KÜLTÜR KAVRAMININ İÇ HEDEF KİTLEYE ETKİSİNİN KURUMSAL ÖNEMİ VE SAGRA GRUP ÜZERİNDEN MEKANSAL DEĞERLENDİRİLMESİ

Sıla BÜYÜKYILMAZ
231417102

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İç Mimarlık Anabilim Dalı
İç Mimarlık Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek DEMİRCİOĞLU

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Haziran, 2025

KÜLTÜR KAVRAMININ İÇ HEDEF KİTLEYE ETKİSİNİN KURUMSAL ÖNEMİ VE SAGRA GRUP ÜZERİNDEN MEKANSAL DEĞERLENDİRİLMESİ

Sıla BÜYÜKYILMAZ
231417102
ORCID: 0009-0000-3761-109X

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İç Mimarlık Anabilim Dalı
İç Mimarlık Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek DEMİRCİOĞLU

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Haziran, 2025



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

SILA BÜYÜKYILMAZ'ın "Kültür Kavramının İç Hedef Kitleye Etkisinin Kurumsal Önemi ve Sagra Grup Üzerinden Mekansal Değerlendirilmesi" başlıklı tezi 12.06.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca İç Mimarlık Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı. Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek DEMİRCİOĞLU Maltepe Üniversitesi	.....
Üye	Doç. Dr. Hamide TEMEL Maltepe Üniversitesi	.....
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Özge DEVAL Fenerbahçe Üniversitesi	.....

Prof. Dr. Selva ERSÖZ KARAKULAKOĞLU
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında bilgi, zaman ve desteğini esirgemeyen, akademik rehberliğiyle sürecin her aşamasında bana yol gösteren değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek DEMİRCİOĞLU'na ve yüksek lisans eğitimine başladığım günden bu yana yapıcı yorumları, içten ilgisi ve yol gösterici tutumuyla beni her zaman destekleyen değerli akademik danışmanım Doç. Dr. Hamide TEMEL'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın tüm aşamalarında büyük bir içtenlikle destek sunan Sagra Grup ailesine; bilgi, deneyim ve gözlemlerini benimle paylaşarak çalışmamı zenginleştirdikleri için teşekkür ederim.

Bununla birlikte, saha sürecinde gözlem yapma imkanı sunduğu fiziksel mekan ile çalışmanın niteliğine katkıda bulunan, başta kurucusu Mimar Efe URGUNLU olmak üzere tüm No:3 Mimarlık ailesine de teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, sevgileri ve sabırlarıyla beni her koşulda destekleyen aileme en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Onların varlığı, bu süreci yalnızca akademik değil, duygusal olarak da tamamlayabilmemi sağlamıştır.

Bu tezi, bana ilham kaynağı olan ve yaşamın anlamını yeniden öğreten sevgili oğlum Kaya BÜYÜKYILMAZ'a ithaf ediyorum. Varlığı, bu süreci daha anlamlı ve güçlü kılmıştır.

Sıla BÜYÜKYILMAZ

Haziran, 2025

ÖZET

KÜLTÜR KAVRAMININ İÇ HEDEF KİTLEYE ETKİSİNİN KURUMSAL ÖNEMİ VE SAGRA GRUP ÜZERİNDEN MEKANSAL DEĞERLENDİRİLMESİ

Sıla Büyükyılmaz

Yüksek Lisans Tezi

İç Mimarlık Anabilim Dalı

İç Mimarlık Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Ayşe İpek Demircioğlu

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2025

Kültür, bir topluluğun kimliğini biçimlendiren ve onu kuşaklar boyunca sürdüren en güçlü unsurlardan birisidir. Kurumlar açısından ele alındığında, kurucuların değerleriyle şekillenen kültür, kurum kimliği unsurlarının temelini oluşturmakta ve uzun vadeli başarı için stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal tasarım unsurlarının kültürle bütünleşmesi, kurum kimliğinin tutarlı ve güçlü bir şekilde inşa edilmesini sağlamaktadır. Ancak kültür, dinamik yapısıyla toplumsal, ekonomik ve teknolojik değişimlere bağlı olarak dönüşüme uğrayabilmektedir. Bu dönüşüm sürecinde kültürel sürdürülebilirliğin sağlanması, iç hedef kitlenin kurum kültürünü benimsemesi ve kurum kimliği unsurlarında bu kültürün doğru ve tutarlı bir şekilde yansıtılması ile mümkündür. Küreselleşme ve modernleşme dinamikleri, kurumlara köklü değerlerini koruyarak çağdaş iş yapış biçimlerine uyum sağlama fırsatı sunarken, kültürel erozyon riskini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, başarılı bir kurumun, modernleşme süreçlerini yönetirken öz kimliğini ve kültürel değerlerini nasıl koruduğu, kurumsal sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, kurum kültürünün kurum kimliği ve iç hedef kitle üzerindeki etkisini, 1936 yılından bu yana Tadelle, Sarelle ve Gol markalarıyla faaliyet gösteren Sagra Grup örneği üzerinden ele almaktadır. Kurum kimliği unsurlarının kültürel sürdürülebilirliği nasıl sağladığı ve iç hedef kitlenin bu kültürü nasıl benimsediği araştırmanın merkezinde yer almaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış; birincil veri toplama

tekniklerinden betimsel analiz ve yerinde gözlem yöntemleri uygulanmıştır. Kurum kimliğine ilişkin veriler, betimsel analiz yöntemiyle kurum yetkililerinden elde edilmiştir. Ayrıca, Sagra Grup'un amiral mağazası olan Maltepe mağazasında yerinde gözlem yöntemiyle mekansal analiz gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen veriler, doküman incelemesi ve görsel analiz yöntemleriyle desteklenmiş, kültürün mekansal yansıması ve tasarım unsurlarının kültürel kimlikle nasıl bütünleştiği analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, bu bütünleşmenin çalışan bağlılığını güçlendirdiğini ve marka algısını pekiştirdiğini göstermektedir. Ayrıca, kurum kültürünün somutlaştırılması sürecinde tasarım öğelerinin kritik rol oynadığı, bu rolün kurumun sürdürülebilir başarısına katkı sunduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kültürel Sürdürülebilirlik, Görsel Kimlik, Mağaza Tasarımı.

ABSTRACT

THE INSTITUTIONAL IMPORTANCE OF THE CONCEPT OF CULTURE ON INTERNAL TARGET AUDIENCE AND A SPATIAL EVALUATION THROUGH SAGRA GROUP

Sıla Büyükyılmaz
Master Thesis
Interior Architecture Department
Interior Architecture Master Program with Thesis
Thesis Advisor: Dr.Öğr.Üyesi Ayşe İpek Demircioğlu
Maltepe University Graduate School, 2025

Culture is one of the most powerful elements shaping the identity of a community and ensuring its continuity across generations. From an institutional perspective, culture, shaped by the values of the founders, forms the foundation of corporate identity elements and provides a strategic framework for long-term success. The integration of corporate philosophy, corporate behavior, corporate communication, and corporate design with culture ensures the construction of a consistent and strong corporate identity. However, culture is dynamic and can transform in response to social, economic, and technological changes. Ensuring cultural sustainability in this transformation process is possible through the internal target audience's adoption of corporate culture and the accurate and consistent reflection of this culture in corporate identity elements. Globalization and modernization dynamics offer institutions the opportunity to preserve their core values while adapting to contemporary business practices, yet they also bring the risk of cultural erosion. Therefore, how a successful institution preserves its core identity and cultural values while managing modernization processes plays a critical role in corporate sustainability.

This study examines the impact of corporate culture on corporate identity and the internal target audience through the example of Sagra Group, which has been operating since 1936 with the brands Tadelle, Sarelle, and Gol. The central focus of the research is on how cultural sustainability is ensured through corporate identity elements and how the internal

target audience adopts this culture. The study uses a qualitative research method, and primary data collection techniques include descriptive analysis and on-site observation. Corporate identity data were collected from company officials through descriptive analysis, while spatial analysis was carried out through on-site observation at Sagra Group's flagship store in Maltepe.

The data collected were supported by document review and visual analysis methods, and an analysis was conducted on how culture is reflected in space and how design elements are integrated with cultural identity. The findings of the study indicate that this integration strengthens employee commitment and reinforces brand perception. Moreover, it was determined that design elements play a critical role in the materialization of corporate culture, and this role contributes to the sustainable success of the institution.

Keywords: Corporate Culture, Corporate Identity, Cultural Sustainability, Visual Identity, Store Design.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZET v
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER ix
TABLOLAR LİSTESİ xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ xvi
1. GİRİŞ 1
1.1 Problem 2
1.2 Amaç 2
1.3 Önem 3
1.4 Varsayımlar 3
1.5 Sınırlıklar 3
1.6 Tanımlar 3
2. GENEL BİLGİLER 5
3. YÖNTEM 6
3.1 Araştırma Modeli 6
3.2 Evren ve Örneklem 6
3.3 Veriler ve Toplanması 6
3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 7
4. KURUM KİMLİĞİ KAVRAMI 8
4.1 Kimlik ve Kurum Kimliği Kavramı 8

4.2 Kurum Kimliği Kavramının Tarihsel Gelişimi 12
4.2.1 Geleneksel dönem 13
4.2.2 Marka tekniği dönemi 15
4.2.3 Tasarım dönemi (İkinci Dünya Savaşı sonrası dönem) 16
4.2.4 Stratejik dönem 18
4.2.5 Kurum kimliğinin Türkiye'deki tarihsel gelişimi 19
4.3 Kurum Kimliği Yapıları 21
4.3.1 Monolitik kimlik 22
4.3.2 Desteklenmiş kimlik 23
4.3.3 Marka kimliği 24
4.4 Kurum Kimliği Unsurları 26
4.4.1 Kurum felsefesi 27
4.4.2 Kurumsal iletişim 30
4.4.3 Kurumsal davranış 36
4.4.4 Kurumsal tasarım (Ürün, iletişim, çevre tasarımı) 39
4.4.4.1 Ürün tasarımı 41
4.4.4.2 İletişim tasarımı 43
4.4.4.3 Çevre tasarımı 47
5. KÜLTÜR VE KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI 53
5.1 Kültür Kavramı ve Özellikleri 53
5.1.1 Kültürel değişim mekanizmaları 58

5.1.1.1 Yayılma (difüzyon) 58
5.1.1.2 Kültürleşme 59
5.1.1.3 Bağımsız buluş veya icatlar 59
5.1.1.4 Küreselleşme 60
5.1.2 Kültürün boyutları 62
5.1.2.1 Evrensellik 63
5.1.2.2 Genelsellik 63
5.1.2.3 Tikelcilik 64
5.1.3 Kültürün düzeyleri 65
5.1.3.1 Ulusal kültür 65
5.1.3.2 Uluslararası kültür 66
5.1.3.3 Alt kültür 66
5.2 Kurum Kültürü Kavramı ve Özellikleri 67
5.2.1 Kurum kültürünün önemi ve fonksiyonları 71
5.2.2 Kurum kültürünün sınıflandırılması 73
5.2.2.1 Güç kültürü 73
5.2.2.2 Rol kültürü 75
5.2.2.3 Görev kültürü 76
5.2.2.4 Kişi kültürü 77
5.3 Kurum Kültürünün Somut Yansımaları: İç ve Dış Dinamikler 79
5.3.1 Kurum kültürü sembolleri 80

5.4 Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği İlişkisi 82
5.4.1 Kurum kültürü ve kurum felsefesi 84
5.4.2 Kurum kültürü ve kurumsal iletişim 85
5.4.3 Kurum kültürü ve kurumsal davranış 87
5.4.4 Kurum kültürü ve kurumsal tasarım 89
5.4.4.1 Kurum kültürü ve ürün tasarımı 93
5.4.4.2 Kurum kültürü ve iletişim tasarımı 94
5.4.4.3 Kurum kültürü ve çevre tasarımı 94
6. KURUM KİMLİĞİNDE KÜLTÜR İZLERİNİN SAGRA GRUP ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN İÇ MEKAN İNCELEMESİ 100
6.1 Sagra Grup Kurum Kimliği Yapısı ve Markaları 100
6.2 Sagra Grup Kurum Kimliği Unsurları 102
6.2.1 Kurum felsefesi 103
6.2.2 Kurumsal iletişim 108
6.2.3 Kurumsal davranış 112
6.2.4 Kurumsal tasarım (ürün, iletişim, çevre tasarımı) 114
6.2.4.1 Ürün tasarımı 114
6.2.4.2 İletişim tasarımı 116
6.2.4.3 Çevre tasarımı 120
6.3 Sagra Grup İç Mekan İncelemesi 120
7. BULGULAR VE TARTIŞMA 142
7.1 Sagra Grup Kurum Kültürü 142

7.2 Sagra Grup Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği İlişkisi 147
7.2.1 Kurum felsefesi 147
7.2.2 Kurumsal iletişim 149
7.2.3 Kurumsal davranış 152
7.2.4 Kurumsal tasarım (ürün, iletişim, çevre tasarımı) 155
7.3 Tartışma 158
8. SONUÇ ve ÖNERİLER 161
KAYNAKÇA 164
EKLER 167
Ek-1: Etik Kurul Kararı 167
Ek-2: Sagra Maltepe Mağazası Yerleşim Planı (Zemin Kat) 168
Ek-3: Sagra Maltepe Mağazası Yerleşim Planı (1. Kat) 169
ÖZ GEÇMİŞ 170

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişim Süreci 13

Tablo 2. Olins'e Göre Kurum Kimliği Yapıları 22

Tablo 3. Kurumsal Tasarımda Kullanılan Renkler ve Kültür İlişkisi 45

Tablo 4. Kültürel Unsurların Kurumsal Tasarım Öğelerine Yansıması 92

Tablo 5. Sagra Grup Markalarının Logo, Ambalaj ve Ürün Çeşitleri 101

Tablo 6. Sagra Grup Kurumsal İletişim Unsuru İncelemesi 109

Tablo 7. Sagra Grup Ürünlerinin Kendisinin Tasarımına Kültürel Yansımaların İncelenmesi 114

Tablo 8. Sagra Grup Ürün Ambalajlarına Kültürel Yansımaların İncelenmesi 115

Tablo 9. Sagra Grup İletişim Tasarımı Öğeleri 117

Tablo 10. Sagra Mağazası Yüzey Kaplamaları 130

Tablo 11. Sagra Mağazası Sabit ve Hareketli Mobilyalar 132

Tablo 12. Sagra Mağazası Kullanılan Cihazlar 135

Tablo 13. Sagra Mağazası Aydınlatma Elemanları 137

Tablo 14. Sagra Mağazası Cam Doğramalar 138

Tablo 15. Sagra Mağazası Aksesuarlar 140

Tablo 16. Sagra Grup Kurum Felsefesi Unsuru Bulguları 147

Tablo 17. Sagra Grup Kurumsal İletişim Unsuru Bulguları 150

Tablo 18. Sagra Grup Kurumsal Davranış Unsuru Bulguları 152

Tablo 19. Kültürel Unsurların Kurumsal Tasarım Öğelerine Yansıması - Sagra Grup Değerlendirme Tablosu..... 156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Peter Behrens'in AEG için Tasarladığı Logo 14

Şekil 2. Peter Behrens'in AEG için Tasarladığı Ürünler 14

Şekil 3. AEG Türbin Fabrikası 15

Şekil 4. Siemens Marka Logoları 16

Şekil 5. Braun Marka Logoları 17

Şekil 6. IBM Marka Logoları 17

Şekil 7. IBM Araştırma Merkezi, Marcel Breuer..... 18

Şekil 8. Türkiye İş Bankası Logosu 20

Şekil 9. Kuruluşundan itibaren BP Logoları 23

Şekil 10. Sabancı Holding Markaları 23

Şekil 11. Unilever Markaları 24

Şekil 12. Kiessling ve Spannagl'e Göre Kurum Kimliği Unsurları 26

Şekil 13. Kurumsal Tasarım Öğeleri 41

Şekil 14. Kurum Kültürü ve Yapı İlişkisi 78

Şekil 15. Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği İlişkisi 82

Şekil 16. "Sağra Gıda Sanayi Anonim Şirketi" İlk Logosu (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) 103

Şekil 17. Sağra A.Ş. İlk Fındık Tesisi-1964 (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) . 104

Şekil 18. "Nugatella" (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) 104

Şekil 19. Sağra Fabrikası - Turnasuyu Meydanı (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) 105

Şekil 20. "Sağra Special" Mağaza Dış Görünüşü (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) 106

Şekil 21. "Sağra Special" Mağaza İç Görünüşü (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) 106

Şekil 22. "Sarelle Çeşmesi" Görseli (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) 107

Şekil 23. Sagra Grup Çalışma Koşulları 113

Şekil 24. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Konumu (Google Maps) 121

Şekil 25. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Mimari Yapı 1. Açı 121

Şekil 26. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Mimari Yapı 2. Açı 121

Şekil 27. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Fındık Enstalasyonu 122

Şekil 28. Sagra Mağazası - Giriş Bölümü 123

Şekil 29. Sagra Mağazası Giriş Bölümü - İmalathane 124

Şekil 30. Sagra Mağazası - İmalathane Alanından Giriş Görünümü 124

Şekil 31. Sagra Mağazası Satış ve Kafe Bölümü Girişi 125

Şekil 32. Sagra Mağazası Satış ve Kafe Bölümü - Teşhir, Kafe Ve Kasa Alanı 126

Şekil 33. Sagra Mağazası Satış ve Kafe Bölümü - Butik Çikolata ve Pasta Teşhir Alanı 126

Şekil 34. Sagra Mağazası İdari Bölüm Giriş Alanı 1 127

Şekil 35. Sagra Mağazası İdari Bölüm Giriş Alanı 2 127

Şekil 36. Sagra Mağazası 1. Kat - İdari Bölüm Toplantı Odası ve İmalat Alanı İlişkisi 128

Şekil 37. Sagra Mağazası 1. Kat - İdari Bölüm Eğitim Salonu 128

Şekil 38. Sagra Mağazası 1. Kat - İdari Bölüm Eğitim Salonu Atölye Alanı 129

Şekil 39. Sagra Mağazası Asma Tavan Görünümü 131

1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında kurumların sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi, kimliklerini güçlü, tutarlı ve ayırt edici bir biçimde inşa etmelerine bağlıdır. Kurum kimliği kavramı, 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yer edinmiş ve birçok kurum tarafından benimsenmiştir. Ancak, kurum kimliğinin temel bileşeni olan kurum kültürünün yeterince içselleştirilmemesi, kimlik çalışmalarının yüzeysel kalmasına ve dolayısıyla uzun vadede güçlü bir kurum imajı oluşturulamamasına neden olmaktadır. Kurum kültürü; kurum kimliğinin kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal tasarım unsurlarıyla bütünleşerek tutarlı bir biçimde yansıtılmasıyla anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda, iç hedef kitlenin kurum kültürünü benimseyerek içselleştirmesi çalışan bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirdiği gibi, dış hedef kitlenin marka algısını pekiştirmekte ve kuruma duyulan güveni artırmaktadır. Kurum kültürü, yalnızca geçmişten devralınan değerlerin bütünü değil; aynı zamanda kurum kimliği aracılığıyla geleceğe aktarılarak organizasyonel sürekliliğin sağlanmasına katkıda bulunan stratejik bir unsurdur.

Bu çalışma, kurum kültürünün kurum kimliği üzerindeki belirleyici rolünü Sagra Grup örneği üzerinden incelemektedir. 1936 yılında bir aile şirketi olarak kurulan Sagra Grup, yönetimsel değişim süreçlerine rağmen kültürel özünü korumayı öncelikli tutarak, modernleşme süreçlerini stratejik bir çerçevede yönetmeyi ilke edinmiştir. Tadelle, Sarelle ve Gol markalarıyla iç ve dış hedef kitle nezdinde güçlü bir imaj inşa eden kurumun, kurum kimliği unsurlarında kültürel sürdürülebilirliği nasıl sağladığı ele alınacaktır. Bu bağlamda, kurumsal tasarım unsurunun alt başlığında yer alan ürün ve iletişim tasarımı öğeleri üzerinden kültürün mekana nasıl yansıdığı ve bu yansımanın kültürel kimliğin somutlaştırılmasındaki önemi ele alınacaktır. Çalışmada, Sagra Grup'un Maltepe mağazası örneği üzerinden, kültürün mekana nasıl taşındığı ve tasarım unsurlarının kültürle nasıl bütünleştiği detaylı bir şekilde incelenecektir. İç hedef kitlenin kurum kültürünü içselleştirerek dış hedef kitleye tutarlı bir şekilde aktarma süreci analiz edilecek, bunun kurumsal aidiyet ve marka algısı üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Bu çalışma, kurum kültürünün kimi zaman soyut kalan öğelerinin kurumsal kimlik

unsurlarına nasıl yansıdığı ve bu yansımaların kurumun sürdürülebilir başarısına katkısı bağlamında değerlendirme yapmayı amaçlamaktadır.

