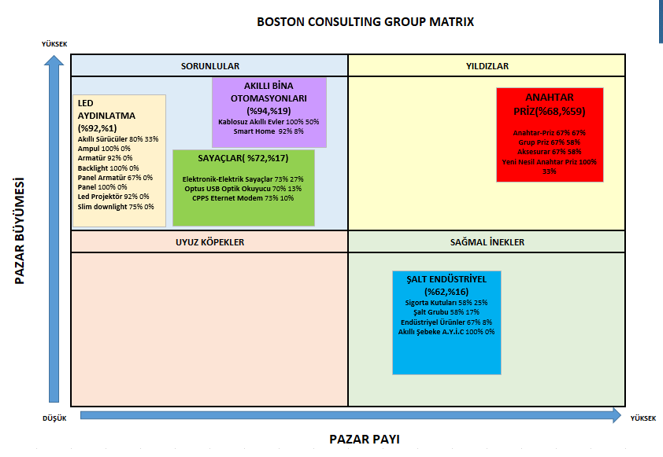
*Tablo 4 YANKI A.Ş Pazar Payı Analizi Anket Formu*



Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

Ürünlerin Pazar büyümesi ve Pazar payı analiz sonuçarı Boston Consolting Matrix Group (BCG) modeli ile yorumlanmıştır. Katılımcılara stratejik yönetim danışmanlığı yapılarak eğitim verilmiştir.

*Tablo 5 Yankı A.Ş. Ürün Grupları Boston Consolting Group Matrix(BCG)*



Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

Yankı A.Ş’ nin Orta Yönetim Kademesi ile yapılan görüşmede bir sonraki konu; temel ürün grupları ve alt ürün grupları için uygulanan rekabet stratejilerinin katılımcı görüşleri ile ortaya çıkarılmasıydı. Katılımcılara ürün grupları için uygulanan rekabet stratejileri konusunda kendi görüşlerini sunmaları için anket formu verilmiştir. Tüm sonuçlar her ürün grubu ve alt ürünler için analiz edilerek uygulanabilecek rekabet stratejileri tartışılmıştır.

Tablo 6’ te katılımcılara uygulanan rekabet stratejileri anket formunu bulunmaktadır.

*Tablo 6 Yankı A.Ş ürün grupları rekabet stratejileri uygulanabilirliği tablosu*

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

**Üst yönetim kademesi ile odak grup görüşmesi:**

Bu seviyede Direktör ve Genel Müdür yer aldı. Arge Direktörü, Tedarik Zincir Direktörü, Mali İşler Direktörü, Satış ve Pazarlama Direktörü Genel Müdür orta kademe ile ortaya çıkartılan tüm konular ve faaliyetler burada gözden geçirildi. Sonuçların doğruluğu ve yönetim kurulu tarafından onay verilebilir olması değerlendirildi. Şirketin hedeflerine ulaşması için orta yönetimin görüşleriyle oluşturulan, faaliyet planlarının doğru şekilde belirlenmiş olması ve önceliklendirilmesi incelendi. Bir çok değişiklik yapıldı, üst yönetimin bakış açısı ve öneri/fikirleri planlara dahil edildi.

**Yönetim kurulu ve hissedarlar ile odak grup görüşmesi:**

Yönetim Kurulu ve hissedarlar ile görüşüldü. Bu seviyede firma sahibi, hissedar ve ortakları yer almaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyeleri, Orta yönetim ve üst yönetim ile görüşerek son haline getirilmiş vizyon, misyon ve stratejiler, faaliyetler onaya sunuldu. Kısa, orta ve uzun vadeli programlar için hissedarların ve yönetim kurulunun görüş önerileri ile nihai hale getirildi.

## 5.3 Kurumsal Kimlik Unsurları

## 5.3.1 Yankı A.Ş Vizyon Bildirgesi

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan beyin fırtılarının değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan şirket vizyonu aşağıdaki ifadelerle oluşturulmuştur.

“Farklı ülkelerde üretim etkinliklerinde bulunarak ve iştiraklere sahip olarak Türkiye’de ve dünyada global markalarla rekabet edebilecek nitelikte elektrik-elektronik ve aydınlatma ürünleri üreten marka olmak.”

## 5.3.2 Yankı A.Ş Misyon Bildirgesi

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan beyin fırtılarının değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan şirket misyonu aşağıdaki ifadelerle oluşturulmuştur.

“Paydaşlarımızı (müşterilerimizi, tedarikçilerimizi, insan kaynaklarımızı, yerel-kamu yönetimini) mutlu-umutlu kılan; üretim ve yönetim süreçlerinde teknolojiyi, katılımcılığı, kaliteyi, yenilikçiliği, optimal maliyeti ve verimliliği baskın ve sürdürülebilir bir firma olmak.”

## 5.3.3 Yankı A.Ş. Stratejik Yönetim Felsefesi

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan beyin fırtılarının değerlendirilmesi sonucunda ortaklaşa fikir birliğine varılan şirketin stratejik yönetim felsefesi aşağıdaki ifadelerle oluşturulmuştur.

“Karlılığı; kalitenin, paydaş mutluluğunun, yenilikçiliğin ve sürdürülebilir büyümenin doğal sonucu olarak görmekteyiz…

Tüm birimlerde üretkenliği, verimliliği, etkinliği, hızlı yanıtı arttırarak rekabet avantajımızı koruyacağımızı düşünürüz…’’

## 5.3.4 Yankı A.Ş. Kurumsal Stratejisi

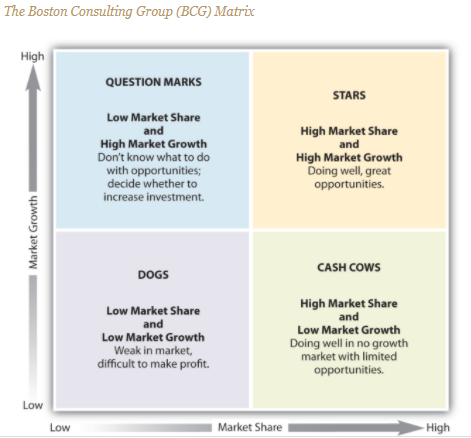
## 5.3.4.1 Yankı A.Ş Ürün Grupları Bazlı Pazar Payı ve Pazar Büyümesi Analizi

21. Yüz yılda, iş dünyasının sürdürülebilir gelişimi, küresel ekonomik rekabet için çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Ancak, bu zorluklar verimli iş stratejileri ile aşılabilir. Pazarlama ve karar verme verimliliğini geliştirmek için Boston Consulting Grup Matrisi (BCG Matrix) üzerinde bir analiz yapılmıştır. BCG Matrix, endüstri ve şirket düzeyinde ürün performansının stratejik planlaması için etkili bir araç oynar

Boston Consulting Group, ürün portföyü matrisinin dört hücresindeki, işletmelerin performans eğilimlerini ve stratejik özelliklerini incelemektedir. İşletmelerin ürün portföy performansları ve stratejik özellikleri, BCG matrisinin iki boyutuna göre - ürün yaşam döngüsü aşaması (büyüme oranı) ve pazar payına göre farklılık göstermektedir.

Ürün portföy analizi, hangi ürünlerin daha fazla veya daha az yatırım alması gerektiğine karar vermek için şirket ürünlerinin stratejik pazar konumunu analiz etmek için kullanılır. Boston Consulting Group (BCG) büyüme payı matrisi, ürün portföyü analizi için en iyi bilinen yaklaşımdır. Ürünlerin stratejik pazar konumlarını belirlemek ve kaynak tahsis stratejilerini formüle etmek için stratejik bir araçtır.