1.1 Problem

Bir toplumun veya sosyal grubun yaşam biçimini, inançlarını, değerlerini, normlarını, geleneklerini kapsayan kültür kavramı, zaman içerisinde ortak bilgi, deneyim ve tutumların bütünüyle şekillenmektedir. Kültür, bireylerin iletişim kurma biçimlerinden, problem çözme yöntemlerine ve yaşamı anlamlandırmalarına kadar pek çok davranış kalıbını belirlemekte; toplumsal kimliğin ve sosyal bütünlüğün oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu tanımlamanın ışığında; kurum kültürü ise bir organizasyonun çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar ve davranışlar bütünüdür. Bu sebeple güçlü ve tutarlı bir kurum kimliği üzerinde kültür kavramının etkisi doğrudan önem arz etmektedir. Bu etki, kurumların iletişimine, davranışına, görsel unsurlarına ve mağaza tasarımlarına direkt olarak yansımaktadır.

Bu çalışmanın temel problemi; Sagra Grup'un son yıllarda gerçekleştirdiği kurumsal dönüşüm süreci ve bu kapsamda hayata geçirilen yeni mağaza yapılanmalarında, kurum kültürünün kurumsal kimlik unsurlarına özellikle mekansal tasarım aracılığıyla nasıl yansıtıldığını ve bu yansımaların kurumsal kimlik açısından bütüncül, tutarlı ve sürdürülebilir bir görünüm sağlayıp sağlamadığını ortaya koymaktır.

1.2 Amaç

Bu çalışmada, kurumların imaj ve itibar oluşturma sürecinde kurum kültürü kavramının önemi vurgulanmıştır. Örneklem olarak seçilen kurumun kültürü ile kurum kimliği unsurları arasındaki uyumun değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu değerlendirme, özellikle kurum kimliğinin fiziksel çevreye yansıdığı mağaza iç mekan tasarımları üzerinden yapılmıştır. Mekanlar, yalnızca işlevsel alanlar değil; kurumun kültürel değerlerinin somutlaştığı, hedef kitleyle bağ kurduğu stratejik iletişim yüzeyleri olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, kurumun kültürel kimliğini iç ve dış hedef kitleye aktarma sürecinde mekansal tasarımın nasıl bir araç olarak kullanıldığı incelenmiş; tasarım, kültür ve kimlik unsurları arasındaki bütünlük ve tutarlılık irdelenmiştir.

1.3 Önem

Bu çalışma, kurum kültürünün kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal tasarım gibi kurum kimliği unsurlarında nasıl somutlaştığını inceleyerek, bu unsurlar arasındaki bütünsel etkileşimin kurumsal başarıya olan etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Kurum kültürünün tutarlı bir şekilde iç ve dış hedef kitleye aktarılması, kurumların uzun vadeli itibar ve güven inşası açısından stratejik önem taşımaktadır. Ancak mevcut literatürde kurum kültürü sıklıkla sosyoloji, halkla ilişkiler, işletme ve yönetim disiplinleri çerçevesinde ele alınmakta; kültürün kurum kimliği unsurlarıyla bütüncül ilişkisi ve bu ilişkinin mekansal düzeydeki yansımaları sınırlı şekilde incelenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın, iç mimarlık ve tasarım disiplinleri başta olmak üzere disiplinlerarası bir bakış açısıyla kültürel sürdürülebilirliği kurumsal yapı üzerinden irdeleyerek özgün bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, saha gözlemi ve kurumsal analiz verileriyle desteklenen uygulamalı yönü sayesinde, özellikle benzer yapılar üzerine çalışacak araştırmacılara ve uygulayıcılara yol gösterici nitelikte bulgular sunması beklenmektedir.

1.4 Varsayımlar

Kurum kültürünün kurum kimliği unsurlarına doğru aktarımı kurumların güçlü bir kimlik oluşturmasında etkendir.

1.5 Sınırlıklar

Tez kapsamında, Sagra Grup mağazaları arasından amiral mağaza olarak konumlanan Maltepe mağazası, kurumun genel bakış açısını yansıttığı gerekçesiyle inceleme konusu olarak seçilmiştir. Çalışma, kültürün kurumların iç hedef kitle üzerindeki etkisini bu mağaza özelinde ele almakta ve değerlendirmeyi bu kapsamla sınırlandırmaktadır.

1.6 Tanımlar

Kültür: Bir toplumun veya grubun ortak değer, inanç, norm, gelenek, dil ve yaşam biçimlerini kapsayan, kuşaktan kuşağa aktarılan sosyal bir birikimdir. Bireylerin dünyayı anlamlandırma, iletişim kurma ve davranış geliştirme biçimlerine yön vermektedir. Aynı zamanda, toplumun kimliğini belirlemekte ve sosyal bütünlüğünü sağlamaktadır.

Kurum Kültürü: Bir organizasyonun içinde oluşan ortak değerler, inançlar, normlar ve davranış kalıplarını ifade etmektedir. Kurum kültürü, organizasyonun çalışanları tarafından paylaşılan ve benimsenen düşünce ve davranış biçimlerini kapsamasının yanı sıra çalışanların nasıl iletişim kurduğunu, işlerini nasıl yürüttüğünü ve organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu belirlemektedir.

Kurum İmajı: Bir şirketin veya kuruluşun dış dünyadaki algısıdır. Bu imaj, firmanın dış hedef kitle tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir. Kurum imajı, bir organizasyonun ürün veya hizmet kalitesi, çalışanlarının tutumları, sosyal sorumluluk projeleri, pazarlama ve iletişim stratejileri gibi unsurlarla şekillenmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

Kültür kavramı, bireylerin kimliklerini ve toplumsal sürdürülebilirliği şekillendiren temel bir unsur olarak disiplinlerarası bir öneme sahiptir. Bireyler ve toplumlar kültürleri aracılığı ile kimliklerini oluşturmakta ve kültürel sürdürülebilirliklerini sağlamaktadırlar. Ağırlıklı olarak antropoloji alanında incelenen kültür kavramı, bireylerin yaşam alanlarına ve ideolojilerine bilinçli veya bilinçsiz olarak yansımakta ve bu durum aynı toplumda yetişen bireylerin kültürünü de şekillendirmektedir. İç mimarlık disiplini, bireysel ve kamusal mekanlara estetik, işlevsel ve sürdürülebilir çözümler sunarken, mekanların kullanıcılarının kültürel yapılarına uygun şekilde tasarlanmasını da temel bir gereklilik olarak gören bir disiplindir. Dolayısıyla kültür ve mekan ilişkisi bu bağlamda kritik öneme sahiptir.

Literatürde dikkat çeken bir eğilim, kurumsal mekanların çoğunlukla kurum kimliği unsurları üzerinden analiz edildiği ve kültürel dinamiklerin bu bağlamda yeterince derinlemesine irdelenmemesidir. Oysa her kurum, benimsediği değerler bütünüyle kendine özgü bir kültüre sahiptir ve bu kültür, yalnızca kurumsal kimliğin yapılandırılmasında değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğinde de kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, kurum kimliğinin başarısını değerlendirmeye yönelik bir analizde kültür kavramı göz ardı edildiğinde, bu anlamda kapsamlı ve doğru bir değerlendirme yapmak mümkün olmamaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi, tasarım ile kültür arasındaki karşılıklı etkileşimi daha bütüncül bir perspektifle ele almayı gerektirmektedir.

Bu çalışmada, kurum kültürü ve kurum kimliği unsurları, Sagra Grup üzerinden betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Özellikle, kurum kültürünün kurumsal tasarım öğelerine olan yansımalarını tespit edebilmek için, Balcıoğlu'nun (1999), kültürel unsurların tasarıma yansıması yöntemlerinden yola çıkılarak kurumsal tasarım unsurları kapsamında yeni bir tablo oluşturulmuştur. Kurumsal tasarım öğelerinin her birinde bu yöntemlerin biri veya daha fazlası görülebilmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırma, kültürün tasarım unsurlarına yansımalarının daha net analiz edilebilmesini sağlayacaktır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir.

Çalışmada birincil veri toplama yöntemlerinden betimsel analiz ve yerinde gözlem teknikleri kullanılacaktır. Araştırma nitel verilerle desteklenecektir. Kurum kimliği ve kurum kültürü kavramları üzerinden literatür taraması yapıldıktan sonra, Sagra Grup şirketinin hem kurum yetkilileri tarafından elde edilecek olan kurumsal kimlik verileri incelenecek, hem de amiral mağazası olarak bilinen İstanbul Maltepe ilçesinde bulunan mağazası yerinde gözlem yöntemiyle yapılan literatür taramaların ışığında analiz edilecektir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma modeli, nitel verilerle desteklenerek birincil veri toplama yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi ile Sagra Grup kurum kültürü ve kurum kimliği incelemesini kapsayacaktır. Sagra Grup kurumundan alınan kurum kimliği verilerinin yanı sıra Sagra Grup Maltepe mağazasında yerinde gözlem yapılarak, "Kurum kültürünün kurum kimliği unsurlarına doğru aktarımı kurumların güçlü bir kimlik oluşturmasında etkendir" varsayımını değerlendirmek için gerekli görülen veriler yorumlanacaktır.

3.2 Evren ve Örneklem

Çalışma nitel bir araştırma olarak planlanmıştır. Araştırma evreni gıda sektöründeki Sagra Grup'tur. Tesadüfi olmayan kota örnekleme yöntemi ile örnek kota İstanbul Maltepe Sagra Grup Fabrika Satış Mağazası olarak belirlenmiştir. Yerinde gözlem yapılacak olan mağazanın ana kütleyi anlamlı bir şekilde temsil edeceği düşünülmüştür.

3.3 Veriler ve Toplanması

Araştırma yürütücüsü tarafından Sagra Grup kurumsal kimlik verileri toplanacak ve yerinde gözlem yapılacaktır. Kurumsal kimlik ve kurum kültürü verileri Sagra Grup Gıda AŞ. kurumsal iletişim departmanından temin edilecektir. Sagra Grup Maltepe

Mağazasında veriler yerinde gözlem yöntemiyle araştırmanın yürütüsü tarafından toplanacaktır. Araştırmada katılımcı olmayacaktır. Veri toplama süresi 5 gündür.

3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Sagra Grup kurumsal iletişim departmanından elde edilen kurum kimliği verileri ile araştırma yürütücüsü tarafından bireysel gidilerek yerinde gözlem sonu elde edilen mekan fotoğrafları toplandıktan sonra depolanacaktır. Kurumsal kimlik ve kurum kültürü açısından kurumun incelenmesi için gerekli görülen belgeler yorumlanacak ve yerinde gözlem sonucu elde edilen veriler üzerinden iç mekan analizi yapılacaktır.

4. KURUM KİMLİĞİ KAVRAMI

4.1 Kimlik ve Kurum Kimliği Kavramı

Kurum kimliği kavramının temelinin ve bağlamının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle kimlik kavramından bahsetmek gerekmektedir. İnsan, sosyal bir varlık olarak varoluşundan bu yana kendini tanımlamak, ayrışmak ya da bir topluluğa dahil olmak amacıyla ifade yollarına ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan kimlik kavramı, hem bireylerin kişisel özelliklerini hem de toplumsal rollerini şekillendirmektedir. İnsanlar kimliklerini sosyo-kültürel, psikolojik ve tarihsel bağlamlar içinde inşa etmekte ve sürekli olarak yeniden tanımlamaktadırlar. Gelişim psikolojisi ve psikoanaliz alanlarında çalışmalarıyla tanınmış olan psikolog Erik H. Erikson, kimliği bireyin "kim olduğuna" dair algısının, geçmiş deneyimleri, değerleri ve toplumsal rolleriyle bütünleştiği dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır. Ona göre kimlik, bireyin kendini tutarlı bir şekilde anlaması ve toplumda yer bulma sürecidir. Kimlik gelişimi, yaşam boyu karşılaşılan psikososyal krizler yoluyla oluşmaktadır. Özellikle ergenlik döneminde, birey kimlik karmaşası yaşar ve kim olduğunu, toplumda nasıl bir rol üstleneceğini sorgulamaktadır. Atak'a göre; *"Erikson, kimlik keşfinin yönü ve zamanlaması olmak üzere kimlik keşfinin iki bileşenine dikkat çeker. Kimlik keşfinin yönü ile kimliğin zaman içindeki değişiminin hangi şekillerde görüldüğü ve ne yönde geliştiği; zamanlamasıyla da, kimliğin ilk kez baskın bir uğraşı alanı olarak belirlenmesi kastedilmektedir"* (Atak, 2011, ss. 164-165). Bunun yanı sıra, *"Arnett, Erikson gibi kimlik keşfi konusuna eğilmiş; ancak Erikson'dan farklı olarak kimlik keşfi sürecinin ergenliğin sonunda bitmediğini, ergenin iş, aşk ve dünya görüşü olmak üzere üç temel alanda denemelerde bulunduğunu ve bu denemelerin "beliren yetişkinlik (emerging adulthood)" döneminde yoğunluk kazandığını ifade etmiştir"* (Atak, 2011, ss. 164-165). Dolayısıyla kimlik, bireyin hayatı boyunca kazandığı deneyimlerin anlamlandırılması ve yorumlanmasıyla, bu deneyimlerin kişiliğine ve yaşamına yansıması süreci olarak görülebilir. Bu bakış açısına göre kimlik, kişinin yaşamı boyunca geçirdiği farklı evrelerin sonucu olarak şekillenen düşünce ve kişiliğidir.

TDK'nın tanımına göre kimlik; *"Toplumsal bir varlık olarak insana özgü olan belirti, nitelik ve özelliklerle, birinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların bütünüdür"* (TDK, 1998, s. 1324). Kişilerin özellikleri ve nitelikleri olarak tanımlayabileceğimiz kimlik, aynı zamanda farklılıkları da ortaya koymaktadır. Hem kişinin kendini nasıl tanımladığı, hem de toplum tarafından nasıl algılandığı kimlikle ilgili kavramlardır. *"Aynılık, farklılık, kişilik, kendilik, özellik ve karakter gibi bazı özellikler ile kimlik açıklanmaktadır"* (Akıncı Vural ve Erkan, 2018, s. 11).

Kimlik "öteki" kavramı ile anlam bulur. Bu nedenle, bir kimliğin tanıtıcı işlevi, ayırt edici özelliklerin bulunmasıyla mümkün hale gelmektedir. Connolly'e göre, *"Kimlik var olmak için farklılığa gereksinim duyar ve kendi kesinliğini güven altına almak için farklılığı ötekiliğe dönüştürür"* (Connolly, 1995, ss. 92-93). Bu çerçevede kimlik bireyin kendine özgü bir değeri olsa da, varlığı aslında başkalarının varlığına dayanmaktadır.

Kimlik kavramsal açıdan bireysel kimlik, kolektif kimlik ve kurum kimliği olarak sınıflandırılmaktadır. Bireysel kimlik, her bireyi birbirinden farklı kılan, kendine özgü ayırt edilmelerini sağlayan aile, grup, kültür, yaşadığı siyasi, sosyal, ekonomik çevre ve eğitimin etkisiyle oluşmuş kimlik türüdür.

Kolektif kimlik ise; *"Bireylerin oluşturduğu grup veya toplulukların ortak düşünceye sahip topluluk ve gruplardaki düşünceleri, bilinç ve aidiyet duygusuna sahip olmasıyla ortaya çıkan kimliktir"* (Akıncı Vural ve Erkan, 2018, s. 12). Ortak bir düşüncede birleşen gruplar, aynı zamanda diğer topluluklardan farklılıklarını ortaya koyarak kolektif kimliği oluştururlar. Bilgin'e göre kolektif kimlik, *"belirli bir insan grubunun kendi hakkındaki bilinci ve duygusuyla ilişkilidir; topluluğun kendine özgü niteliklere sahip olduğu ve bir teklik taşıdığı yönündeki bilinci ve aidiyet duygusudur"* (Bilgin, 1996, ss. 59-62).

Bireysel kimlikten ayrılarak, kolektif kimlikle benzerlik gösteren kurum kimliği kavramı, bireylerin ve kuruluşların kimliğini ortaya koymasıdır. Kimlik bireyleri birbirinden ayırt ettiği gibi kurumların da birbirinden ayrılmasını sağlamaktadır. Ak, kurumsal kimliği, *"bir firmanın, kurum ya da kuruluşun, bir ürün ya da hizmetin adının (markasının), yaptığı işin, bu işin yapılışındaki anlayışın, görsel ve beyinsel (fikir) olarak akıllarda, "başarılı/başarısız", "olumlu/olumsuz", "güzel/çirkin" olarak yerleşmiş şeklidir,*

tanımlanan kimliğidir" olarak tanımlamaktadır. *"Aynen bir insanın sağlıklı/sağlıksız oluşu, dış görünümü, güzellik/çirkinliği, temiz/pis oluşu, giyim tarzı, kişisel karakteri, kültürü, tahsili, konuşma tarzı, davranışları ile çevresinde bıraktığı izlenimler gibi(...)"* (Ak, 1998, s. 18).

Endüstrileşme ve sonrasındaki globalleşme süreci, kurumsal kimliğin küresel bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Endüstrileşme süreciyle birlikte büyüyen kurumlar, daha geniş kitlelere ulaştıkça, varlıklarını korumak ve rakiplerinden ayrışmak amacıyla dış hedef kitlelerine karşı imajlarını kontrol etme gereği duymaya başlamış ve kimliklerinin evrensel değerler ve kültürel uyumla örtüşmesi gerekliliği doğmuştur. Kurumlar dış hedef kitlede bir imaj yaratma ihtiyacının yanı sıra, iç hedef kitlenin de kuruma olan bağlılıklarını artırmak ve kurumsal değerlerin benimsenmesini sağlamak için, kimliklerinin temel unsuru olarak kültürel değerleri daha fazla vurgulama ihtiyacı duymuştur. Kurumlar, kendi iç dinamiklerini yansıtan bir kimlik oluşturarak, çalışanların aidiyet hissetmesini amaçlamışlardır.

Bu bağlamda Büyükbal'a göre;

> Kurumsal kimlik bir kurumun vasıflarının ne olduğunu hangi sektörde faaliyet gösterdiğini ve yaptığı işin hangisi olduğunun görsel ve davranışsal olarak ortaya konulmasıdır. Kurumun varlığı olmadan kurumsal kimlikten bahsedilemez. Kurumsal kimlik kurumun kendi içindeki dinamiklerle oluşur, bu yapı içinde şekillenir ve kendisini geliştirir. Kurumsal kimlik kurumun hedef kitlesine yani iç ve dış çevresine kendisini ifade etmesinin bütünüdür. Bu ifade etme biçimi iç bileşenlerin ve dış çevrenin aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Kurumsal kimlik kurumun veya kuruluşun ekonomik alandaki yerini tam manasıyla göstermek ve bu yerini sağlam temellere dayandırma amaçlı oluşturulmuştur. Kurumların kurumsal kültürünü ve kimliğini net bir şekilde ortaya çıkarmadan bir imaj oluşturması imajın kalıcı olmasını engellemektedir. Kurum kimliği ortaya çıkarmak için yapılan çalışmalar içinde en son ulaşılmak istenen hedef bir imaj oluşturmaktır (Büyükbal, 2012, s. 62).

Wally Olins (1990)'e göre kurum kimliği dört niteliği yansıtabilir;

- Kim olduğun,

- Ne yaptığın,
- Nasıl yaptığın ve
- Nereye ulaşmak istediğin (aktaran Özdemir, 2020, s. 6).

Bu açıdan bakıldığında kurumun kim olduğu ve ne yaptığı ile ilgili nitelikler esasen soyut olgular olarak nitelendirebilen, kurum felsefesinin ve kurumun davranışının temeli olan kurum benliğini, dolayısıyla kültürünü ortaya koymakta; nasıl yaptığı ve nereye ulaşmak istediği ise bu kültürlerini kurumun iletişim ve tasarım yöntemleri ile somut olgu haline getirmeleriyle alakalı niteliklerdir. Dolayısıyla kurum kimliğinin oluşumunun kuruluşun logosu, renkleri, amblemi gibi görsel öğelere indirgeme yanılgısının aksine, bu somut ve soyut unsurlar birbirine bağlı bir bütün olarak kurum kimliğini oluşturmaktadır.

> (...)Görsel Kimlik bir firma / markanın renk, stil ve biçimlerden (amblem logo, basılı evraklar (taşıt araçlarının dizaynı, bayraklar, firma dekoru vs.) oluşan bir 'elbise'sidir. Ve nasıl ki bir insanın bile kimliğinden bahsederken onun sadece giyim-kuşamı ile tanımlayamazsak, bir firma / marka için de aynı şeyler geçerlidir (Ak, 2000, Çevrimiçi).

Etkili ve kalıcı bir kurum kimliği oluşturmak konusunda kurumların halkla ilişkiler departmanına önemli görevler düşmektedir. Bu departmandaki yetkililer, paydaşların ve kurumun kültürünü, felsefesini ve hedeflerini doğru analiz ederek, kurumun vizyonu, misyonu ve değerlerine uygun, tutarlı bir iletişim stratejisi oluştururlar. Bu strateji doğrultusunda ise bu unsurları tasarım ve iletişim yöntemleri ile somutlaştıracak tasarım disiplinlerine doğru ve etkili bir şekilde aktarım yaparak önemli bir köprü görevi üstlenmektelerdir.

Kurum kimliği sadece dış dünyaya değil, aynı zamanda kurumun iç dinamiklerine de hitap etmektedir. Kurumun mesajları, hem iç hem de dış iletişimde net ve uyumlu olmalıdır. Halkla ilişkiler departmanı, iç iletişimi güçlendirerek çalışanların kurumun kimliğini benimsemesini sağlamaktadır; bu da çalışan bağlılığını artırmakta ve kurum kültürünün kimlikle uyumlu olmasını desteklemektedir.

Özetle halkla ilişkiler departmanı, etkili ve kalıcı bir kurum kimliği oluşturmak için stratejik iletişim, paydaş ilişkileri, itibar yönetimi ve sosyal sorumluluk alanlarında kritik

görevler üstlenmektedir. Bu görevler, kurumun hem iç hem de dış dünyadaki kimliğini güçlendirmek için oldukça önemlidir.

Kurum kimliğinin doğru ve tutarlı bir şekilde oluşturulamadığı durumlarda, kurumlar çeşitli olumsuz etkilerle karşılaşabilmektelerdir. Güven ve itibar kaybı bu olumsuzlukların başında gelmektedir. Tutarlı bir kimlik olmadığında marka bilinirliği de zayıflamakta ve kurum, hedef kitlesiyle derin bir bağ kurmakta zorlanmaktadır. Ayrıca, çalışan bağlılığının zayıflaması, kurum içi motivasyonun düşmesine ve yetenekli çalışanların başka şirketlere yönelmesine neden olmaktadır. Bu durum, rekabet avantajı kaybına yol açmakta ve kurumun pazarda farklılaşmasını zorlaştırmaktadır. Etkili bir kimliğin yokluğunda iletişim ve mesajlar tutarsız hale gelmekte, bu da hem iç hem de dış iletişimde karmaşaya yol açmaktadır. Kriz yönetiminde zorluk yaşanması da böyle bir durumda başka bir risk teşkil etmektedir, çünkü güçlü bir kimlik olmadan krizler karşısında kurumun tepkileri belirsiz olabilmektedir. Son olarak, büyüme ve sürdürülebilirlik sorunları ortaya çıkmakta, güçlü bir kimlik olmadan kurumun uzun vadeli stratejik hedefleri belirginleşmemekte ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak zorlaşmaktadır.

4.2 Kurum Kimliği Kavramının Tarihsel Gelişimi

“Bireylerin sosyal bir yaşantı içerisinde bir arada yaşamaya başlamalarıyla birlikte, kendilerini bir bütün olarak ve bir kimlik ile ifade etme ihtiyaçları doğmuştur. Bu bakımdan kurum kimliğinin bazı öğelerine ilk kez soyluların, kralların ve şehirlerin kullandıkları armalarda ve orduların üniformalarında rastlanmaktadır” (Okay, 1999, s. 17). Bu semboller bireylerin ait olduğu grubu tanımlama ve diğer gruplardan ayrışma amaçlı kullanılmıştır. Özünde insana ait olan kimlik kavramı bu süreçte kolektif kimliği ortaya çıkartarak zaman içerisinde kurumların kullandığı bir kavram haline gelmiştir.

Kurumsal kimliğin tarihçesi, modern iş dünyasının temellerinin atıldığı dönemlere kadar uzanmaktadır ve kurumların kendilerini tanıtma, farklılaştırma ve organize etme ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. İlk izleri sanayi devrimi ile gözlemlenmeye başlayan kurumsal kimlik, özellikle büyük ölçekli üretimin ve ticaretin yaygınlaşmasıyla, kurumların kendilerini pazarda belirgin bir şekilde ifade etmeye duyduğu ihtiyaçla ivme kazanmıştır. Sanayi devrimi öncesinde de kurumlar ve loncalar kendilerini sembollerle

ve bayraklarla tanıtmış olsa da, kurumsal kimliğin ilk sistematik temelleri 20. yüzyılda atılmaya başlanmıştır ve başlangıcından günümüze kadar gelinen süreç özellikleri sebebiyle dört dönemde incelenmektedir (Tablo 1).

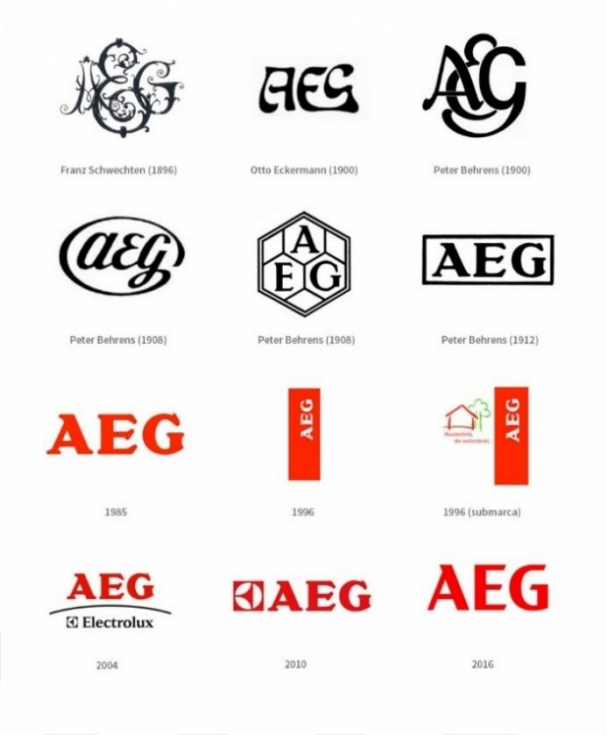
Tablo 1. Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişim Süreci (Okay ve Okay, 2016, s. 573'ten uyarlanmıştır.)

	GELENEKSEL DÖNEM	MARKA TEKNİĞİ DÖNEMİ	TASARIM DÖNEMİ	STRATEJİK DÖNEM
DÖNEM	Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna dek	İki dünya savaşı arası	İkinci Dünya Savaşı sonrasından 1970'li yıllara dek	1970'li yıllardan günümüze dek
DÖNEMİN KİMLİK ANLAYIŞI	Kuruluş sahibinin kurumun tüm kimliğini biçimlendirmesi	Kurum kimliklerinin sahip oldukları markalar ile ön plana çıkması	Kurum kimliklerinin ağırlıklı olarak kurumsal tasarıma dayanarak hazırlanması	Kurumsal kimliğin yalnızca dizan ile gerçekleşmeyeceği, kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn ile bir bütün olduğu
ÖRNEK KURULUŞLAR	AEG, Siemens, Bosch	Mercedes Benz, BMW	KLM, Audi	Yukarıdaki öğeleri kimliklerinde yansıtan tüm kuruluşlar

4.2.1 Geleneksel dönem

Sanayi Devrimi ile birlikte kurumların kendilerini ortaya koyma ihtiyaçları artarak görsel kimlik çalışmaları önem kazanmıştır. Birinci Dünya Savaşı sonuna kadar süren bu dönemde ağırlıklı olarak aile şirketleri ön plandadır, dolayısıyla kurum sahibi kuruma ait logo, amblem gibi görsel kimlik çalışmalarını da içeren tüm kurumsal kimlik çalışmalarında dönemin sanatçılarının desteğiyle birlikte ön plandadır. Bu dönemin öne çıkan kurumları; AEG, Siemens, Bosch, Ford ve Coca-Cola'dır.

AEG firması, kurumsal kimliğin tarihsel gelişiminde hem tasarımın bütüncül yönetimi hem de şirketin kendisini pazarda nasıl ifade etmesi gerektiği konusunda bir öncü olmuştur. 1907 yılında AEG, mimar ve tasarımcı Peter Behrens ile çalışmaya başlamıştır. Behrens, AEG'de sadece tek bir projeyi değil, şirketin genel tasarım dilini yönetmekle sorumlu ilk "sanat danışmanı" olarak görev almıştır. Bu işbirliği ile kurumsal kimliğin bütüncül bir tasarım anlayışıyla yönetilmesinin önünü açan Behrens; AEG için logo (Şekil 1), tipografi, ürün tasarımı (Şekil 2), reklamlar ve hatta fabrika binalarını (Şekil 3) tasarlayarak, şirketin tüm görsel ve işitsel kimliğini tek bir estetik dil altında toplamıştır.



Şekil 1. Peter Behrens'in AEG için Tasarladığı Logo
(https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/aeg_logo_evolution.jpg,2024)



Şekil 2. Peter Behrens'in AEG için Tasarladığı Ürünler
(https://www.researchgate.net/figure/ndustrial-design-for-AEG-by-Peter-Behrens_fig2_343293224 ,2024)



Şekil 3. AEG Türbin Fabrikası (https://www.metalocus.es/en/news/aeg-turbine-factory-milestone-industrialization-peter-behrens, 2024)

"Yapının çelik, cam, betonarme malzemeleri markanın teknolojiyle bağlantısını gösterirken; firmanın sağlamlık, dayanıklılık ve modernliğini yapıda okutması, kurumsal kimliğin mekâna yansımasının başarılı bir örneğidir" (Şahin 2017, s. 11).

AEG ve Behrens işbirliği, kurumsal kimliğin yalnızca bir logo veya marka adıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bir şirketin tüm unsurlarıyla bir bütünlük içinde ele alınması gerektiğini göstermiştir. Behrens AEG'ye bir görsel kimlik kazandırmasının yanı sıra aynı zamanda bu kimliği firmanın felsefesi ve vizyonuyla uyumlu hale getirmiştir. Bu anlayış, bugün kurumsal kimlik çalışmalarında hala geçerliliğini korumaktadır.

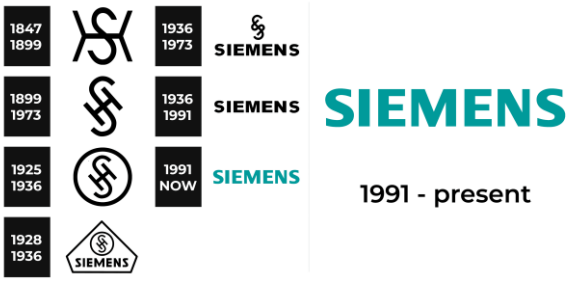
4.2.2 Marka tekniği dönemi

İki Dünya Savaşı arasındaki dönem marka tekniği dönemi olarak bilinmektedir.

> Bu dönem özellikle bir kişinin adı ile bağlantılıdır: Alman, Hans Domizlaff. Kimlik oluşturmada markayı birinci sırada gören Domizlaff'ın bir markaya atfettiği asıl görev, yayınlamış olduğu kitabın adı ile de bağdaşmaktaydı: "Kamunun güven kazanılması" Hans Domizlaff'a göre "bir firmanın bir markası vardır, iki marka ise iki firma demektir". Buradaki hedef, bağımsız markalar aracılığıyla halkın güveninin kazanılmasıdır (Okay, 1999, s. 25-26).

Bu dönemde, kuruluşun kimliği, ürün, marka veya onun tarzını, özelliklerini ve ambalajını yansıtan bir tasarım aracılığıyla ifade edilmeye çalışılmıştır.

"Bu dönemde oluşturulan başlıca kuruluş işaretleri arasında Domizlaff'ın yarattığı Siemens işareti (Şekil 4) ve Mercedes-Benz, BMW, Opel, Ford gibi büyük otomobil kuruluşlarının işaretleri sayılabilir. Gıda alanından göze çarpanlar ise Maggi, Knorr ve Bahlsen olmuştur" (Okay, 1999, s. 26).



Şekil 4. Siemens Marka Logoları (https://logohistory.net/siemens-logo/, 2024)

4.2.3 Tasarım dönemi (İkinci Dünya Savaşı sonrası dönem)

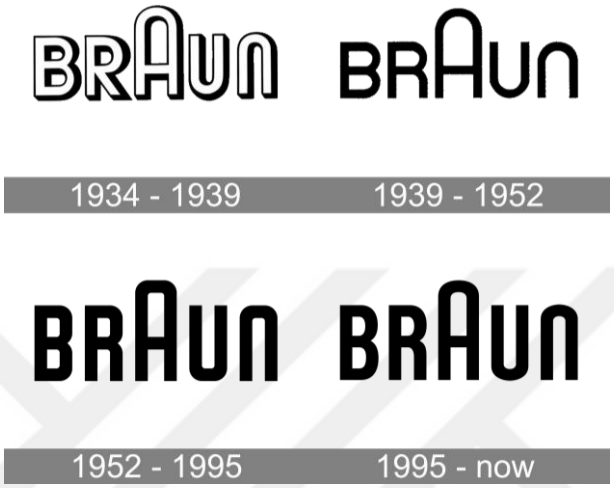
Tasarım döneminde, marka tekniği döneminin markayı ön plana çıkartarak oluşturmaya çalıştıkları kurum kimliği, ürün tasarımı üzerinden oluşturulmaya çalışılmıştır ve kurumsal kimlik kavramı bu dönemde daha çok kurumsal tasarım olarak yorumlanmıştır. Bu döneme Almanya'da tasarım dönemi denilmesinin nedeni, Birkigt, Stadler ve Funck (1993) tarafından, Ulm şehrinde Yaratıcılık Yüksekokulu'nun kurulması ve burada ürün ve grafik dizaynının ağırlıklı olarak ele alınması olarak yorumlanmaktadır (aktaran Okay, 1990, s. 27).

Hefting'e göre (1990) 1950'li yılların sonuna doğru sanat, tasarım ve yaratıcılık alanlarında yaşanan hareketlenme ile 1960'lı yılların başında ortaya yeni üç akım çıkmıştır:

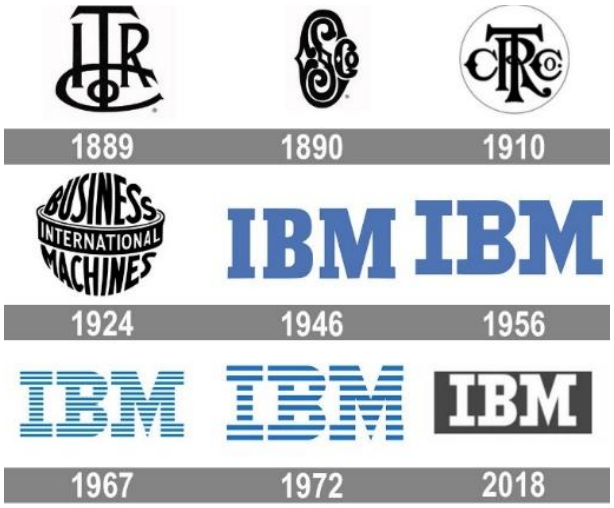
1. "Katı, fonksiyonel dizayn,
2. Bir kısmında tipografi ve resmin saldırgan bir biçimde kullanıldığı serbest akım,
3. "Saf tipografi", burada da ağırlıklı olarak harfler kullanılmaktaydı" (aktaran Okay, 1999, s. 31).

Bu dönemin en önemli örnekleri arasında IBM, Braun, Westinghouse, Avis, Audi, Viessmann ve havayolu şirketleri KLM ve BEA bulunmaktadır.

Max Braun tarafından 1921 yılında kurulan Braun logosu, oğulları Artur ve Erwin'in kuruluşu devralmalarıyla yeniden tasarlanmış ve 1952 yılında Wolfgang Schmittel tarafından yenilenen bu tasarım (Şekil 5), Braun kurumunun bugünkü kurum kimliğinin temelini oluşturmuştur. İyi bir tipografiye sahip olmasından ötürü Braun logosu bugün hala çok fazla değişime uğramadan kullanılmaktadır.



Şekil 5. Braun Marka Logoları (https://1000logos.net/wp-content/uploads/2023/06/Braun-Logo-history.png, 2024)



Şekil 6. IBM Marka Logoları (https://1000logos.net/ibm-logo/, 2024)

Bu dönem içerisinde öncü kabul edilebilecek IBM kuruluşunda, Braun kuruluşunun aksine yıllar içinde birbirinden çok farklı logo tasarımları görülmektedir. Bu durum kurum yöneticilerinin ve kurumun amaçlarının değişmesi sebepleriyle açıklanabilmektedir (Şekil 6).

Tasarlanan logoların yanı sıra, kimliklerini kurum mekanlarına yansıtma örnekleri de bu dönemde görülmektedir. 1961 yılında Marcel Breuer tarafından Le Gaude-Fransa'da tasarlanmış olan IBM araştırma merkezi, dönemin mimari özelliklerinden biri olan beton kalıp sistemi ile inşa edilmiş ve böylece yapıda hissedilen soğuk ve düzenli duruş, dönemin IBM teknolojisiyle uyuşmaktadır (Şekil 7).



Şekil 7. IBM Araştırma Merkezi, Marcel Breuer (http://architecture-history.org/architects/architects/BREUER/PIC/CB08.jpeg, 2024)

4.2.4 Stratejik dönem

Stratejik dönemde diğer dönemlerden farklı olarak ilk defa kurum kimliği kavramı tek bir unsuru ile ilerletilmemekte, kuruma ait tüm değerlerin içerdiği bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde kurum kimliği unsurlarının kurum imajına olan etkisi fark edilmiştir. Nitekim, günümüzdeki kurum kimliği bilinci tam olarak oluşmamış, bu değerlerin kısa zamanlı bir proje olarak oluşturulabileceği yönünde bir yanılgıya düşülmüştür. Bu konuda Aicher'e (1991) göre;

> 1970'li yılların başında kurum kimliği ajanslarının sayısı önemli ölçüde artış göstermiştir. Reklam ajansları burada yeni bir faaliyet alanı keşfetmişler ve bu

> kavrama yaklaşmışlardır. Dönemin sanat ve estetik ile yakından ilgilenen bazı ekonomi yazarları konuyu ortaya koymuşlar ve her yerde kurum kimliği, kurum kültürü ve kurum dizaynı hakkında konuşmaya başlanmıştır. Ancak bu konu ilk zamanlarda bir tür giyinmek, özel terziye sipariş vermek veya özel bir peruk ısmarlamak gibi görülmekte, kurum kimliğinin de sipariş edilebileceği düşünülmekteydi (aktaran Okay, 1999, ss. 32:33).

Stratejik dönem 70'li yılların sonundan günümüze kadar süren zamanı kapsamaktadır. Bu dönemde artık kurum kimliği Birkigt, Stadler ve Funck'a (1993) göre, *"kuruluşun pazarlama ve bir sosyal strateji olarak değişik unsurların bir karışımı biçiminde görülmeye başlamıştır. Kurum kimliği artık işletme politikasının bir aracı olarak gelişmeye başlamıştır"* (aktaran Okay, 1999, s. 33).