*Tablo 7 The Boston Consulting (BCG) Matrix*



Kaynak: <https://bstrategyhub.com/> 05.08.2022

Yankı A.Ş. üst düzey, orta düzey, alt düzey yöneticileri ve ortakları ile yapılan odak grup görüşmeleri ve stratejik yönetim eğitimlerinde yapılan anketler analiz edilerek Yankı A.Ş temel ürün gruplarının pazar büyümesi ve Pazar payı oranları incelenmiştir.

Yankı A.Ş. Temel Ürün Grupları

* Anahtar-Priz
* Akıllı Bina Otomasyonu
* Sayaçlar
* Şalt Endüstriyel
* Led Aydınlatma

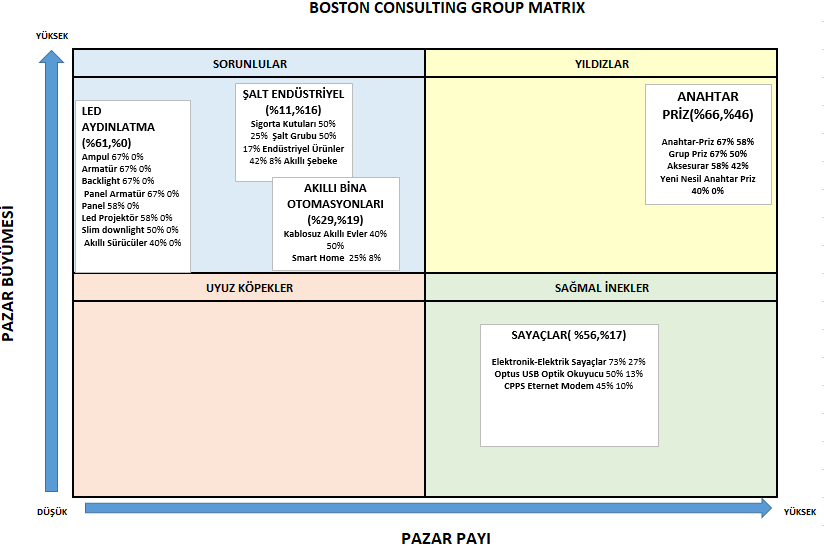
*Tablo 8 Yankı A.Ş Temel Ürün Grupları Pazar Büyümesi Analizi Sonuçları Grafiği*

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

*Tablo 9 Yankı A.Ş. Temel Ürün Grupları Pazar Payı Analizi Sonuçları A.Ş.*

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

*Tablo 10 Yankı A.Ş. Temel Ürün Gupları Analizi BCG Matrisi Uygulaması*



Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur

Yapılan analiz sonucunda BCG Matrix’e göre;

1. Sorunlular Grubunda Led Aydınlatma, Şalt Endüstriyel, Akıllı Bina Otomasyonları ürün grupları çıkmıştır. Sorunlulular hızlı büyüyen pazarda düşük pazar payına sahiptir.

Nakit akışı sağlayabilir ve doğru hamleler yapapılabilirse rakibe göre pazar payı arttırırılabilir ve yıldızlar grubuna terfi edileblir. Bunun için başlangıçta benchmarking ve süreç inovasyonu, sonrası için ise ürün inovasyonu uygulaması işletmeyi başarıya götürecektir

Sorunlular grubu çin ile yarışmakta zorlanmaktadır, Çin’de maliyetler düşüktür ve AR-GE desteği Çin ‘de iyidir. İşletme için daha efektif AR-GE desteği ve birimler arası koordineli çalışma gerekmektedir, üretilebilir ve satılabilir ürünler üretilmelidir.

1. Yıldızlar Grubunda Anahtar Priz Ürün Grupları çıkmıştır.

Anahtar priz ürün grubu hızlı büyüyen bir pazarda güçlü bir pozisyona sahiptir. Pozisyonunu koruyabilmek ve rekabet gücünü arttırabilemek için ürün inovasyonu ve ardından süreç inovasyonu üzerinde geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Pazar hızla büyümeye devam ederken hala oturmamış ve karlı durumda, bu yüzden bir çok yeni oyuncu katılmaktadır. Ürün sürekli geliştirilmeli ki liderliğini sürdürebilsin. Sonrasında süreçlerin iyileştirilmesini odaklanılmalıdır.