4.2.5 Kurum kimliğinin Türkiye'deki tarihsel gelişimi

Kurum kimliği kavramının ülkemizde gelişiminin yavaş ilerlemesi ile alakalı olarak M. Tuna ve A. A. Tuna (2006);

> 19. yüzyılda sanayi devriminin gelişimi ile birlikte Avrupa'da çok sayıda kamu ve özel sektör kurumları kurulmaya başlanmış; Türkiye Cumhuriyeti öncesi, Osmanlı İmparatorluğu içinde bulunduğu ekonomik ve siyasi alandaki sıkıntılar nedeniyle, bu gelişmelere ayak uyduramamıştır. Kurumsal kimliğin ülkemizde gelişiminin yavaş olmasının en önemli nedeni budur. Kurumsal kimliğin ülkemizdeki en canlı örnekleri olarak 1856'da yabancı sermaye ile kurulan Osmanlı Bankası ve 1863'te kurulan Ziraat Bankası gösterilebilirler (Tuna ve Tuna, 2006, s.12) olarak ifade etmişlerdir.

Cumhuriyet dönemi öncesinde, Türk Devletleri ve Osmanlı İmparatorluğu kullandığı bayraklar, amblemler ve flamalar aracılığı ile kolektif bir kimlik oluşturmayı ve kendilerini diğer devlet ve imparatorluklardan ayırmayı hedeflemişlerdir.

İlk kurumsal kimlik oluşturma çabaları Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu dönemde Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde ticari atılımlar ile gerçekleşmiştir. Bu atılımlardan en önemlisi 1924 yılında kurulan Türkiye İş Bankası'dır.

İhap Hulusi Görey'in tasarladığı İş Bankası'nın logosu (Şekil 8) Bayçu ve Ustaoğlu'nun makalesine göre şöyle açıklanmıştır: "*Lacivert rengi kurumsal renk olarak kullanan bankalardan, bankanın logosu harf ve şeklin birleşiminden oluşmaktadır. Dolar işaretine benzetilen şekil aynı zamanda 'iş' sözcüğünü okuttuğundan çalışkanlığı da çağrıştırmıştır. Bu logo üzerinde yer alan lacivert renk de güven duygusu yaratmakta, ciddiyeti, resmiyeti çalışkanlığı çağrıştırmaktadır*" (Bayçu ve Ustaoğlu, 2015, s. 32).



Şekil 8. Türkiye İş Bankası Logosu (https://www.pngwing.com/tr/free-png-aycuy/download, 2024)

1960'lı yıllara gelindiğinde ise küreselleşmenin de etkisiyle ülkede yabancı sermayeli şirketler oluşmuş ve Türk kurumları da bu şirketlerden örnek alarak kimliklerini oluşturma ihtiyacı duymuşlardır. Bu dönemde Okay'a göre;

> Dünyada 19. yüzyılda yaşanan "geleneksel dönem", bu yıllardan sonra ülkemizde yaşanmaya başlamıştır. Yani şirketleri kuranların kendi kimlikleri, doğrudan kurumlara yansıyarak, bunların adlarını ve kimliklerini belirlemiştir. Bu tip kuruluşlara en tipik örnekler ise günümüzde de halen başarıları artarak büyüyen Sakıp Sabancı'nın "Sabancı" kuruluşu, Vehbi Koç'un "Koç" kuruluşu ve Nejat Eczacıbaşı'nın kurmuş olduğu "Eczacıbaşı" topluluğudur (Okay, 1999, s. 35).

Daha sonralarında ise geleneksel dönem bakış açısından ayrılarak, iletişim ve tasarım alanlarında çalışmalara ilaveten kurumsal davranışın da kurum kimliği oluşturma unsurlarında uygulandığı görülmektedir.

Ülkemiz kurum kimliği anlayışının Avrupa'dakinden çok da farklı olmadığını belirten Okay, tek eksiğin, Türkiye'de hala profesyonel anlamda çalışan kurum kimliği ajanslarının olmaması ve bu tip işlerin küçük kuruluşlar tarafından ya reklam ajanslarına "logo, antetli kağıt" sipariş edilerek ya da büyük kuruluşlar tarafından yurt dışındaki büyük kurum kimliği ajanslarına başvurularak yapılması olduğunu vurgulamaktadır (Okay,1999, s. 36).

4.3 Kurum Kimliği Yapıları

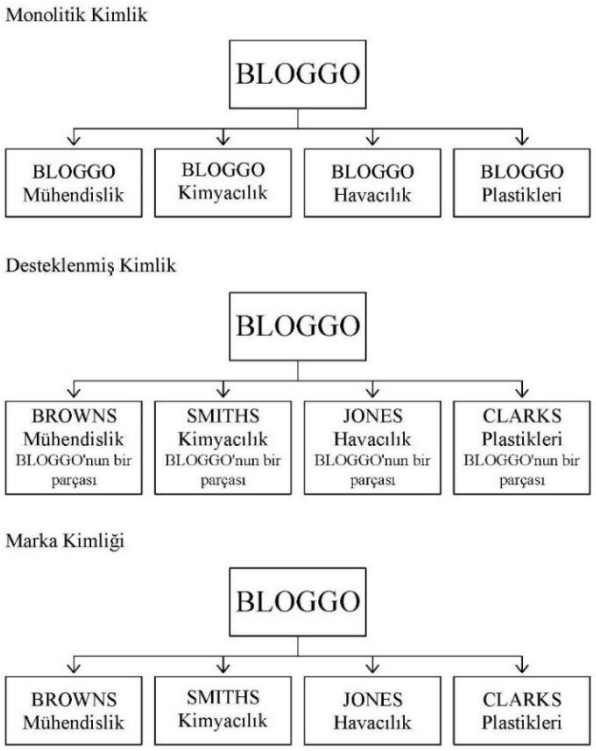
> Kurumsal kimlik, kurumun görsel takdim tarzı olan logo ve semboller dışında kurumun organizasyonu ve hizmet alanları hakkında da bilgi vermektedir. Kurumun birden fazla alanda faaliyeti var ise ve tek bir isim, renk ve yazı türü kullanıyorsa, basit ve merkezi bir görünüm sergilemektedir. Eğer her farklı faaliyet alanı için değişik adlar, semboller ve renkler kullanılıyorsa o zaman birbirinden bağımsız ve farklı bir kurumsal kimlik sergilemektedir. Burada kimlik, kurumun yapısını açıklamakta ve ulaşmak istediği hedefleri net bir biçimde ortaya koymaktadır (Tuna ve Tuna, 2006, s. 12).

Bu anlamda kurum kimliği yapıları Olins (1990) tarafından üçe ayrılmaktadır:

1. "Monolitik Kimlik
2. Desteklenmiş Kimlik
3. Marka Kimliği" (aktaran Okay, 1999, s. 46).

Tablo 2'de görüleceği üzere monolitik kimlik yapısında kurum kendine ait markalarında tek bir isim ve görsel kullanmakta; desteklenmiş kimlik yapısında ise kurum kendine ait markalarını kendi ismi ve kimliği ile desteklemekte ve son olarak marka kimliğinde ise kurumun kendisinden ve birbirinden farklı olmak üzere birçok markası bulunmakta ve her bir markanın kendi kimliği oluşturulmaktadır.

Tablo 2. Olins'e Göre Kurum Kimliği Yapıları (aktaran Okay, 1999, s. 47'den uyarlanmıştır.)



4.3.1 Monolitik kimlik

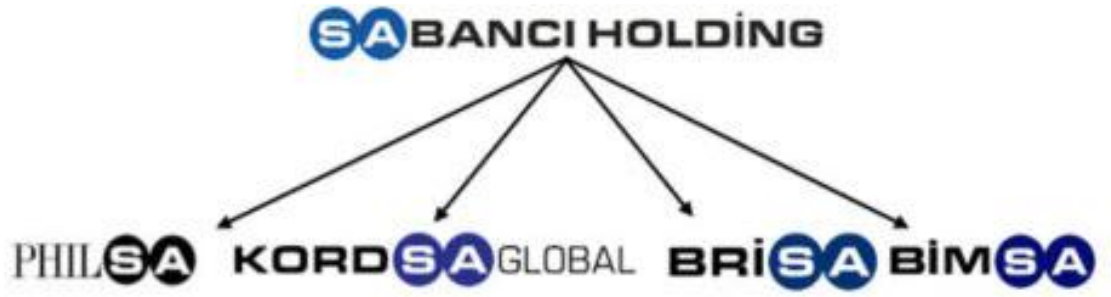
Monolitik kimlik, kurumun kendisini tek bir kimlikle ifade etmeyi tercih ettiği kimlik yapısıdır. Stratejisi; kurumun sahip olduğu kimlik adı altında ürün grubunu genişletmektir. İmaj çeşidi tek bir çatı altında, tek kimlikle kurumun tüm alan ve markalarını kapsayan şemsiye imajdır, bu sebeple odaklanılan konu kuruma ait tüm markaları kapsamaktadır. Monolitik kimlik yapısının diğer yapılara göre avantajı, markalar için tek bir kurumsal tasarım çalışması yapıldığından ötürü kontrolünün kolay ve ekonomik olmasıdır. Bu kimlik, uzun ömürlülük sağlamasıyla dikkat çeker; kuruluşlar, ufak değişikliklerle bu kimliği uzun vadede sürdürebilmektelerdir. Ancak bu yapıda kurumlar faaliyet alanlarını dikkatli ve özenli bir şekilde genişletmelidirler; kurumların yeni girişimlerinin başarısız olması durumunda kurum ismi ve görsel kimliği ön planda olduğu için ilk faaliyet alanı da bu durumdan etkilenmektedir. Tekli kimlik yapısını genellikle havayolu şirketleri, bankalar ve petrol şirketleri kullanmaktadır; BP (Şekil 9), Petrol Ofisi, Garanti Bankası bu yapıyı tercih eden kurumlardan bazılarıdır.



Şekil 9. Kuruluşundan itibaren BP Logoları (https://www.musee-pompe.fr/enseignes-a-travers-monde/groupe-bp/levolution-du-logo-bp/, 2024)

4.3.2 Desteklenmiş kimlik

Desteklenmiş kimlik yapısı ise kurumun kendisine ait markaların kendi kimliklerinin bulunduğu, ancak arkasında her zaman kurumun desteğinin hissedildiği kimlik yapısıdır. Kurum stratejisi büyük bir marka yaratmaktır ve odaklandıkları konunun kurumun gelişimi olmasından ötürü kendi bünyesindeki markaların imajlarını güçlü tutmak ana hedeflerinden birisidir. Birden çok kimliğe sahip olan bu kurumlar genellikle çok sektörlü kuruluşlardır ve dolayısıyla rekabete dayanan markaları da barındırabilmektelerdir. Bu sebeple kurum çalışanları içerisinde dahil rekabetten ötürü problemler görülebilmektedir. Ülkemizde bu yapıya sahip holdinglere örnek teşkil eden kurumlar Eczacıbaşı, Koç ve Sabancı kurumlarıdır. Bu kurumların kendilerine ait birbirinden farklı birçok markası hedef kitleler tarafından başka bir kurum gibi görünmekte, ancak holdingin varlığı her zaman vurgulanmaktadır. Sabancı Holding'in farklı faaliyet alanlarındaki markalarının sonuna 'SA' harflerini eklemesi ana kuruluşun desteğini hissettirmektedir (Şekil 10).



Şekil 10. Sabancı Holding Markaları (https://kurumsalkimliknedir.com/wp-content/uploads/sabanci-holding-markalari-468x156.jpg, 2024)

Desteklenmiş kimlik yapısının en önemli avantajlarından biri; gerektiğinde markanın kendi kimliğini, gerektiğinde ise ana kurumun kimliğini ortaya koyabilmesidir. Bunun

yanı sıra farklı ve çoğu zaman rekabet eden ürünler üreten alt kuruluşlara sahip ana şirketler, kurum kimliği oluştururken genellikle karmaşık bir süreçle karşılaşabilmektedirler. Olins (1990) bu karmaşayı şu şekilde ifade etmektedir:

> Bir yandan en azından kuruluş seviyesinde ve hedef grupları için, hedef bilincine sahip, tek fakat çok yönlü net bir organizasyon görüntüsü çizmek isterler. Diğer yandan ise, çok sayıdaki firma ve markaya karşı, hem pazarda hem de çalışanlar arasında sadakat oluşturmak için, kimliklerinin gelişmesini hedeflerler (aktaran Okay, 1999, s. 51).

Dolayısıyla bu yapının başarılı olabilmesi için öncelikle iç hedef kitlenin bu yapıyı benimsemesi ve dış hedef kitleye doğru yansıtılmasıyla mümkün olabilmektedir.

4.3.3 Marka kimliği

Marka kimliği, diğer yapı çeşitlerinden farklı olarak kurumun kendine ait markalarından geri planda kalmayı tercih ettiği kimlik yapısıdır. Dolayısıyla kurumlar, ürün ve hizmetin öne çıkması için farklı markalara sahip olup bu markaların imajlarına odaklanmaktalardır. Odaklandıkları konu, ürün ve ürünün sahip olduğu kalite, fiyat ve isimdir.



Şekil 11. Unilever Markaları (https://semtgida.com/unilever-markalari/ ,2024)

Bu yapıya sahip kuruluşlar, kendi kimliklerini geri planda tutup, markalarının kimlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Unilever Grup, bu tip yapıya sahip en önemli

kurum örneklerinden birisidir. Dış hedef kitle, kuruma ait markaları (Şekil 11) detaylı araştırmadığı sürece ana kurumu görsel kimlik üzerinden tanımamaktadır.

Kapferer'e göre marka kimliği altı yönlü bir prizmadan oluşmaktadır. Bunlar, Meral'in aktarımıyla;

1. Marka kimliği tarafsız özelliklerden bir araya gelmesiyle oluşmuş bir bütündür. Marka sorulunca bireyin zihninde anında canlanan veya zihninin bir köşesinde gizli kalan algılanması çok düşük bir ihtimal olan bir kavramdır. Örneğin Coca-Cola isminin geçtiği zaman bireyin zihninde ilk oluşan markanın kırmız renkli dış yapısı soğuk içilmesi gereken özelliğidir.
2. Marka kimliği bir karakterdir ve kendisine özel bir kişiliği vardır. Markanın ortaya çıkardığı ürün ve faaliyet gösterdiği alanlarda kurduğu iletişim şekilleri markaya kendine has bir karakter tipi kazandırmaktadır.
3. Marka kimliği kültürel anlamda bir bağ oluşturur. Tüm ürünlerin belli bir kültürü vardır ve marka bu kültürün yardımının fiziki yapısının somut hale gelmesidir. Bu tanımdan yola çıkarak kültür öğesi, markanın oluşmasındaki temel ilham ve enerji kaynağı olan toplam değerlerin bütünüdür. Bu duruma örnek olarak Mercedes markası her zaman aynı olan ve düzen temelinden çıkmayan Alman kültürünü temsil etmektedir.
4. Marka kimliği karşılıklı ilişkilerin oluşmasında ortaya bir yapı koymakta ve çoğu kez bireylerin birbirleriyle alışveriş içinde olmalarına imkan tanımaktadır.
5. Marka kimliği kendiliğinden oluşmuş bir kavramda olabilir. Bireylere belirli markalara ait araba modelleri sorulduğu zaman spontane bir şekilde sorulan her marka için sadece bir alıcı oluşturulabilinir.
6. Marka kimliği bireylerin olmasını istediği bir kavramdır. Çevre ile karşılıklı oluşturulan bağlantılar hedef kitlenin dış aynası ise, olması istenilen durum ise iç aynasıdır (Meral, 2011, s. 16-72).

Marka kimliği modeli, kuruma ait markaların başarılı olmasıyla kurumun imajını da güçlendirmektedir, ancak bu modelin bazı dezavantajları da bulunmaktadır: Aynı şirketten çıkan markalar piyasada rekabet edebilmekte; ancak tüketici, bu markaların tek

bir kaynaktan geldiğini fark ederse şirketin bütünlüğü zedelenebilmektedir. Marka kimliği modelinin bir diğer dezavantajı ise, özellikle yeni kurulan bir kurumun ürün markasının ana kurum kimliğinden ayrılması durumunda, ürünün başarısızlık riskinin artması ve markanın kurumun olumlu imajından yararlanamamasıdır. Başarılı bir marka yaratmak için, markanın kuruluştan bağımsız bir kimlik taşıması önemli hale gelmektedir.

4.4 Kurum Kimliği Unsurları

Kurumsal kimlik, bir kurumun içsel ve dışsal görünümünü oluşturan temel yapı taşlarıyla bütünleşen, kurumun kendisini ifade etme ve temsil etme biçimidir. Bu kimlik yalnızca bir logo veya renk paletinden ibaret olmaktan öteye geçerek kurumun değerleri, vizyonu, iş yapış şekli ve çalışanlarla kurduğu ilişkilere kadar geniş bir çerçevede kendini göstermektedir. Kurumsal kimlik, bir kurumun piyasadaki algısını güçlendirmekte, çalışanları motive etmekte ve hedef kitlesi ile kurduğu bağları pekiştirmektedir.



Şekil 12. Kiessling ve Spannagl'e Göre Kurum Kimliği Unsurları

Kurum kimliğini oluşturan unsurları araştırmacılar zaman içerisinde farklı şekillerde yorumlamışlardır. Kiessling ve Spannagl, kurum kimliğinin çekirdeğini kurum felsefesi olarak tanımlayarak, bu felsefenin kurumun tarihini, değerlerini, amaçlarını ve tutumlarını kapsadığını belirtmişlerdir. Onlara göre kurum kimliği; kurum felsefesi merkeze alınarak, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal tasarımın birbirleriyle etkileşimi sonucunda şekillenmektedir (Şekil 12).

Birkigt, Stadler ve Funck ise yukarıdaki şekilde görülen "kurum felsefesi" kavramını "kurum şahsiyeti" olarak ifade etmişlerdir. Esasen kurum felsefesi kurumun sahip olduğu kimliğini, özünü tabir ettiğinden ötürü anlamsal açıdan birbirleri arasında ciddi bir farklılık bulunmamaktadır. Wiedmann ise bu şekli genişleterek "imaj" kavramını da eklemiş, dolayısıyla tüm unsurların ifade ettiği değerler ile ortaya çıkan kurum kimliğinin uzun vadede kurum imajını oluşturduğunu belirtmiştir.

Kurum kimliğinin sağlam temellere dayanabilmesi ve uzun vadeli olabilmesi için kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal tasarım gibi temel unsurların kendi aralarında tutarlı ve uyum içinde olması gerekmektedir. Bu unsurlar bir araya gelerek kurumun özgün kimliğini oluşturmakta ve ona sürdürülebilir bir prestij kazandırmaktadır.

4.4.1 Kurum felsefesi

Kurum felsefesi bir kurumun kendisiyle ilgili ana düşüncelerini ifade etmektedir. Kurumun tarihi, vizyonu, hedefleri ve benimsediği normları kapsayarak kurum kimliğinin temelini oluşturmakta, kurum kimliğini oluşturan diğer tüm unsurlar kurum felsefesinden beslenmektedir. Kurum yönetiminin kurumun oluşum ve gelişim süreçlerinde arzuladığı hedef düşünceleri kurum felsefesini oluşturmakta ve bu düşünceler kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal tasarım unsurları aracılığı ile somut görsel öğelere aktarılmaktadır. Bu sebeple kurum felsefesinin kurum kimliği unsurları arasında en kritik öneme sahip kavram olduğu söylenebilir. Rückle'ye göre kurum felsefesi, *"bir kurumda faaliyet gösteren insanların içe ve dışa yönelik tüm davranışlarının ruhsal nedenini ve bunların oluşturulmasını kapsamaktadır"* (aktaran Okay, 1999, s. 64). Richter'e göre ise kurum felsefesi "yönetim kurallarının bir sistemidir, bunları belirleyen ise ahlaki değer tutumlarıdır" (aktaran Okay, 1999, s. 117). Bu kurallar hem sözlü hem de yazılı olarak oluşturulabilmektedir ve her iki şekilde de kurum içerisinde kurumsal davranış ve düşünce yapısını belirleyici ve yönlendirici olmaktadır. Bu kavramların yazılı hale getirilmesi, onları somutlaştırarak iç ve dış hedef kitle tarafından daha net ve anlaşılır olmasını sağlamaktadır.

Kurum felsefesi, kurumların iç ve dış hedef kitlede doğru tanımlanmalarını ve tüketicilere karşı güvenilirlik kazanmalarını sağlamaktadır. Tüketiciler, köklü bir tarihi olan, hedeflerine ve normlarına bağlı olan, bu bağlamda tutarlılık gösteren kurumlara daha çok güven duymaya yatkındırlar. Bu sebeple kurum tarafından bu değerler iç ve dış hedef kitleye yeterince net ifade edilemediğinde, diğer tüm unsurların oluşumunda da tutarsızlıklar görülebilmekte ve bu anlamda güçlü bir kurum kimliği oluşturmakta eksik kalabilmektedirler.

Birkigt, Stadler ve Funck'a göre bir kurum felsefesinde ifade edilebilecek unsurlar şunlardır;

- Ekonomik düzen ve kuruluşun toplumsal fonksiyonuna olan inanç;
- Büyüme, rekabet ve teknik gelişmeye karşı olan tutum;
- Kuruluş ve toplum için kazancın rolü;
- Çalışanlara ve hissedarlara karşı sorumluluk;
- Kuruluşun ekonomik faaliyeti çerçevesinde kabul edilen faaliyet kuralları ve davranış normları.

Bu ifadelere göre kurum felsefesinde kurum kimliğinin yalnızca bir noktası, yani "etik ve ahlaki değer tutumları" ortaya çıkmaktadır (aktaran Okay, 1999, ss. 118-119).

Dolayısıyla kurum kimliğini yalnızca kurum felsefesi ile sınırlandırmak yetersiz kalmaktadır. Bu normlar ancak diğer unsurların oluşturulma sürecinde temel değerler olarak ele alınıp doğru bir şekilde aktarıldığında kurum kimliği başarılı bir şekilde oluşturulabilmektedir.

Kurum felsefesinin nasıl oluşturulacağına dair başlangıç noktasına bakılırsa ilk olarak kurum vizyonu kavramını incelemek gerekmektedir. Kurum vizyonu kurum felsefesinin ana unsurudur ve kurum hedeflerinin ve amaçlarının somutlaştırılmış düşünceleridir. Kurum vizyonu geliştirilirken dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar bulunmaktadır. Glöcker'e göre bir vizyonun ulaşılabilir ve uygulanabilir olması, mevcut durumu değiştirecek niteliklere sahip olması, açık ve anlaşılır olması ve üst yöneticiler tarafından

oluşturulan bu vizyonun benimsenmiş olması bu hususları ifade etmektedir (aktaran Okay, 1999, s. 121-122).

Bu noktada bu kavramların kültür ile etkileşiminden de bahsetmek gerekmektedir. Paydaşların ve üst yönetimin kültürleri onların vizyonlarına yön vermekte ve kurum felsefelerini de doğrudan etkilemektedir. Aynı şekilde bu felsefe, kurum kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Felsefe, kültüre yön verir; kültür ise bu felsefenin pratiğe dökülmüş halidir. Dolayısıyla felsefe ve kültür arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Kurum felsefesi, kurumun uzun vadeli stratejik hedeflerine ve etik ilkelerine rehberlik ederken, bu felsefenin çalışanlar ve liderler tarafından benimsenmesiyle kurum kültürü şekillenmektedir. Örneğin, bir kurum "yenilikçiliği" değer olarak benimserse (kurum felsefesi), çalışanlar arasında yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi gibi uygulamalar kültürü oluşturmaktadır. Benzer şekilde kurum felsefesi, çalışanların ve yöneticilerin belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir rehber sunmakta, kurum kültürü ise bu davranışların ve felsefenin günlük iş yaşamındaki uygulanış biçimini ifade etmektedir. Örneğin eğer bir kurumun felsefesi "etik iş yapma"yı vurguluyorsa, kurum kültürü çalışanların etik olmayan davranışlara sıfır tolerans gösterdiği, şeffaflık ve adaletin ön planda olduğu bir ortam yaratmaktadır. Dolayısıyla kurum felsefesi ve kültürü arasında bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Kurum felsefesi, kültürün temel yapı taşlarını oluşturur; kültür ise felsefenin günlük hayatta nasıl yaşandığını ve deneyimlendiğini belirler. Sağlıklı bir kurum, felsefesi ile kültürü arasında uyum sağlar; bu uyum, çalışan memnuniyetini, verimliliği ve kurumsal itibarı artırmaktadır.

Kurum felsefesinin kurumun çalışanlar ve paydaşlarla olan ilişkilerinde yol gösterici bir takım fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar, Okay'ın aktarımıyla; *"oryantasyon fonksiyonu, motivasyon fonksiyonu, açıklama fonksiyonu ve seleksiyon (seçim) fonksiyonudur"* (Okay, 1999, s. 125).

Kurum felsefesi, çalışanlara ve paydaşlara kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri doğrultusunda bir rehber sunmaktadır. Kurumun temel yönelimini açık bir şekilde belirleyerek, bireylerin kuruma uyum sağlamalarını kolaylaştırmasını amaçlamaktadır. Yeni çalışanların işe alım sürecinde, kurumsal değerleri ve iş yapış

biçimlerini anlamalarına yardımcı olmakta; ayrıca, çalışanların günlük işlerinde doğru kararlar almalarına rehberlik etmektedir. Bu, kurum felsefesinin oryantasyon fonksiyonunu ifade etmektedir.

Kurum felsefesi, çalışanları kurumun hedeflerine ulaşmak için motive eden bir yapı sağlamaktadır. Çalışanlara kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerini ilişkilendirebilecekleri bir anlam sunmayı ve bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadır. Kurumun değerleri ve misyonu, çalışanlara yaptıkları işin anlamlı olduğu hissini vererek motivasyonu artırmaktadır. Örneğin, sosyal sorumluluk projeleriyle çalışanların aidiyet duygusu güçlendirilebilmektedir. Bu ise, kurum felsefesinin motivasyon fonksiyonunu ifade etmektedir.

Kurum felsefesi, bir kurumun değerlerini, hedeflerini ve çalışma prensiplerini hem iç hem de dış paydaşlara açıklayıcı bir çerçevede sunmaktadır. Yanlış anlamaları önlemek ve kuruma yönelik güveni artırmak amacıyla kurumun neyi temsil ettiğini ve nasıl çalıştığını tüm taraflara net bir şekilde ifade etmektedir. Bu durum, kurum felsefesinin açıklama fonksiyonunu ifade etmektedir.

Kurum felsefesi, çalışan seçiminden iş süreçlerine kadar birçok konuda kriter oluşturmakta ve kurumun uyumlu bireyleri ve yöntemleri seçmesine yardımcı olmaktadır. Buradaki amaç; kurumun vizyon ve değerlerine uygun insan kaynağını ve iş yapma biçimlerini seçerek başarıyı artırmaktır. İşe alım süreçlerinde adayların kurumun değerleriyle ne kadar uyumlu olduklarını belirlemek ve ayrıca karar alma süreçlerinde kurum felsefesine uygun tercihler yapmak kurum felsefesinin seleksiyon fonksiyonunu ifade etmektedir.

Bu fonksiyonlar, kurumun stratejik yönetiminde ve kültürel sürdürülebilirliğinde önemli bir role sahiptir. Hem iç hem de dış paydaşlarla daha güçlü ve uyumlu bir ilişki kurulmasını desteklemektedir.

4.4.2 Kurumsal iletişim

İletişim bilgi, duygu veya düşüncelerin bir bireyden veya gruptan diğerine sözlü, yazılı ya da görsel yollarla aktarılması sürecidir. Kurumların hem iç hem de dış paydaşlarla

güçlü ilişkiler kurmasını, faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetmesini ve hedeflerine ulaşmasını sağlarken kurum kimliğini güçlendirerek kurumun güvenilirliğini ve itibarını artırmaktadır.

Kurumsal iletişim ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Kiessling ve Spannagl'a göre kurumsal iletişim *"kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir"* (aktaran Okay, 1999, s. 169). Sabuncuoğlu ve Tüz ise kurumsal iletişimi şu şekilde tanımlamaktadırlar:

> Kurumsal iletişim; kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içerisinde, kurumu oluşturan bölüm ve öğeler arasında eş güdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s. 20).

Kurumsal iletişim, kurumların hedeflerine ulaşmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için iç ve dış hedef kitleye karşı bilgi ve düşünce aktarımının çoğunlukla medya yoluyla sağlandığı metodlar bütünüdür. Kurumun satış pazarlama hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynar, ekonomik gelişimine ve kurum imajına katkı sağlar. Reklam, duyuru, ilan gibi dış hedef kitle için yapılan medya çalışmaları, halkla ilişkiler alanına girerek dış kurumsal iletişimi tanımlarken; kurumun hedeflerinin çalışanlara aktarılması, bu aktarım sırasında kullandığı üslubu, tercih ettiği medya kanalları, kimlerle görüşüleceği ve görüşmelerde kullanılan sunumlardaki renk kullanımından font seçimine kadar tüm kurumsal aktiviteler ise iç kurumsal iletişimi tanımlamaktadır.

Kurumsal iletişimin başarılı olabilmesi iç ve dış hedef kitlelerle tutarlı, şeffaf ve etkili bir iletişim kurulmasına ve kurumun vizyon ve değerlerini doğru bir şekilde yansıtmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra, iletişim stratejilerinin bütünleşik bir şekilde planlanıp uygulanması da başarı için kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda uygulanan iletişim yöntemi sayesinde kurumların kısa vadede kurum imajı etkilenirken, uzun vadede kurum itibarı oluşmaktadır.

Kurumsal iletişim alanları literatürde araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışmada Okay'ın da benimsemiş olduğu Glöcker'in sınıflandırması ele alınacaktır. Glöcker kurumsal iletişim alanlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- "Dahili iletişim
- Kurumsal reklamcılık
- Halkla ilişkiler
- Kurumsal satış geliştirme (promosyonu)
- Doğrudan pazarlama
- Sponsorluk
- Sergi ve fuarlar" (aktaran Okay, 1999, s. 176).

Dahili (kurum içi) iletişimde hedef kitle, kurumun iç hedef kitlesidir; diğer bir deyişle kurum çalışanlarıdır. Çalışanlar, kurumu hem içeriden hem de dışarıdan gözlemleyebildikleri ve aynı zamanda kurum iletişiminin iç ve dış hedef kitle üzerindeki yansımalarına katkıda bulundukları için kurum imajının oluşmasında kritik bir rol oynamaktadırlar.

"Spinder kurum içi iletişimi "bir işletme yönetiminin kendisi ve çalışanları arasındaki işbirliğini ve işletme iklimini pozitif etkilemek istediği tüm tedbir ve çabalar" olarak tanımlamaktadır. Dahili iletişim, zaman zaman kurum içi halkla ilişkiler veya İngilizce olarak "human relations" şeklinde de kullanılmaktadır" (aktaran Okay, 1999, s. 177). Halkla ilişkiler harici hedef kitleye olan çalışmalarının yanı sıra dahili hedef kitlesine "güven" duygusunu sağlamak ve korumak amacıyla görevlidir ve bu duyguyu kurum çalışanlarına kurumun vizyonu, felsefesi ve organizasyonları ile ilgili bilgilendirmek amacıyla oluşturduğu planlar ile sağlamaktadır.

Kurum içi iletişim kapsamında resmi (formal) ve gayri resmi (informal) iletişim, çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan iki temel iletişim biçimidir ve birbirini tamamlayıcı bir rol oynamaktadırlar.

Resmi (Formal) iletişim, kurum içinde belirlenen hiyerarşik yapıya ve resmi süreçlere dayalı olarak gerçekleşen iletişimdir. Yazılı belgeler, toplantılar, e-postalar, yönetim duyuruları gibi resmi kanallar üzerinden gerçekleşmektedir. Bu iletişim biçiminde amaç, belirli bir düzen içinde bilgi paylaşımını sağlamak, görev ve sorumlulukları netleştirmektir. Formal iletişimin sağladığı en önemli avantaj bilginin net, doğru ve kayıt altına alınmış bir şekilde iletilmesidir.

Gayri Resmi (İnformal) iletişim ise çalışanlar arasında resmi olmayan, doğal yollarla gelişen iletişimdir. Sohbetler, gayriresmi toplantılar, sosyal etkileşimler ve kişisel ilişkiler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Genellikle kişisel deneyimlerin, fikirlerin ve geri bildirimlerin paylaşıldığı bir ortamdır. Bu iletişim biçimi çalışanlar arasında samimiyeti artırmakta, hızlı bilgi akışına olanak tanır ve işbirliğini desteklemektedir.

Her iki iletişim yolu da kurum içinde bilgi akışını etkin hale getirirken, formal iletişim düzeni ve resmi süreçleri desteklemekte; informal iletişim ise çalışanlar arasındaki bağları ve işbirliğini güçlendirmektedir.

Kurumsal reklamcılık ise bir kurumun ürün ve hizmetlerinden ziyade, genel itibarı, değerleri, vizyonu ve misyonunu tanıtmayı amaçlayan stratejik reklam faaliyetleridir. Bu tür reklamcılık, kurumun kamuoyunda nasıl algılandığını şekillendirmek, olumlu bir imaj oluşturmak ve kurumun güvenilirliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Kurumsal reklamcılık kamuoyunda güvenilir, profesyonel ve sorumluluk sahibi bir imaj oluşturarak kurumsal itibarın güçlendirilmesini, kurumun topluma katkıları, etik duruşu ve sürdürülebilirlik gibi konulara verdiği önem vurgulanarak değerlerin ve ilkelerin tanıtılmasını ve kurumun sadece ticari bir kuruluş değil, aynı zamanda topluma değer katan bir yapı olduğuna dair farkındalık oluşturulmasını hedeflemektedir. Bu hedefleri uygulamak için kullandığı araçlar dijital medya (sosyal medya, web siteleri), televizyon (görsel reklamlar), radyo (işitsel reklamlar), basılı medya (gazete, dergi ve broşür) ve açık hava reklamları (billboard, afiş) olarak sınıflandırılmaktadır. Bu araçlara örnek olarak bir teknoloji şirketinin yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler sunduğunu vurgulayan televizyon kampanyaları veya bir banka tarafından etik iş yapış biçimlerini ve toplum yararına projelerini tanıtan sosyal medya reklamları verilebilmektedir.

Okay'a göre *"kurumsal reklam uygulamaya koyulduğunda dikkat edilmesi gereken husus, kurumsal reklamın kurumun genel ortaya çıkış karakterini desteklemesi ve kurum felsefesi ile uyumlu olması gereğidir"* (Okay, 1999, s. 190). Dolayısıyla kurumsal reklamcılık, bir kurumun sadece ürün ve hizmetleriyle değil, değerleriyle de tanınmasını sağlayarak uzun vadeli başarı ve itibar yönetiminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Halkla ilişkiler, bir kurumun iç ve dış hedef kitle ile olan iletişimini düzenlemeyi ve yönetmeyi amaçlayan stratejik bir iletişim faaliyetidir. İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR) halkla ilişkileri *"halkla organizasyon arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyeti sağlamak, planlanmış ve desteklenmiş çabaları sürdürmek amacıyla yapılan faaliyetler olarak tanımlamıştır"* (aktaran Okay, 1999, s. 183). Halkla ilişkiler, kurumun itibarını ve marka değerini artırmak, kriz durumlarını yönetmek ve toplumla güçlü, güvene dayalı bir ilişki kurmak için kritik bir rol oynamaktadır. Bu alan, sadece kurumun dış dünyaya mesajlarını iletmekle kalmaz, aynı zamanda kamuoyunun algısını yönlendirmekte ve kurum ile toplumsal değerler arasında bir köprü kurulmasını sağlamaktadır.

Halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış hedef kitlesiyle etkili bir iletişim kurarak imajını güçlendirmeyi, itibarını korumayı ve toplumla sağlıklı bir bağ kurmayı amaçlamaktadır. Bu alandaki temel amaçlar arasında itibar yönetimi, kriz yönetimi, toplumla iyi ilişkiler kurma ve medya ilişkilerinin doğru yönetilmesi yer alır. Halkla ilişkiler, basın bültenleri, medya ilişkileri, etkinlikler, sosyal sorumluluk projeleri, kriz iletişimi ve iç iletişim gibi stratejilerle kurumun mesajlarını doğru şekilde iletmeyi hedeflemektedir. Kurumlar, medya, sosyal medya ve halkla ilişkiler ajansları gibi kanallar aracılığıyla etkili iletişim sağlamaktadır. Doğru bir halkla ilişkiler yönetimi, kurumun itibarını pekiştirilmesini ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamakta ve kriz anlarında doğru bilgilendirme yaparak kurumun uzun vadeli başarısını güvence altına almaktadır.

Kurumsal satış geliştirme (promosyon), satışları artırmak ve tüketicileri satın almaya teşvik etmek amacıyla kullanılan pazarlama faaliyetlerinin tümüdür. Bu faaliyetler, satış organizasyonuna/örgütüne, piyasa/aracı kuruluşlara ve tüketicilere yönelik olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir.

Satış örgütü, kurumun ürün satışlarından sorumlu çalışanları ve bağımsız temsilcilerinden oluşmaktadır. Satış organizasyonuna yönelik faaliyetler, satış ekibinin daha başarılı

olmasını ve daha çok ürün satmasını sağlamak amacıyla düzenlenmektedir. Burada satış geliştirmenin görevi, satış örgütüne gerekli eğitimleri sağlamak, ürün numuneleri gibi satış için gerekli araçları temin etmek, finansal yetki vermek ve çalışanların motivasyonunu sağlamak için başarının maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesidir. Okay'a göre kurum kimliğinin ana hedeflerinden olan çalışanın kurum ile bütünleşmesi hedefine de bu faaliyetler ile motivasyonu yüksek çalışanların oluşmasını sağlaması sebebiyle katkıda bulunmaktadır (Okay, 1999, s. 194).

Piyasa/aracı kuruluşlara yönelik faaliyetler ise ürünün nihai tüketicilere ulaşmasını sağlayan aracı kuruluşların satış promosyonuna daha aktif katılımını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Burada yapılan faaliyetler satış organizasyonuna yönelik faaliyetlerde yapılanlar ile benzerdir.

Tüketicilere yönelik faaliyetler ise tüketicileri satın almaya teşvik etmek ve ürünü denemelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, ürünün tanıtımının yapılması, çekilişler yapılması ve ürün için indirimli fiyatların uygulanması gibi çeşitli promosyon yöntemleri kullanılabilmektedir. Tüketicileri ürün almaya teşvik etmek elbette ki yalnızca satış promosyonunun değil, genel olarak tüm pazarlama faaliyetlerinin görevidir. Ancak satış promosyonu bunu sağlayacak "kolaylaştırıcı" ve "teşvik edici" bir güce sahiptir.

Kurumsal satış geliştirmeye yönelik uygulanan faaliyetlerde uygulanan faaliyetin sürdürülebilir olması, aracı kuruluşların temsilcilerinin kurum felsefesiyle uyumlu olması ve faaliyetlerin kolektif olarak planlanması bu konuda dikkat edilmesi gereken hususlardır.

Doğrudan pazarlama, "herhangi bir mekanda, ölçülebilir bir tepki ya da ticari işlemi etkilemek için bir ya da birden fazla reklam aracını kullanan etkileşimci bir pazarlama sistemidir" (Odabaşı, 1995, s. 161). Hedef kitleye çeşitli medya araçlarıyla doğrudan ulaşarak onları hemen harekete geçirmeyi amaçlayan bir pazarlama yaklaşımıdır. Bu yöntemde reklam araçları satış işlevini üstlenmektedir. Postalama yöntemi (katalog, broşür), telefonla satış, tüketicinin evinde ve tüketicinin evinin dışında satış bu pazarlama türünün örnekleri olarak gösterilebilir. Okay'a göre; *"kurum kimliğinin doğrudan pazarlama aracılığıyla iletilmesinde en önemli pay kurumsal dizayna düşmektedir. Müşterinin kurum ile kurduğu ilk ilişki genellikle basılı medya üzerinden olduğu için alıcı kişi kurum logosu ve renkleri ile karşılaşmakta ve kurum bunlar aracılığıyla hedef*

gruplarının ilgisini çekmeye çalışmaktadır" (Okay, 1999, ss. 201-202). Bu sebeple doğrudan pazarlama alanının kurum imajına etkisi kritik öneme sahiptir.