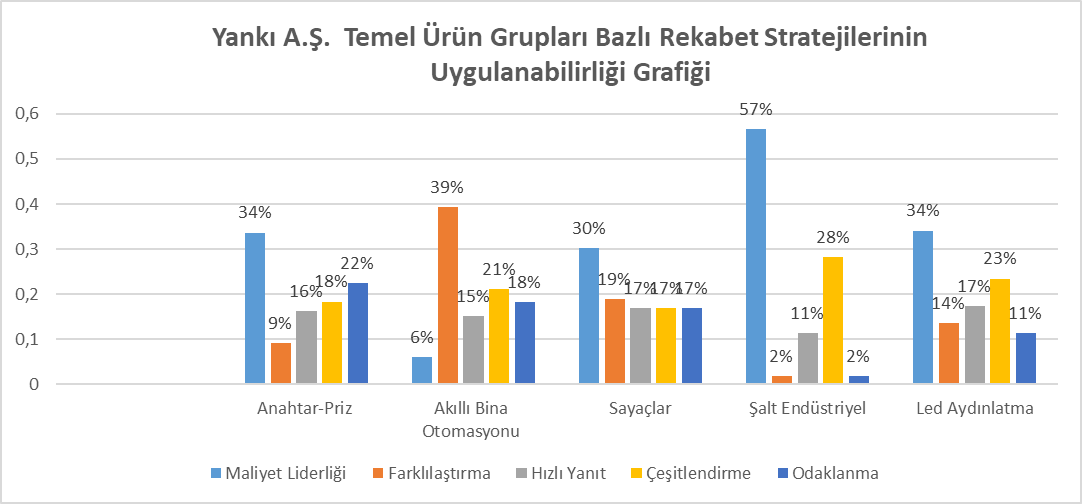
1. Uyuz Köpekler Grubunda Çıkan Ürün bulunmamaktadır. Uyuz köpekler grubunda pazarın büyüme hızı ve şirketin pazar payı düşüktür. Bu gruptaki üünlerin Pazar payını arttırmak ancak diğer oyuncuların Pazar payını azaltmakla mümkün olacaktır. Rakiplerden birinin oyundan ayrılması ile pazardan pay kapılacak ve ürün pazarda hayat bulacaktır.
2. Sağmal İnekler Grubunda Sayaçlar ürün grubu çıkmıştır.

Sağmal İnekler yavaş büyüyen bir pazarda güçlü bir pozisyona sahip ürünlerdir. Pazardaki güçlü pozisyonu sayesinde işletmeye cidi oranda nakit akışıı sağlar. Bu özelliği sebebiyle hergün süt veren ineğe benzetilerek adlandırılmıştır. Sağmal ineklerden elde edilen nakit girdi ile yıldız grubundaki ürünlere yatırım yapılabilir. Aşırı büyümenin olmadığı bu pazara yeni oyuncuların girmesi, sağmal ineklerin Pazar payını azaltabilir. Pazarlama inovasyonların yapılması pazar payınızın azalmasını belirli bir süre durduracaktır ve ürünün ömrünü uzatacaktır.

## 5.3.4.2 Yankı A.Ş Ürün Grupları Bazlı Rekabet Stratejileri Uygulaması

Yankı A.Ş ürün grupları bazlı rekabet stratejilerini belirlemek için üst yönetim ve diğer yönetici görüşleri alınarak rekabet stratejileri analizi yapılmıştır.