Sponsorluk, bir kurumun belirli bir etkinlik, organizasyon, birey ya da proje için maddi veya manevi destek sağlayarak, kendi marka değerini ve imajını güçlendirmeyi amaçladığı bir pazarlama ve iletişim stratejisidir. Sponsorluk, hem desteklenen tarafın ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olur hem de sponsor olan kurumun kamuoyu nezdinde görünürlüğünü arttırmasına, toplumsal faydaya katkıda bulunduğunu göstermesine ve hedef kitleyle daha güçlü bir bağ kurmasına olanak tanımaktadır. Sponsorluk genellikle spor etkinlikleri, kültürel faaliyetler, sosyal sorumluluk projeleri, bilimsel araştırmalar ve eğitim projeleri gibi alanlarda yaygın olarak kullanılır. Bu strateji, kurumun değerlerini ve sosyal sorumluluk bilincini vurgulayarak uzun vadede itibarını pekiştirmektedir.

Sergi ve fuarlar, kurumların ürün ve hizmetlerini tanıtmaları, sektördeki diğer paydaşlarla doğrudan iletişim kurmaları ve hedef kitleleriyle birebir etkileşim sağlayarak güçlü bağlar oluşturmaları için önemli fırsatlar sunmaktadır. Kurumların imajını güçlendirmesi, hedef kitlesine vizyonunu aktarması ve sektördeki profesyonel bağlantılarını genişletmesi açısından değerli bir platformdur. Bununla birlikte sektördeki rakip kurumların mevcut konumlarını ve stratejilerini gözlemlemek açısından da büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu etkinlikler, kurumların marka bilinirliğini artırmasına, yeniliklerini sergilemesine ve rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, doğrudan geri bildirim alma imkanı sunduğu için müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamada etkili bir araçtır. Sergi ve fuarların diğer iletişim alanlarından en büyük farkı kurum ve hedef kitle arasında birebir fiziksel temasın sağlanmasıdır. Kurum ve hedef kitle arasında doğrudan iletişim sağlanabildiği için hedef kitlenin kurumu doğru tanımasına ve dolayısıyla kuruma karşı güven oluşturmasına olanak tanımaktadır. Kurumlar bu alanlarda kurum kimliği unsurlarını doğrudan hedef kitleye sergilemektedirler ve dolayısıyla sergi ve fuarlar kurum kimliğini istenilen şekilde yansıtmak için en büyük potansiyele sahip iletişim araçlarıdır.

4.4.3 Kurumsal davranış

Kurumsal davranış, bir kurumun, iç ve dış paydaşlarına karşı sergilediği tutum ve davranışların genel çerçevesini ifade etmektedir. Bu kavram, kurumun iş süreçleri,

yönetim anlayışı, çalışanlarına yaklaşımı, topluma karşı sorumlulukları ve etik değerler gibi unsurlar üzerinden şekillenmektedir. Kurumsal davranış, kurum kültürünün ve kimliğinin dışa yansıyan bir parçasıdır ve hem iç organizasyonel uyumu sağlamak hem de dış paydaşlar nezdinde güvenilirlik ve itibar oluşturmak açısından kritik bir rol oynamaktadır. Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışanların kendi aralarında geçen ilişkiler iç davranış; yöneticiler ve çalışanların kurumun dış çevresi ile gerçekleştirdikleri ilişki ise dış davranış olarak tanımlanmaktadır. Kurumun şeffaf davranış tutumu, çalışanların da dış hedef kitleye kurum karakterini bütünleşik olarak yansıtmalarına katkı sağlamaktadır. *"Kurumsal imaj oluşturulurken müşteri ile empati kurulması, onların düşünce ve eleştirilerine önem verilmesi ve uzun vadeli, güçlü ilişkileri oluşturan davranışlara sahip olunması büyük önem taşımaktadır"* (Vural ve Erkan, 2018, ss. 18).

Doğru yönetilen kurumsal davranış çalışanların motivasyonunu artırmakta, müşteri memnuniyetini güçlendirmekte ve kurumun uzun vadeli başarısını desteklemektedir. Aynı zamanda, kriz durumlarında gösterilen tutarlılık ve şeffaflık, kurumsal davranışın etkili bir iletişim aracı olmasını sağlamaktadır.

Bir kurumun faaliyette bulunduğu ve sorumlu olduğu alanlardaki genel davranış esasları Okay tarafından beş başlıkta incelenmiştir;

- Ekonomik Davranış: Kurumun ekonomik faaliyetlerinde, ilişki içinde bulunduğu birey ve gruplara yönelik tutum ve davranışlarını ifade etmektedir.
- Toplumsal Davranış: Sosyal sorumluluk, etik değerler ve çevreye duyarlılık konularında kurumun gerçekleştirdiği tutum ve faaliyetlerdir.
- Siyasi Davranış: Kurumun siyasi gelişmelere karşı aldığı tutum ve baskı gruplarına yönelik yaklaşımlarıdır.
- Bilgilendirme Davranışı: Kurumun, iç ve dış hedef kitlelere yönelik gerçekleştirdiği bilgilendirme çalışmalarıdır.
- Kalite Davranışı: Ürün veya hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla yapılan iyileştirme faaliyetleridir (Okay, 1999, ss. 208-211).

Bir kurumun temel kurumsal davranışları ise; pazarlama alanındaki kurumsal davranış, üretim alanındaki kurumsal davranış, yatırım alanındaki kurumsal davranış, dağıtım alanındaki kurumsal davranış, finans alanındaki kurumsal davranış, personel alanındaki kurumsal davranış, faaliyet yeri alanındaki kurumsal davranış ve işbirliği alanındaki kurumsal davranış olarak sekiz başlıkta incelenmektedir (Okay, 1999, ss. 212-221).

- Pazarlama Alanındaki Kurumsal Davranış: Kurumun yurt içi ve yurt dışı pazarlarına yönelik tutarlı ve ortak bir yaklaşım benimsemesini gerektirmektedir. Üretilen ürünlerin, pazarda farklılık yaratacak, tüketici beklentilerini karşılayacak ve güçlü bir konum elde edebilecek özelliklere sahip olması önemlidir. Bu doğrultuda kurum, ürünleri aracılığıyla pazara yönelik bir tutum sergilemektedir.
- Üretim Alanındaki Kurumsal Davranış: Hedef kitlenin, kurumun üretim süreçlerine ve üretim alanının genişliğine dair algılarını ve kurumun ürünlerini kendisinin üretip üretmediği gibi konulara yönelik tutumlarını kapsamaktadır.
- Yatırım Alanındaki Kurumsal Davranış: Kurumun yatırım araştırma ve yatırım geliştirme gibi konularda sergilediği tutum ve faaliyetleri kapsamaktadır.
- Dağıtım Alanındaki Kurumsal Davranış: Dağıtım alanındaki kurumsal davranış, iki ana unsurdan oluşur; dağıtım kanallarının seçimi ve satış organizasyonu. Dağıtım kanalı seçerken, kanalın halk arasındaki imajı, sunduğu hizmetin kalitesi ve güvenilirliği gibi unsurlar dikkate alınmalıdır. Satış organizasyonunda ise, süreci yönetecek kişi veya kurumların titizlikle belirlenmesi, yardımcı satış araçlarının verimli bir şekilde kullanılması ve tüketicilerin ürün hakkında doğru bir şekilde bilgilendirilerek satın almaya ikna edilmesi kritik öneme sahiptir.
- Finans Alanındaki Kurumsal Davranış: Kurum ile arasında nakit para akışı olan diğer kurumlara karşı davranışı, kurum içi ve kurum dışı finans desteğini sağlama ve yatırımlarını değerlendirme biçimi finansal alandaki davranışları kapsamaktadır.
- Personel Alanındaki Kurumsal Davranış: Kurumun personel planlamasında gösterdiği tutumlardır. Kurum iklimi (çalışma koşulları, çevre koşulları, sosyal alanların sağlanması, eğitim), çalışanların fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak, çalışma saatleri, çalışma koşulları, ek ödenekler, işe alım süreçleri, iletişim (çalışanı bilgilendirme), başarının ödüllendirilmesi gibi unsurlar personel alanındaki kurumsal davranışları kapsamaktadır.

- Faaliyet Yeri Alanındaki Kurumsal Davranış: Kurumun faaliyet gösterdiği alanın çevresinin korunmasına yönelik duyarlı bir yaklaşım sergilemek, alana uygun altyapıları kurmak ve bu çabalar sonucunda bölge halkının kurumun faaliyetlerine olumlu bakmasını sağlamak, faaliyet yeri davranışlarının kapsamına girmektedir.
- İşbirliği Alanındaki Kurumsal Davranış: Kurumun işbirliği içerisinde olduğu ticaret odaları, rakipler, tedarikçiler ve perakende satıcılar gibi iş ortaklarına karşı davranışlarını kapsamaktadır (Okay, 1999, ss. 212-221).

4.4.4 Kurumsal tasarım (Ürün, iletişim, çevre tasarımı)

Kurumsal tasarım, kurumun kendisini görsel olarak ifade etme şeklidir. Kurumsal tasarım literatürde "görsel kimlik" olarak da ifade edilmektedir.

> Görsel kimlik çalışmalarını geliştirmeye başlarken metodolojik bir süreç izlenmelidir. Bu sürecin kapsadığı çeşitli aşama ve koşullar; araştırmanın verdiği sonuçlara uygun olarak genişletilmelidir. Şirketin kurum kültürü, felsefesi, kurumsal iletişimi ve vizyonu, vermek istediği imaj gibi araştırmaları, bağlantılı düşünerek analiz edilir, tartışılır ve bu unsurlardan oluşan sentez görsel dile aktarıldığında, içsel ve dışsal gruplara doğru iletişimin en iyi şekilde nasıl yansıdığını görmek olasıdır (Satır, 2012, s. 48).

Kurumun değerleri, kültürü, vizyonu ve misyonu gibi benimsemiş olduğu soyut kavramları içeren kurum felsefesinin grafik tasarım, mimari tasarım, endüstriyel tasarım ve iç mimarlık gibi görsel ve estetiğin hakim olduğu disiplinlerden yardım alınarak somut bir tasarıma dönüştürüldüğü unsurdur. Buna ihtiyaç duyulmasının temel nedeni kurumların hedef kitlesi ile arasındaki iletişimi daha etkili, anlaşılır ve akılda kalıcı hale getirmek istemeleridir. Bireyler görsel unsurları daha hızlı algılamakta, daha uzun süre hatırlamakta ve onlarla duygusal bir bağ kurmaya daha yatkın olmaktadırlar.

İnsan beyni yazılı veya sözlü bilgiden çok görsel bilgiyi daha hızlı işlemektedir. Bir logoya, renge veya şekle bakarak bir markanın kimliği ve mesajı saniyeler içinde algılanabilmektedir. Örneğin, bir marka "güven" duygusunu iletmek istiyorsa, mavi renkli minimalist bir logo tasarımını tercih ederek bu mesajı anında hedef kitlesine aktarabilmektedir.

Bununla birlikte insanlar, yazılı metinlerden çok görselleri hatırlamaya eğilimlidir. Bu yüzden logolar, simgeler ve grafik tasarımlar, kurumların tanınırlığını artırmakta ve hedef kitlelerin zihninde bir yer edinmektedir; Coca-Cola'nın kırmızı rengi veya Apple'ın sade logosu, yazılı mesajlardan çok daha kalıcıdır.

Görseller, insanlarda duygusal tepkiler oluşturmaktadır. Renkler, şekiller ve tasarımlar, belirli duygularla ilişkilendirilebilir. Örneğin, pastel renkler huzur ve rahatlık çağrıştırırken, parlak renkler enerji ve dinamizm hissi yaratmaktadır. Kurumlar, bu duygusal etkileri kullanarak hedef kitleyle daha derin bir bağ kurmayı amaçlamaktadırlar.

Görseller, dil bariyerlerini aşarak daha geniş bir kitleye hitap edebilmektedirler. Logo, sembol veya renk gibi unsurlar, kültürler arasında daha kolay bir şekilde anlam taşımakta ve evrensel bir dil sunmaktadır. Örneğin, dünya çapında hizmet veren bir firma için logonun tüm ülkelerde tanınabilir olması çok önemlidir.

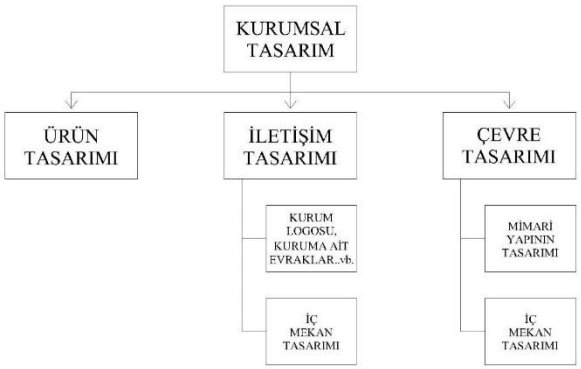
Tutarlı ve profesyonel bir kurumsal tasarım, kurumun güvenilir olduğunu ve işine verdiği önemi göstermektedir. Bu durum, özellikle yeni müşteriler ya da iş ortakları için ilk izlenimde kritik bir rol oynamaktadır.

Kurumların değerleri ve kültürü, somut görsel öğeler sayesinde hedef kitle tarafından daha kolay anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaktadır. Tasarımlar, bir markanın rekabette öne çıkmasına ve fark edilmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, IKEA'nın sade ve fonksiyonel tasarımları, markanın “erişilebilirlik” ve “pratiklik” değerlerini doğrudan yansıtmaktadır.

Özetle kurumlar, değerlerini ve kültürlerini görsel tasarımlarla somutlaştırarak hem fark edilme hem de hatırlanma potansiyelini artırmaktadırlar. Görsel unsurların hedef kitle üzerindeki hızlı ve güçlü etkisi başarılı bir kurumsal kimlik oluşturmanın temelini oluşturmaktadır. Ancak, tıpkı kurum kimliği oluşturulurken sadece kurumsal tasarım ile sınırlandırmanın yetersiz kalması gibi, güçlü bir kurumsal tasarım oluşturmak da yalnızca logo, amblem gibi öğelerle sınırlı değildir; bu öğeler kurumsal tasarımın yalnızca iletişim alanını kapsamaktadır. Kurumların kurumsal tasarım unsurunu yalnızca bir logo, renk ya da amblemden ibaret sanarak oluşturmaya çalışmaları yanlış algılara ve sonuçlara yol açabilmektedir. Hedeflenen kurum imajına ulaşabilmek için kurumsal tasarım öğelerinin

bütünsel olarak ele alınması ve diğer tüm kurum kimliği unsurlarını tutarlı ve uyum içinde yansıtması gerekmektedir.

Şekil 13'te de görüleceği üzere kurumsal tasarım; ürün tasarımı, kurum logosu, kuruma ait evraklar gibi öğeleri kapsayan iletişim tasarımı, kurumun ve kuruma ait markaların yapılarının mimari ve iç mimari tasarımını kapsayan çevre tasarımından oluşmaktadır.



Şekil 13. Kurumsal Tasarım Öğeleri

4.4.4.1 Ürün tasarımı

Günümüz serbest piyasa koşulu içerisinde pek çok kurum içerik açısından aynı ürünleri piyasaya sürmektedir. Satış reyonlarında ürün gruplamaları içerisinde bir arada bulunan bu ürünler birbirinden farklı tasarımlar ile ayrışarak hedef kitlenin karşısına çıkmaktadır ve hedef kitle kendine özgü değer yargıları neticesinde ürünlerin tasarımları arasında bir tercih yapmaktadır. Tam da bu sebeple; "her kuruluş, ürettiği ürünü diğerlerinden farklı kılarak ürünün tercih edilme özelliğini artırmaya çalışır" (Kaya, 2006, s. 33).

"Kurum kimliği ve kurum imajı bağlamında ele alınan ürün tasarımı, ürünün estetik, pratik, sembolik fonksiyonlarını, kullanım kültürünü, moda ve çağdaşlığı gibi niteliklerini vurgulayarak tüketicinin ürün hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir" (Kaya, 2006, s. 33). Sarasin, ürün tasarımının fonksiyonlarını şu şekilde belirtmektedir;

- Ürünün pazarlanacak olan özelliğini görselleştirir,
- Ürünün sahip olduğu sembolik değeri iletir,
- Ürünü kendi hedef grubuna yönlendirir,
- Edinilmiş olan tecrübe niteliklerini belirtir,

- Değer yargılarını etkiler,
- Ürüne anlık dikkat çekmeye ve olumlu bir yönlenme kazanmaya yardımcı olur,
- Rekabete karşı ürünü profillendirir,
- Bir ürünü gençleştirebilir ve ona yeni bir güncellik kazandırabilir (aktaran Okay, 1999, s. 132).

"Ürün tasarımını; ürünün kendisinin tasarımı, ambalajının tasarımı ve markası oluşturur" (Kaya, 2006, s. 33). Ürünün kendisinin tasarımı ürünün fiziksel özelliklerini, işlevselliğini ve kullanım amacını içeren tasarımdır. Bu tasarım, ürünün kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamasını, ergonomik olmasını, teknik gerekliliklere uygun olmasını ve estetik açıdan çekici bir görünüm sunmasını sağlamaktadır. Ambalajının tasarımı ise ürünün korunmasını, taşınmasını ve raflarda fark edilmesini sağlayan dış kaplamanın tasarımıdır. Bu noktada koruma; özellikle gıda ürünlerinde ürünün bozulmasını engellemek ve ürünü hukuki anlamda koruma-kopyalanmasını engellemek olarak iki açıdan gerçekleşmektedir. Marka ise, bir ürünün pazarda tanınmasını ve farklılaşmasını sağlayan bir unsurdur. İsim, logo, slogan ve diğer görsel-işitsel bileşenler markayı oluşturmaktadır. Marka, doğru yönetildiği takdirde tüketicinin ürüne ve dolayısıyla kuruma duyduğu güveni ve bağlılığı artıran bir kimlik yaratmaktadır. İyi bir marka tasarımı, ürünün değerini yükselterek müşteriler için tercih sebebi olabilmektedir. Bu unsurlar bir bütün olarak çalışarak, ürünün pazarda başarılı bir şekilde konumlanmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır.

Ürün tasarımını oluşturan bu öğelerin hedef kitlede yarattığı etkileri renkler, ambalajın formu ve malzemesi, ambalajda kullanılan görseller üzerinden örneklendirmek mümkündür:

Parlak ve canlı renkler daha fazla dikkat çekerek enerjik bir hava yaratmakta, ve genç kitleleri, çocukları ve eğlenceli ürünleri hedeflemektedir. Bununla birlikte, hızlı tüketim ürünlerinde ve atıştırmalıklarda iştah açıcı etki sağlamaktadır. Pastel tonlar, mat ve doğal renkler ise sadelik, güven, zarafet ve doğallık gibi algılar yaratmaktadır. Bu renkler, üst düzeye hitap eden seçkin ürünlerde, sağlıklı yaşam tarzını benimseyenlerde ve organik ürünlerde daha etkilidir. Markalar, hedef kitlelerinin değerlerine, beklentilerine ve satın

alma davranışlarına göre renk seçimini yaparak güçlü bir marka imajı yaratabilmektedirler.

Ambalajın formu, ürünün konumlandırılmasına ve hedef kitlenin algısına doğrudan etki etmektedir. Yuvarlak formlu ambalajlar yumuşaklık ve dostane bir hava yaratırken, dikdörtgen veya kare formlu ambalajlar daha düz ve ciddi bir izlenim vermektedir. Özgün ve alışılmadık ambalaj şekilleri dikkat çekici olup, yenilikçi ve eğlenceli bir marka imajı yaratırken, klasik formlu ambalajlar güven ve sadelik algısı yaratmaktadır. Yenilikçi ve sıra dışı formlar, genç ve eğlenceli bir hedef kitleye hitap ederken, sade ve zarif şekiller ise daha olgun ve kaliteli bir algı yaratmaktadır.

Ambalajın dokusu ve kullanılan malzeme de tüketici üzerindeki algıyı etkilemektedir. Mat, dokulu veya pürüzlü yüzeyler ürünün doğal, el yapımı veya yüksek kalitede olduğunu ima edebilmektedir. Parlak ve pürüzsüz yüzeyler ise genellikle modern ve sofistike bir izlenim yaratmaktadır. Kağıt ambalajlar doğal ve organik ürünleri çağrıştırırken, plastik ambalajlar genellikle pratik ve dayanıklı algısı yaratmaktadır.

Ambalaj üzerinde kullanılan görseller ve illüstrasyonlar, ürünün algılanış biçimini doğrudan etkilemektedir. Sade ve minimal grafikler şıklık ve zerafet vurgusu yaparken, renkli ve eğlenceli illüstrasyonlar genç ve dinamik bir hedef kitleye hitap etmektedir. Doğa temalı görseller doğallık ve organikliği çağrıştırır ve genellikle sağlık sektörüne bağlı ürünlerde kullanılmaktadır.

Ürün tasarımındaki renkler, yazı tipi, form, malzeme ve görseller gibi unsurlar hedef kitle üzerinde farklı psikolojik etkiler yaratmaktadır. Bu unsurlar, ürünün algılanan değerini, güvenini ve çekiciliğini artırmaktadır. Hedef kitleye hitap edecek doğru tasarım, markanın tüketicilerle güçlü bir bağ kurmasına yardımcı olmakta ve ürünün pazarda öne çıkmasını sağlamaktadır.

4.4.4.2 İletişim tasarımı

İletişim tasarımı; *"bir kurumun tüm iletişim araçlarının dizaynıdır"* (Okay,1999, s. 134). Bu unsur, kurumun kimliğini, kültürünü, hedeflerini ve konumlandırma stratejisini görsel öğelere dönüştürerek bu kavramları etkili bir şekilde yansıtmalı ve tasarımlar arasındaki tutarlılık ile hem iç hem de dış hedef kitleye güven sağlamalıdır.

> Kurumsal tasarım kapsamında ele alınan firmanın logosu, yazı karakteri, kurum renkleri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, sergi ve standlar, yani tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılmalı; kurumun iç ve dış bütün iletişimini içeren reklam ve halkla ilişkiler uygulamaları ile hedef kitleye, kurumsal kimliğin içerdiği anlamları netleştiren mesajlar iletilmelidir (Peltekoğlu, 2004, s. 359).

Bu bağlamda Okay'a göre, iletişim tasarımının kurum kimliği tasarımı ile tutarlı olması dış hedef kitleye güven duygusunu sağlamasının yanı sıra, kurum içi çalışanlar arasında da bütünleşmeyi sağlamaktadır (Okay,1999, s. 135).

İletişim tasarımını oluşturan başlıca unsurlar; logo, kurumsal renk kullanımları, font, basılı evrak ve afiş/pankart kullanımlarıdır. Her bir unsur, kurumun kültürünü ve kimliğini yansıtarak hedef kitle üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır.

Logo: Kurumun vizyonunu, kültürünü ve kimliğini sembolik bir şekilde temsil etmektedir. Hedef kitleye yönelik ilk intibanın oluşmasını sağlayan, kurumun kimliği hakkında bir ipucu oluşturan en önemli görsel unsurdur. Kurumun imzası olarak da adlandırılan logo, hedef kitlenin kurumla bağ kurmasını sağlamaktadır. Kurumlar kendi vizyon ve misyonlarına göre logo oluşturma sürecinde bir takım seçimlerde bulunmaktadırlar. Örneğin, köklü ve kültürel değerlerine bağlı kurumlar logoda tarihine ve mirasına atıfta bulunabilmektedirler. Bu tür kurumlar geleneksel semboller, armalar veya o kurumu tanımlayan bir coğrafyaya veya tarihi döneme ait unsurlar kullanmaktadırlar. Örnek olarak Türk Hava Yolları'nın logosunda yer alan yaban kazı figürü verilebilir; bu figür hem Türk kültürüne hem de global bir marka olma hedeflerine uygun bir şekilde tasarlanmıştır.

Bunun yanı sıra yenilik odaklı kurumlar ise logoda daha dinamik ve minimal tasarımlar tercih ederek geleceğe dönük bir mesaj vermeyi hedeflemektedirler. Örneğin Tesla'nın logosu ilk bakışta kurumun baş harfi olan "T" harfi gibi algılanmaktadır; ancak bu "T" aynı zamanda bir elektrik motorunun kesit görünümünü sembolize eder. Bu durum, Tesla'nın elektrikli araç teknolojisindeki uzmanlığını ve yenilikçi yönünü doğrudan ifade etmektedir.

Kurumların kendi kimliklerini ifade edecek logolar oluşturma süreçlerinde hedef kitle üzerinde etkili ve kalıcı olmasını sağlamak için tasarlanan logonun özgün, okunabilir, kullanışlı, vizyoner ve akılda kalıcı olması gerekmektedir.

Tablo 3. Kurumsal Tasarımda Kullanılan Renkler ve Kültür İlişkisi

Renk	KURUMSAL TASARIM	TÜRK KÜLTÜRÜ	ÖRNEK SEKTÖRLER
SARI (ALTIN SARISI)	Lüks ve seçkinlik, Başarı ve güven, Gelenek ve zarafet	Osmanlı ihtişamı, manevi derinlik ve sanatsal estetik ile ilişkilidir. Gıda sektöründe bu renk, ürünün kalitesini, doğallığını ve kültürel kökenlerini öne çıkarmak için etkili bir seçimdir.	Lüks Gıda ve İçecek - Mücevherat ve Moda - Finans ve Bankacılık - Turizm ve Otelcilik
KIRMIZI	Enerji ve tutku, Cesaret ve güç, İştah açıcı ve dikkat çekici	Geleneksellik, milliyetçilik, bereket ve sevgi ile özdeşleşir. Özellikle hızlı tüketim ürünlerinde (atıştırmalık) ürünlerin hem geleneksel hem de modern bağlamda güçlü bir kimlik kazanmasına yardımcı olur.	Gıda ve İçecek - Eğlence ve Medya - Perakende ve İndirim - Sağlık ve İlaç
SİYAH	Güç ve otorite, Zarafet ve sofistike imaj, Modernlik ve minimalizm, Ciddiyet ve saygı	Maneviyat, sadakat, ciddiyet ve saygınlık ile özdeşleşir. Gıda sektöründe ise kalite, doğallık ve lüks mesajı vermek için etkili bir seçimdir.	Hukuk - Danışmanlık - Lüks Otomobil Markaları - Moda - Teknoloji - Gıda
BEYAZ	Temizlik ve saflık, Şeffaflık ve güven, Minimalizm ve sadelik	Masumiyet, barış, doğallık ve yeni başlangıçlar ile özdeşleşir. Gıda sektöründe tazelik, hijyen ve doğallık mesajlarını pekiştirerek geleneksel ve modern ürünler için etkili bir seçimdir.	Sağlık ve Tıp - Gıda ve Süt Ürünleri - Temizlik ve Kişisel Bakım - Teknoloji ve Tasarım

Kurumsal Renk Kullanımları: Renkler, psikolojik etkileri ve çağrışımları sayesinde bir kurumun değerlerini ve kültürünü hedef kitleye yansıtmaktadır. Bununla birlikte kuvvetli bir görsel unsur olarak renk, kurumun tüm iletişim öğelerinde aynı şekilde kullanıldığında hedef kitlede tutarlı ve güvenilir bir imaj oluşturulmasını da sağlamaktadır. Yenilik odaklı kurumlar, dinamizm ve fark edilirlik oluşturmak amacıyla canlı ve dikkat çekici renkler (örneğin turuncu, kırmızı veya yeşil) kullanarak enerjik ve modern bir izlenim yaratmaktadırlar. Örneğin Spotify, yeşil ve siyahın enerjik kontrastını kullanarak teknoloji ve eğlenceyi çağrıştırmaktadır. Köklü kurumlar ise genellikle güvenilirlik ve istikrarı temsil eden mavi, siyah ve altın sarısı gibi renkleri tercih etmektedirler; renk paleti, kurumun geçmişi ve geleneksel değerlerini yansıtmaktadır. Örneğin, Osmanlı geçmişinden ilham alan bir otel zinciri, altın ve bordo tonlarını kullanarak lüks ve tarihi bir atmosfer yaratabilmekte veya geleneksel bir baklava markası sarı ve siyah tonlarını kullanarak hem Osmanlı ihtişamını hem de yüksek kalite algısını vurgulayabilmektedir. Tablo 3'te ülkemizde Türk kültürüne ve köklerine bağlı kurumların ağırlıklı olarak seçmekte olduğu renkler ve ifadeleri görülebilmektedir.

Font Kullanımları: Fontlar bir kurumun kimliğini görsel olarak ifade eden en önemli tasarım unsurlarından birisi olarak kurumların ses tonunu ve karakterini yansıtmasına yardımcı olmaktadırlar. Font seçimi, markanın verdiği mesajın görsel bir temsilidir. Kurumun değerleri ve kültürel mesajları geleneksel veya modern font tercihleriyle etkili bir şekilde iletilebilmektedir. Köklü ve geleneklerine bağlı kurumlar ağırlıklı olarak klasik ve oturmuş fontlar olan serif (tırnaklı) yazı tiplerini tercih etmektedirler. Serif fontlar, geçmişten gelen bir güven ve ciddiyet algısını güçlendirmektedir. Örneğin hukuk firmaları veya köklü eğitim kurumları genellikle Times New Roman veya Garamond gibi fontları tercih etmektedir. Yenilik odaklı kurumlarda ise dekoratif çizgileri olmayan sans-serif (tırnaksız) yazı tipleri tercih edilmektedir. Bu fontlar hedef kitle üzerinde daha modern, enerjik ve yenilikçi bir etki bıraktığından ötürü ağırlıklı olarak teknoloji şirketlerinde, e-ticaret kurumlarında ve moda sektöründe kullanılmaktadır.

Font stili tercihinin yanı sıra bazı kurumların özgün kimliklerini güçlendirmek adına özel tasarlanmış fontlar kullandığı görülebilmektedir. Bu fontlar, kurumun ve markalarının karakterini ve kültürünü diğerlerinden farklılaştırarak kendilerini benzersiz ve hatırlanabilir kılmaktadırlar. Bu kurumlara; Coca-Cola (logosu için özel olarak tasarlanan el yazısı stilindeki font), Netflix (Netflix Sans), Apple (San Francisco), IKEA (Noto Sans tabanlı IKEA fontu), Microsoft (Segoe UI) ve BMW (BMW Type fontu) örnek teşkil etmektedir.

Basılı Evrak Kullanımları: Antetli kağıtlar, zarflar, kartvizitler ve broşürler gibi basılı materyaller, kurum kültürünün profesyonelliğini yansıtmakta ve güvenilirlik oluşturmaktadır. Her detayın kurumsal kimlikle uyumlu olması gerekmektedir. Geleneksel ve köklü kurumların basılı materyallerinde daha sade, resmi ve simetrik tasarımlara yer verilmektedir. Beyaz veya pastel tonların ağırlıklı olarak kullanıldığı evraklara geleneksel desenlerin veya o kurumu temsil eden tarihi figürlerin eklendiği görülebilmektedir. Örneğin üniversitelerin diploma tasarımlarında altın işlemeler veya klasik hat çizimleri gibi unsurlar yer alabilmektedir. Yenilik odaklı kurumların basılı evraklarında ise daha yaratıcı, deneysel ve dikkat çekici tasarımlara yer verilebilmektedir. Yenilikçi kesimler, parlak renkler veya dokunsal yüzeyler görülebilmektedir. Örneğin bir tasarım ajansı yenilikçi bir kimlik sergilemek amacıyla holografik kartvizitler kullanabilmektedir.

Afiş/Pankart (Banner) Kullanımları: Afiş veya pankartlar hem dijital hem de fiziksel alanlarda kullanılan, bir markanın mesajını hızlı ve etkili bir şekilde ileten iletişim araçlarıdır. Kullanılan görseller, sloganlar ve tasarım kurumun kimliğini yansıtmaktadır. Geleneksel ve köklü kurumlar afişlerinde genellikle sade bir düzen ve resmi bir dil kullanmaktadır. Geleneksel sloganlar ve sade renk paletleri kullanılarak güvenilir bir imaj çizilmesi hedeflenmektedir. Bu afişlerde daha fazla metin ve bilgilendirici içerik görülebilmektedir. Örneğin tarihi bir vakıf, faaliyetlerini tanıtan afişlerinde genellikle pastel renkler ve klasik yazı tipleri tercih etmektedir. Yenilik odaklı kurumlar ise afişlerinde genellikle daha fazla görsel öğelere ve kısa, dikkat çekici mesajlara yer vermektedirler. Modern tasarımlar, dikkat çekici animasyonlar, dinamik ve etkileyici görseller görülebilmektedir.

Özetle, kurumlar özgün kültürel değerlerini ve vizyonlarını iletişim tasarımı unsurlarına yansıtarak hedef kitlede akılda kalıcı ve güvenilir bir imaj oluşturmayı amaçlamaktadırlar. İletişim tasarımı hedef kitleye kurum kültürünü ifade etmenin en etkili yardımcılarından birisidir. Kurum kimliği, değer odaklı ve yenilik odaklı olarak kurumlar tarafından farklı tasarımsal yaklaşımlarla yansıtılırken önemli olan bu unsurlar arasında tutarlılığı korumak ve hedef kitlenin algısını doğru şekilde yönetmektir. Bu unsurların doğru bir şekilde kullanılması, kurumların kültürel kimliklerini etkili bir şekilde yansıtarak hem iç hem de dış hedef kitleleriyle güçlü bir bağ kurmalarını sağlamaktadır.

4.4.4.3 Çevre tasarımı

Kurumların mimari yapı ve iç mimari niteliklerini kapsayan çevre tasarımı ile kurumlar hedef kitlesi ile birebir temas sağlamaktadırlar. Bu unsur bir kurumun veya markanın yalnızca görsel bir kimlikten ibaret olmadığını, aynı zamanda kullanıcılarla kurduğu bir deneyim olduğunu vurgulamakta ve bu yönüyle kurumsal algıyı güçlendiren en etkili araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Çevre tasarımı bir kurumun değerlerini, vizyonunu ve kültürünü yapılarına aktararak hedef kitlenin algısını yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Çevre tasarımı literatürde mimari yapının tasarımı ve iç mekan tasarımı olarak sınıflandırılmaktadır.

Mimari Yapının Tasarımı: Kurumların merkez binalarında, markalarına ait mağazalarında ve daha ufak çaplı satış ve reklam odaklı mekanlarında (kiosk, fuar standı..vb.) ortaya koyduğu kimliğini görsel anlamda yansıtması ve her birinin birbirinden beslenerek tutarlı bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu durum dış hedef kitlede güçlü bir kimlik algısı yaratırken, iç hedef kitlede ise aidiyet hissini kuvvetlendirmektedir.

Kurumlar mimari yapılarını konumlandırırken beşeri çevre kimliği ile kurum kimliğinin uyumlu olmasına özen göstermelidirler. Dolayısıyla konum, mimari yapının tasarımı alanında dikkat edilmesi gereken ilk unsurdur. Kurum kimliğini güçlendirmek için hedef kitlenin yoğun olduğu bölgelerde konumlanmak markanın erişilebilirliğini ve imajını yansıtmaktadır. Örneğin hedef kitlesi gençler olan bir kurum için gençlerin sıklıkla ziyaret ettiği alışveriş merkezlerinde veya yakın çevresinde yer almak, lüks markalar için merkezi ve prestijli bölgeleri tercih etmek kurumun hedef kitlesiyle doğrudan ilişki kurma potansiyelini arttırmaktadır.

Kurumun kimliğine uyumlu bir bölgede, hedef kitlesi doğrultusunda konumlandırılan yapılar kurumsal kimliği desteklerken, kurumun kültürel ve sosyal çevresiyle uyumlu bir iletişim kurmasını da mümkün kılmaktadır; bu da hem marka bilinirliğinin hem de müşteri sadakatinin artmasını sağlamaktadır.

Bir diğer önemli nokta ise kurumun kimliğinin mimari yapıya doğru aktarılmasıdır. Dış cephede kullanılan renk, form ve dokuların her biri esasen bir mesaj iletim araçlarıdır ve bunu doğru bir şekilde kullanmak kurumun pazarlama stratejisinde avantaj sağlamaktadır. Okay'ın aktarımıyla:

> Kurum dizaynının iletişimsel imkanları için hareket noktası, tüm kültür fenomenlerini birer işaret sistemi olarak inceleyen ve Umberto Eco tarafından işaret sistemlerinin bir bilimi olarak tanımlanan semiotik/göstergebilimdir. Semiotik ise dilsel resim ve göstergelerin genel sistemidir. Eco'ya göre mimariye dar anlamda yalnızca fonksiyonel nitelikler (örneğin bir çatı binanın örtülmesine yarar) atfedilmekte, fakat iletişimsel boyutta bir bildiri, mesaj sunduğu noktası dikkate alınmamaktadır. Eco, mimari yapıtların aynı zamanda birer de mesaj ilettikleri görüşündedir (Okay,1999, s. 159).

Dolayısıyla mimari yapılar yalnızca fonksiyonel özellikler taşımakla kalmaz, aynı zamanda birer iletişim aracı olarak mesajlar iletmektedirler, ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken kurumun mimari kimliği ile kent dokusunun uyumudur. Bir kurumun mimari kimliği, bulunduğu çevreyle uyum içinde olmalı ve kendi değerlerini yansıtırken çevresel özelliklerden ilham alarak bulunduğu yere katkı sağlamalıdır. Böylece, mimari yapılar hem çevresine değer katar, hem de çevresinden değer kazanarak özgün bir bütünlük içerisinde var olurlar.

İç Mekan Tasarımı: Bir kurumun kimliğini ve kültürünü ileten mimari unsurlar sadece yapıların konumu ve dış cephe tasarımları ile sınırlı kalmamakta, kuruma ait mağaza ve çalışma alanlarının bulunduğu merkez yapılarının iç mekan tasarımları da hem iç hem de dış hedef kitle üzerine olan etkileri sebebiyle özenle tasarlanması gereken unsurlardır. Bu bağlamda iç mekan tasarımını oluşturan plan organizasyonu, yüzey kaplamaları, malzemeler ve renk seçimleri, sabit ve hareketli mobilyaların tasarımı, kullanılan cihazlar, aydınlatma elemanları, doğramalar ve aksesuarlar gibi tasarım öğeleri kurumun kimlik ve kültür aktarımını sağlayan yardımcı araçlardır ve bu araçların bir araya geldiklerinde tutarlılık göstermeleri güçlü bir kurumsal algı oluşturmak açısından önem arz etmektedir.

İç mekan plan organizasyonu, kültürel değerleri ve kurum kimliğini mekanın estetik ve işlevsel düzeniyle harmanlayarak hedef kitleye derin bir deneyim sunmak ve kurumun misyonunu yansıtmak açısından kritik bir öneme sahiptir. Kurumlar kendi kültürleri ve kimlikleri doğrultusunda birbirinden çeşitli dolaşım planları uygulayabilmektedirler, bu durum kurumun iç mekanlarında özgün tasarımlara sahip olmasına olanak tanımaktadır. Plan organizasyonuna kültürün yansıması, geleneksel pazar veya alışveriş deneyimlerinden ilham alınarak müşterilerin mekan içinde rahatça hareket edebileceği düzenler ve sosyalleşmeyi destekleyen oturma düzenleriyle sağlanabilmektedir. Bununla birlikte kurum kültürünü destekleyen tasarım öğelerinin ön plana çıkartılması veya markanın tarihini adım adım aktaran bir tasarım akışı da yine kültürü mekana yansıtmanın yöntemlerinden biri olarak kullanılabilmektedir. Kimlik yansıması ise, kurumun profesyonelliğini veya samimiyetini yansıtan düzenlemelerle gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, lüks bir marka için düzenli ve geniş alanlar, daha samimi bir marka için sıcak

ve yakın oturma düzenleri uygulanarak hedef kitleye kimlik ile ilgili mesajlar iletilebilmektedir.