*Tablo 11 Yankı A.Ş. Temel Ürün Grupları Bazlı Rekabet Stratejilerinin Uygulanabilirliği Grafiği*



Odak grup görüşmelerinde yöneticilere yapılan anketler sonucunda ortaya çıkan temel ürün bazlı rekabet stratejileri sonuçları, üst yönetim tarafından incelenmiştir. Üst yönetim ile yapılan odak grup görüşmelerinde üst yönetimin ürünler bazında rekabet stratejilerine yönelik görüşleri alınmıştır. Buna göre temel ürün grupları bazlı rekabet stratejileri sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Anahtar Priz:**

1. Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan stratejiler sırasıyla;
2. Maliyet Liderliği %33
3. Odaklanma %24
4. Hızlı Yanıt %21
5. Çeşitlendirme %15
6. Farklılaştırma %6
7. Üst Yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla
8. Odaklanma
9. Farklılaşma
10. Hızlı Yanıt
11. Çeşitlendirme

**Akıllı Bina Otomasyonları:**

1. Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan stratejiler sırasıyla:
2. Farklılaştırma %39
3. Hızlı Yanıt %22
4. Çeşitlendirme % 17
5. Odaklanma ve Maliyet Liderliği %11
6. Üst Yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla:
7. Maliyet Liderliği
8. Hızlı Yanıt

**Sayaçlar**

1. Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan stratejiler sırasıyla:
2. Maliyet Liderliği %26
3. Odaklanma %21
4. Hızlı Yanıt %18
5. Farklılaştırma %18
6. Çeşitlendirme %16
7. Üst Yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla:
8. Odaklanma
9. Farklılaşma
10. Hızlı Yanıt

**Şalt Endüstriyel**

1. Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan rekabet stratejileir sırasıyla:
2. Maliyet Liderliği %50
3. Çeşitlendirme %33
4. Hızlı Yanıt %15
5. Farklılaştırma %3
6. Odaklanma %0
7. Üst yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla sırasıyla:
8. Odaklanma
9. Farklılaşma
10. Hızlı Yanıt

**Led Aydınlatma**

1. Yönetici görüşleri, analiz sonuçlarına göre üstün çıkan rekabet stratejileir sırasıyla:
2. Maliyet Liderliği %34
3. Çeşitlendirme %23
4. Hızlı Yanıt %23
5. Farklılaştırma %14
6. Odaklanma %8
7. Üst yönetim görüşlerine göre üstün stratejiler sırasıyla sırasıyla:
8. Maliyet Liderliği
9. Hızlı Yanıt

## 5.3.4. Şirketin Amaçları

Yankı A.Ş yöneticileri ile yapılan odak grup görüşmeleri ile şirketin stratejilerini gerçekleştirmeye yönelik amaçlar listesi oluşturulmuştur. Amaçları listesi, oluşturulan anket ile odak grup katılımcılarının görüşlerine sunulmuş verilen puanlar neticesinde önem sıralamasına sokulmuştur. Son olarak anket sonuçlarının ağırlıklı ortalamaları alınarak şirket amaçları depatmanlar bazında önem sıralamasına sokulmuştur.















# Genel Değerlendirme

Kurumsal işletmeler çoğu zaman çalışanları yönetim biçimlerine dahil etmekte başarısız olmaktadırlar. Zamanımızda bu durum markanın gücünü zedelemektedir. Ancak kurum kimliğine, gerçekten katılımcı bir yaklaşım benimseyerek coşku ve destek yaratmak mümkündür. Araştırmacıların uzun süredir kurumsal kimliğin oluşumunda çalışanların üstünlüğünü savundukları göz önüne alındığında, kuruluşların bunu fark etmedeki başarısızlığı şaşırtıcıdır. Çalışanlar kuruluşlarıyla güçlü bir şekilde özdeşleştiğinde, ona karşı destekleyici bir tutum sergilemeleri veya kuruluşun öncüllerini kabul etmeleri ve kurumsal hedeflerle tutarlı kararlar almaları daha olasıdır. Gördüğümüz projelerde, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe kurumsal kimlik beyanları, genellikle bir iletişim veya pazarlama önyargısı ile üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulma eğilimindedir. Katılımcı yöntemler ilk olarak, yöneticilerin şirketleri hakkında sahip oldukları resmi ölçer ve nihayetinde şirketin diğer çalışanları veya hedef grup üyeleri tarafından sahip olunan görüşleri mutlaka aynı olmak zorunda değildir.

Elektirik malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren Yankı A.Ş şirketi için kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarında paydaşlarla katılımcı süreç izleyerek odak grup görüşmesi yöntemi uygulanmıştır. Belirlenen tarihlerde üst düzey yönetici kademesi ile, orta düzey yönetici kademesi ile ve yönetim kurulu ve hissedarlar ile ayrı gruplar oluşturularak moderator eşliğinde toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmeleri tekniği ile Yankı A.Ş nin, geçmişten var olan kurumsal kimlik unsurları gözden geçirilerek, katılımcı görüşleri ve üst yönetim nihai kararları ile yeniden oluşturulmuştur. Kurumun vizyonu, misyonu, amaçları, stratejik yönetim felsefesi beyanları güncellenmiştir. Ayrıca tüm paydaşların görüşleri ile kurumsal strateji oluşturma hedeflerine yönelik, işletmenin mevcut durumu, ürün portföy performansları ve stratejik özellikleri, BCG matrisi uygulaması ile ortaya koyulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre; ürün portföyünden Led Aydınlatma, Şalt Endüstriyel, Akıllı Bina Otomasyonları, hızlı büyüyen ancak düşük pazar payına sahip “sorunlular” grubunda, Anahtar Priz hızlı büyüyen bir pazarda güçlü pazar payı ile “yıldızlar” grubunda, ürün portföyünden sayaçlar ise yavaş büyüyen sığ bir pazarda, yüksek pazar payına sahip olarak “sağmal inekler” grubundadır. Meydana çıkan BCG matrisi sonuçlarına göre üst yönetim çeşitli stratejik aksiyon planlarını uygulama kararları almıştır.

Sonraki aşamada fonksiyonel yöneticilerin görüşleri analiz edilerek ürün portföyü bazında uygulanan rekabet stratejileri gözden geçirilmiştir, üst yönetim kendi bakış açısı ile rekabet stratejilerini ortaya koymuştur. Bu aşamada üst yönetim görüşlerine göre, ürün portföyü bazında baskın olarak; Anahtar Priz’de odaklanma, Akıllı Bina Otomasyonları’nda maliyet liderliği, Sayaçlar ve Salt Endüstriyel’de odaklanma, Led Aydınlatma’da maliyet liderliği rekabet stratejileri uygulanmalıdır.

Böylece 21. Yüzyılın şartlarına uygun küresel ekonomik rekabet için kurumun paydaşları tarafından benimsenebilecek motive edici kurumsal kimliği oluştururulmuştur, güncel stratejileri ortaya koyulmuştur.

Çalışmamızda yapılan araştırmalara göre, katılımcı süreçlerin şirketlerin karar mekanizmalarına dahil edilmesinin birtakım sonuçları şu şekilde yorumlanabilir:

* Katılımcı süreçler, çalışanları motive etmesinin ve kurumsal stratejiyi desteklemesinin yanı sıra ortaklar, başarılı yönetimde insanların düşünce süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğini anladılar.
* İstişare süreciyle kesinleşen temel kurumsal unsurlar, çalışanların potansiyelini fark ederek dezavantajlarla mücadele etmelerini kolaylaştırmaktadır.
* Araştırma esnasında edinilen deneyim ve gözlemlerimize göre kurumsal kimlik oluşumunda ve strateji belirlemede işletmelerde katılımcı yaklaşımın çok nadir benimsenmektedir. Bunun gerçek nedeni katılımcı yaklaşımın şirket kültüründe olmamasıdır. Yöneticiler katılım ve markalaşmanın ticari olmayan alanlara yayılması konusunda gergin hissetmektedirler.
* İşletmenin katılımı benimsemesi için, yönetimin, çalışanların düşünce ve fikirlerine değer verildiği ve bunlara göre hareket edildiği bir kültür yaratma taahhüdü olmalıdır. Bu küçük bir başarı değildir. Başarı, destekleyici yöneticiler, elverişli bir ortam ve bunu kolaylaştıracak mekanizmalar gerektirir. Örneğin süreci yalnızca mümkün kılmakla kalmayıp aynı zamanda hızlandıran intranetlerin ortaya çıkması gibi.
* Ancak, her şeyden önce katılım güven gerektirir. İş liderleri, kurumsal kimlik geliştirmeye yönelik katılımcı bir yaklaşımın yalnızca yarı kontrol edilebilir olduğunu kabul etmelidir. Genel süreç yönlendirilir, ancak istişarenin gerçek olması için, kuruluşların, çalışanlarının aşırı kuralı sevmeme eğiliminde olduğunu ve üretilen fikirlerin her zaman yönetimin aklındaki şey olmayabileceğini kabul etmesi gerekir.

Baret ve Ghosal’ın (1994) dediği gibi;

“Klinik çerçeveli ve sözleşmeye dayalı ilişkiler, sürekli olarak üstün performans sağlamak için gereken olağanüstü çabayı ve sürekli bağlılığı teşvik etmez. Bunun için şirketlerin, kurumla güçlü bir duygusal ilişkisi olan, önemseyen çalışanlara ihtiyacı vardır”

**KAYNAKÇA**

Van Riel, C., & Balmer , J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing, 5/6*(31), 340-355.

Abratt, R. (1989). A Mew Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of marketing management, 1*(5), 63-76.

Akdağ, D. (2006). . Türkiye’deki Gsm Operatörlerinin Görsel Kimlik Tasarimlarinin Karşilaştirmali Analizi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü Grafik Anasanat Dalı.

Akdemir, A. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri.* İstanbul: Beta Yayınları.

Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J, & Guerrero, A. an. (2018). The real mission of the mission statement: a systematic review of the literatüre. *, Journal of Management and Organization*(24), 456-473.

Arslan, A. (2010). Katılımlı yönetim tekniği arama konferansı uygulamalarının kurumsal performansa etkisi. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi, 1*(12), 117-142.

Ateş, G. (2016). Kurumsal İmaj Yönetimi, Kurumsal İmajın Çalışanlar Tarafından Algılanması, Havayolu İşletmesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barrett, R. (2017). *Değer Odaklı Kurumlar (The Values Driven Organization).* Ceo Plus, Doğan Kitap.

Bartkus, B. G. (2000). Mission statements: are they smoke and mirrors? *Business Horizons*(43), 23-28.

Bartkus, B., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*(83), 207-216.

Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications.* London: Holt , Rinehart & Winston Ltd.

Beverland, M., Napoli, J., & Lindgreen, A. (2007). Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management,, 36*(8), 1082-1093.

Braun , S. , Wesche , JS , Frey , D. , Weisweiler . (2012). Effectiveness of mission statements in organizations – a review. *Journal of Management and Organization*(18), 430-444.

Cambell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta‐analysis. *Strategic Management, 2*(21), 127-154.

Cardona, R., & Rey, C. (2008). *Management by Missions.* London: Palgrave Macmillan.

Chen, G., & Tjosvold, D. (2008). Organizational Values and Procedures as Antecedents for Goal Interdependence and Collaborative Effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management, 1*(25), 93-112.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review, 1*(34), 30-52.

Cüseddinov, Ş. (2008). Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.

Çalışır, G. (2020). *Kurumsal İletişimin El Kitabı.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Çolluk, Ö., Yılmaz, K., & Oğuz, E. (2011). Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim, 1*(4), 95-107.

da Silveira, C., Lage, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research, 1*(6), 28-36.

Dalay, A., İsmail-Recai,Coşkun-Remzi, Dalay, İ., & Coşkun, R. (2020). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları.* İstanbul: Beta Yayınları.

David, F. (2002). *Strategic Management Concepts and Cases.* New Jersey: Pearson Thirteenth Edition.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: The Right and Rituals of Corporate Life.* London: Addison-Wesley Publishing Company.

Demirkaya, H. (2016). Girişimcilikte Başarı ve Başarısızlık Nedenleri. A. Akdemir içinde, *Girişimcilik ve İş Kurma* (s. 59). Ankara: Orion Kitapevi.

Dolan, S., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People and Strategy Journal, 4*(35), 20-26.

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Yayınları.

Gellermann, W., Frankel, M., & Ladenson, R. (1990). *Values and Ethics in Organization and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life.* San Francisco: Jossey-Bass.

Geysi, N. (2017, December). Corporate values in the globalizing world: A cross-cultural semantic network analisis. *A Thesis* . İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Pazarlama İletişimi Ana Bilim Dalı.

Goffman, E. (1959). The Presentation of Self. Butler, bodies that matter.

Goffman, E. (1967). On face-work. *Interaction Ritual*, 5-45.

Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*(2).

Iglesias,, O., Ind , N., & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co- creation model. *Journal of Brand Management, 8*(20), 670-688.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi, 13*(13), 81-98.

Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of health & illness, 1*(16), 103-121.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *Bmj, 7000*(311), 299-302.

Kotler, P. (1983). *Principles of marketing.* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-H.

Lewis, P., Goodman, S., & Fandt., P. (1998). *Management: Challenges in the 21st Century (2nd ed.).* Cincinnati:Thomson: South-Western Publishing Company.

Lloyd, L., & Thomas, C. (1987). Organizational philosophy and mission statements. *Planning Review, 4*(15), 32-35.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü.* Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Müsyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 5*(3), 150-171.

N, K., & Halinen, A. (2018). Interactive network branding: Creating corporate identity and reputation through interpersonal interaction. *IMP Journal, 2*(12), 392-408.

Okay, A. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş.* İstanbul: Der Yayınları.

Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Özdemir, O. (2012). İhracat Pazarlarında Pazarlama İletişim Yeteneklerinin Kurumsal Kimlik ve İmaj Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pearce, J. a. (1987). Corporate mission statements: the bottom line”, Academy of Management Perspectives. *Academy of Management Perspectives*(1), 109-115.

Peters, T., Waterman, R., & Jones, I. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.* New York: Harper & Row.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values.* New York: The Free Press.

Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values.* New York: The Free Press.

Sanı, O. Ü. (2018). Statejik Açıdan Yönetim. A. Akdemir içinde, *Örgütlerin Yönetimi* (s. 429). İstanbul: Beta Yayınları.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd ed.).* San Fransisco: John Wiley & Sons.

Sevim, N. H. (2008). Odak Grup Görüşmeleri. *Sosyoloji Notları Dergisi*, 80-86.

Toh, S. Y., Tehseen, S., Mahmoud, A. B., Cheok, J., Grigoriou, N., & Opute, J. (2021). Mission statement effectiveness: investigating managers' sensemaking role. *Corporate Communications: An International Journal, 2*(27), 329-245.

Topalian, A. (1984). Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising, 1*(3), 55-62.

Torlak, Ö., & Altunışık, R. (2018). *Pazarlama Stratejileri Yönetsel Bir Yaklaşım.* İstanbul: Beta Yayınları.

Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Literatür Yayıncılık.

von Wallpach, ,. S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*(70), 443-452.

von Wallpach,, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*(85), 32-43.

Weisbord, M., & Janoff, S. (1995). *Future Search. An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities.* San Francisco: Berret.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy, Thirteenth Edition.* New Jersey: Pearson Education,Inc.

Williams, S., & Ferris, G. (2000). The Changing Nature of the Employment Relationship: Reclaiming Values in the Workplace. *Global Business and Organizational Excellence, 1*(20), 25-30.