Yüzey kaplamaları, kültürün yansıması açısından kurumların kültürlerine bağlı olarak malzeme seçimlerinde geleneksel veya modern bir yaklaşımı benimsemeleriyle ortaya koyulabilmektedir. Köklü bir firma için, ait olduğu bölgeye özgü malzemeler ve desenler kullanılarak mekanın kültürel bağları güçlendirilebilirken (örneğin geleneksel seramik karolar veya ahşap dokular gibi yerel ve doğal malzemeler), daha gelecek odaklı bir firma için ise endüstriyel bir tarzda beton, cam veya metal gibi malzemeler kullanılarak kurumun çağdaş ruhu vurgulanabilir. Kurum kimliğinin yansıması açısından ise markanın renk paletiyle uyumlu zemin, duvar veya tavan kaplamaları tercih edilebilmekte ve malzeme seçimleriyle de kurumun sürdürülebilirlik, yenilikçi veya prestijli imajı ortaya koyulabilmektedir.

Sabit ve hareketli mobilyalar mekanın işlevselliğini artırırken aynı zamanda kurumun kültürel değerlerini ve kimliğini detaylarda ifade etme açısından önem taşımaktadır. Yerel zanaatkarlar tarafından üretilmiş özel tasarım mobilyalar ve kültürüne özgü çizgiler taşıyan ergonomik oturma alanları kültürel bağları güçlü bir şekilde yansıtmaktadır. Örneğin, büyük oturma grupları kültürel birliktelik ve samimiyeti vurgulayan Akdeniz ve Orta Doğu kültürünü, daha küçük ve bireysel oturma düzenleri ise bireysel mahremiyete değer veren Batı kültürlerini yansıtmaktadır. Burada seçim, kurumun hedef kitlesi ve kültürel bağlamıyla ilişkilendirilmelidir. Bunun yanı sıra kurum kimliği de mobilyalar vasıtasıyla betimlenebilmektedir. Örneğin, genç bir giyim markasının mağazasında ürün teşhir alanlarını hareketli modüllerle düzenlemek, kurumun dinamik ve yaratıcı kimliğini ifade edebilmekte veya bir teknoloji mağazasında ürünlerin sergilendiği düz, nötr tonlardaki sabit raflar markanın modern ve işlevsel kimliğini destekleyebilmektedir.

Cihazlar bir mekanda kültürel unsurları ve kurum kimliğini bir araya getirerek markanın hem geçmişten gelen değerlerini hem de modern dünyaya uyum sağlama becerisini ifade eden unsurlar arasında yer almaktadır. Geleneksel ve modern unsurların bir arada kullanımıyla kültür yansıması sağlanabilmektedir. Örneğin, nostaljik bir kahve makinesi ile modern POS cihazlarının entegrasyonu, geçmiş ve geleceği birleştirerek teknoloji ile yerel hikayelerin harmanlanmasını ifade etmekte, dijital ekranlar gibi teknolojik araçların

yerel hikayeleri veya kurumun tarihini aktarması da kültürel bağlılığı vurgulamaktadır. Aynı zamanda, teknolojik yeniliklere sahip cihazlar, markanın çağdaş ve modern bir kimlik sunmasını sağlayabilmektedir. Örneğin, kullanıcı dostu arayüzlere sahip, marka renklerini yansıtan dijital sistemler, hem estetik hem de işlevsel bir bütünlük sunarak markanın profesyonel duruşunu destekler. Bu şekilde, cihazlar mekanda kültürle modernliği harmanlayarak hem geleneksel değerlere hem de yenilikçi kimliğe hizmet edebilmektedir.

Aydınlatma elemanları mekanın atmosferini şekillendirerek hem kültürel sıcaklığı hem de markanın profesyonel kimliğini yansıtma açısından kritik bir unsurdur. Doğal ve sıcak aydınlatma tasarımları mekana kültürel bir sıcaklık kazandırırken, geleneksel aydınlatma şekillerinden esinlenme, geçmişle bir bağ kurmayı sağlamaktadır. Örneğin; abajurlar, fenerler veya doğal ışık odaklı tasarımlar, mekanın kültürel bağlamını vurgularken, yerel dokulara veya el işçiliğine sahip özel tasarım aydınlatmalar, geleneksel sanat ve zanaatle modern mekan tasarımı arasında bir köprü oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra kimlik açısından bakıldığında ise, ürünleri öne çıkaran vurgu ve stratejik aydınlatmalar kurumun profesyonel ve modern imajını güçlendirebilmektedir. Ürün odaklı spot ışıkları gibi marka atmosferine uygun genel aydınlatmalar mekana işlevsel bir estetik kazandırırken, enerji tasarruflu ve çevre dostu aydınlatma tercihleri kurumun modern, çevre bilincine sahip kimliğini güçlendirebilmektedir.

Doğramalar/pencereler, mekanın dışa açılan yüzü olarak hem kültürel bağları güçlendiren hem de kurum kimliğini etkili bir şekilde sergileyen kritik bir tasarım unsurudur. Geleneksel vitrin anlayışından veya yerel pencere detaylarından ilham alınan tasarımlar, mekana kültürel bir derinlik katarak geçmişle bağ kurmayı sağlamakta, bununla birlikte doğal ışığın içeri alınması, mekanın sıcak ve davetkar bir atmosfer yaratmasını desteklemektedir. Aynı zamanda pencere tasarımları dışarıdan davetkar bir görüntü sunarak kurum kimliğini vurgulamaktadır. Vitrin düzenlemelerinde markanın değerlerini ve ürünlerini sergileyen yaratıcı tasarımlar, iç mekan ile dış mekan arasında güçlü bir bağ kurarak markanın misafirperverliğini ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu şekilde pencereler, kültürel miras ile modern tasarım arasında bir köprü kurarak kurumun hikayesini estetik bir biçimde yansıtabilmektedir.

Aksesuarlar mekanın kültürel dokusunu güçlendiren ve kurum kimliğinin detaylarla ifade edilebilmesini sağlayan önemli tasarım unsurlarıdır. Yerel el sanatlarından ilham alan aksesuarlar mekana kültürel bir derinlik katarken, geleneksel süslemeler veya el işçiliği ürünlerle geçmişle bağ kurulması sağlanmaktadır. Örneğin, markanın geçmişini yansıtan fotoğraflar ya da yerel kültüre özgü objeler mekanın kimliğini zenginleştirebilmektedir. Logolu dekoratif objeler ve markaya özgü ürünlerin estetik sunumu kimliği vurgularken mekanın genel tasarımıyla bütünlük sağlayarak kurum hikayesini güçlü bir şekilde destekleyebilir. Bu unsurlar, hem kültürü hem de kimliği ziyaretçilere etkili bir şekilde aktarmak için tasarımın tamamlayıcı parçalarını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, bir kurumun görsel kimliği onun pazardaki konumunu güçlendiren kritik bir araçtır. Ürün tasarımı, logo, evraklar gibi bütün iletişim öğelerinin tasarımı ve mekan tasarımı hedef kitlenin kuruma olan bağlılığını ve sadakatini artırmakta, bir aidiyet hissi uyandırarak kalite algısını desteklemektedir. Bu sebeple kurumsal tasarım, kurumu hem duygusal hem de stratejik düzeyde hedef kitlesiyle bağlayan güçlü bir iletişim dilidir.

5. KÜLTÜR VE KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Toplumların yaşam biçimlerini şekillendiren, birleştiren ve aynı zamanda farklılıklarını yansıtan kültür, insanlık tarihinin en güçlü anlatıcısıdır. Kültür, bireylerin davranışlarından toplumsal geleneklere, tarihi birikimlerden modern organizasyonların yapı taşlarına kadar yaşamın her alanını şekillendiren geniş ve çok katmanlı bir olgudur. Bu bağlamda kurum kültürü, bir organizasyonun kimliğini, değerlerini ve davranışlarını belirleyen ve şekillendiren kültürel bir alt yapı olarak öne çıkmaktadır. Kurumlar, birer sosyal organizma gibi köklerini toplumsal kültürden almakta ve faaliyet gösterdikleri alanlarda kendi özgün kültürlerini yaratmaktadırlar.

Kültür, toplumların kolektif hafızasını oluşturan bir temelken, kurum kültürü bu hafızanın organizasyonel yapılarda yeniden yorumlanmasıdır. Bu bölümde, kültürün insan yaşamına kattığı derinlik ve anlam ile kurum kültürünün işleyişteki rolü, hem bireyler hem de organizasyonlar için nasıl bir bütünlük sağladığı perspektifinden ele alınacaktır.

5.1 Kültür Kavramı ve Özellikleri

Bir toplumun kimliği, yalnızca tarihsel anlatılarda değil; gündelik yaşam pratiklerinde, mimaride, sembollerde ve toplumsal etkileşim biçimlerinde de kendini gösterir. Bir selamlaşma biçimi, bir yemek masası düzeni ya da bir mekanın dokusu gibi unsurlar, kültürün görünmeyen fakat etkili yansımalarıdır. Kültür; toplumların geçmişten bugüne taşıdığı ortak birikimi temsil ettiği kadar, her gün yeniden yazılan ve yaşayan bir olgudur.

Kültür, insanın hayatta kalma ve anlam bulma çabalarının toplamıdır. Özlem'e (2000) göre kültür *"insan olgusu olmadan bir anlam ifade etmez, dolayısıyla insana vurgu yapmaktadır"* (aktaran Turgay, 2022, s. 4). Bireylerin günlük yaşamda farkında olmadan benimsediği davranış kalıplarından, toplulukları bir arada tutan ortak değerlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. *"Kültür insanlarla ilgili her şeyi içeriğine alır. İnsanların yarattığı her şey ve geliştirdiği tüm değer yargıları kültürün içeriğini belirleyen öğelerdir"* (Çeçen, 2020, s. 311). Dil, inanç, sanat, hukuk, gelenekler ve normlar gibi unsurlar, bir toplumun kültürünü şekillendirmektedir. *"Bireyin kültürü*

toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm sergilemektedir" (Çeçen, 2020, s. 311). Bundan ötürü kültür:

> Her ne kadar var olduğu toplum farklı bireylerden oluşmuş olsa da o toplumun omurgası niteliğindedir. Dolayısıyla var olduğu toplumdaki bireylerin maddi ve manevi görgüleriyle üretilen kavram o toplumun düşünce yapısını, davranış modelini yansıtan eylemlerden aktarılmaktadır. Eylemlere aktarılan bu birikim yaratıcılık ile birleşerek üretici yaklaşımlara yansır (Kongar, 1981, s. 398).

Kültür, toplulukların yaşam biçimlerini, değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve üretimlerini şekillendiren ve geliştiren bir sistemdir. Ancak bu sistem durağan değildir; dinamik ve değişken olan bu yapı, toplumların değişen ihtiyaçları ve koşulları doğrultusunda sürekli bir dönüşüm halindedir.

> Davranışın yeniden biçimlenmesi edinilen bireysel deneyimlerden başlayıp kültürel bir yapının bütünüyle ilişkilense de geçmiş olanın bütünü içinde yeri olan dil, felsefe, inanç, ahlak, estetik, etik vb. toplumsal değer ve kültürel unsurların yeniye olduğu gibi aktarılması pek mümkün değildir(...). Hayat daima ileriye doğru aktığı için birey toplum ya da kültürün gelişmesi, değişmesi kaçınılmazdır (Turgay, 2022, s. 3).

"Üretim ve tüketim eylemlerindeki değişiklikler, sanayileşme, gelişen teknolojiler ile seri üretime geçişi kapsayan dinamiklerin karşılıklı etkileşimleri ile birlikte kültürleri üzerinde de farklılaşmaları neden olmuş ve olmaktadır" (Turgay, 2022, s. 3). Bu nedenle kültür, hem geçmişin bir mirası hem de geleceğin bir inşasıdır.

Bu dinamik yapısına karşın kültür, öğrenilen ve aktarılan bir mirastır. Kültür biyolojik yollarla değil, bireylerin ait olduğu toplum tarafından dil, eğitim, ritüeller ve toplumsal etkileşimler aracılığıyla öğrenilmekte ve nesilden nesile aktarılmaktadır. Örneğin, *"Kuzey ve Batı toplumlarında bireyler konuşma ve ayakta durma esnasında Doğu ve Orta Doğu bireylere göre kendi aralarında daha fazla fiziksel mesafe bırakırlar (...) Tutulan mesafe ne yazılı bir kurala dayalıdır, ne de böyle davranılması gerektiği kelimelerle ifade edilmiştir. Bu şekilde davranmak, içinde yaşanan toplumda zaman içerisinde öğrenilir"* (Yuna, 2022, ss. 103-104).

Bu aktarım süreci, kültürün aynı zamanda paylaşılan bir olgu olmasını sağlamaktadır. *"Kültür deyiş olarak bireylere atfedilen bir özellik değildir, belirli grupların üyeleri olan bireylere atfedilen bir özelliktir. Kültür toplumda iletilir"* (Kılıç, 2020, s. 20). Bireylerin bir topluluk içinde ortak değerler ve normlar etrafında birleşmesi, kültürün toplumsal yapıyı güçlendiren bir araç olmasını mümkün kılmaktadır.

Kültür, organik ve bütüncül bir yapıya sahiptir; dil, sanat, din, giyim, yemek gibi çeşitli unsurları bir araya getirerek bir bütün oluşturmaktadır. Bu bütünlük içinde her bir unsur, kültürün diğer yönleriyle bağlantılıdır ve birbirini tamamlamaktadır. Eğer içlerinden bir unsur değişirse, diğer unsurların da değişmesi kaçınılmazdır.

Kültür, çevresel, ekonomik ve sosyal koşullara uyum sağlama yeteneği sayesinde uyarlanabilir bir özellik göstermektedir. İnsanlar, değişen dünyaya adapte olurken kültürlerini yeniden şekillendirirler, bu da kültürün esneklik ile süreklilik arasında bir denge kurmasını sağlamaktadır.

Soyut bir kavram olmasına rağmen, kültür simgesel bir yapıya sahiptir. "Her kültürün kendine ait sembolleri vardır ve bu sembollere anlam atfedilir" (Yuna, 2022, s. 104). *"Sembol dediğimiz zaman ilk akla gelen yazılı ve sözlü dil olsa da sembollere atfedilen anlamlar sadece yazılı ve sözlü dil ile ilgili değildir. Herhangi bir hayvan, figür, logo, bayrak, gereç, nesne, doğadan bir unsur hareket, davranış ve benzeri herhangi bir şey toplumsal ve kültürel olarak düşünme şekillerini temsil edebilir*" (Yuna, 2022, s. 104). (Hint toplumunda ineğin kutsallığı simgelemesi veya çayın Türk kültüründe bir arada olmayı ve misafirliği simgelemesi gibi).

Bununla birlikte kültür, her toplumda farklı bir görünüm alır; çevresel koşullar, tarihsel süreçler ve yerel değerler, kültürleri birbirinden ayırmaktadır. Bu bağlamda, kültür evrensel bir kavram olmasına karşın, toplumdan topluma farklılık göstermektedir.

Toplumların ihtiyaçlarına yönelik çözümler üreten kültür, bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamaktadır. Bu süreçte kültür, normatif bir işlev üstlenir; bireylerin nasıl davranması gerektiğine dair kurallar ve beklentiler koyarak toplumsal düzeni sağlarken, aynı zamanda değişimlere rağmen temel unsurlarını koruyarak direnç

ve süreklilik göstermektedir. Gelenekler, bu direncin en önemli taşıyıcılarıdır ve kültürün özünü korumasına yardımcı olmaktadırlar.

Bu özellikler, kültürün yalnızca bireylerin yaşamını değil, toplumların kolektif kimliğini de şekillendiren güçlü bir yapı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, kültürün unsurları olan değerler, normlar, ritüeller ve semboller de bu yapıyı somutlaştırmakta ve kültürü anlaşılır kılmaktadır. Değerler, bir toplumun neyin iyi, doğru ya da önemli olduğuna dair ortak inançlarını temsil ederken; normlar, bireylerin toplumsal olarak kabul görmesini sağlayan yazılı olmayan kuralları içermektedir. Ritüeller, toplumsal bağları güçlendiren, tekrar eden sembolik davranışlar veya etkinliklerdir, semboller ise kültürün soyut anlamlarını ifade eden, dil, görseller veya fiziksel objelerle temsil edilen ögelerdir.

Özetle kültür, toplumların geçmişten bugüne taşıdığı mirası korurken, değişen dünyaya uyum sağlama gücüyle evrensel bir değer taşımaktadır. Hem dinamik hem dirençli yapısıyla bireyleri ve toplulukları şekillendiren en önemli unsurlardan biridir. *"Bir toplumu kavramak, analiz etmek, anlamak için insanın içerisinde bulunduğu çevresini, yaşamını, ilişkilerini ve geleceğini yaşadığı çağın ve toplumun geçmişindeki birikimler ve bunların kültürüyle nasıl bağdaştığını irdelemek gerekmektedir"* (Turgay, 2022, s. 5).

Kültürün bireylerin kimliği üzerindeki etkisi yalnızca davranış kalıplarıyla sınırlı değildir; kültürel kimlik, bireyin bulunduğu fiziksel çevreyle kurduğu ilişkiyi de doğrudan şekillendirmektedir. Kültür, bireylerin kimliğini oluşturan değerler, normlar ve sembollerle bireyin toplumdaki yerini tanımlayan, onların toplumsal ve bireysel kimliklerini şekillendiren temel bir unsurdur. Bu bağlamda kültür ile kimlik arasındaki ilişkiyi anlamak, kültürel kimlik kavramının neden önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel kimlik, bireylerin kendilerini belirli bir gruba ait hissetmelerini sağlayan; dil, din, gelenekler, tarih ve coğrafya gibi unsurlarla biçimlenen dinamik bir yapıdır.

Bu kimlik yapısı yalnızca soyut bir aidiyet duygusunu değil, aynı zamanda fiziksel çevreyle kurulan somut ilişkileri de içermektedir. Kültürel kimlik, bireyin yaşadığı, çalıştığı ve sosyalleştiği mekanlara yüklediği anlamlar ve değerler aracılığıyla mekansal düzlemde görünür hale gelmektedir. Bu bağlamda Turgay; kimlik, kültür ve mekan ilişkisini şu şekilde ifade etmiştir:

> Kimlik, kişiye, topluma ait özellikler olup özgünlük ve kendi olma hali ile ötekilerden farklı olan özellikleri ifade etmektedir. Kişinin duygu ve düşünceleri, istekleri ve davranışları kimliğin önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan, çevresi ile sürekli etkileşim içinde olup yaşananlardan edinilen deneyimler, paylaşımlar, mekana yüklenen anlamlar kişinin çevresi ile bağ kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu kurulan bağ güçlendikçe bu sosyal ilişkilere imkan sağlayan mekanda da değişiklikler görülmeye başlar, mekan kimliği oluşur (Kaplan ve Kaya, 2020, s.134). Mekan kimliği, bireyin kimliğinin bir yansıması olarak; bireyin içinde yaşadığı fiziksel çevreyi içine alan, şekillendiren ve tanımlayan bir olgudur. Bu bağlamda kişilerin yaşadıkları, çalıştıkları, sosyalleştikleri, zaman geçirdikleri mekanlar içinde bulundukları kültürün dinamiklerine göre örgütlenmekte, biçimlenmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere zamanla mekan anlayışı kültürün değişimine ve gelişimine göre dönüşmektedir, demek yanlış olmaz (Turgay, 2022, s. 17).

Mekan kimliği, bireyin yaşadığı çevreyle kurduğu aidiyet ve etkileşim sonucu biçimlenen bir yapıdır. Bu bağlamda bireylerin mekanlarla kurduğu ilişki, yalnızca işlevsellik düzeyinde değil, aynı zamanda estetik ve duygusal düzeyde de şekillenmektedir. Mekanlar; mimarisi, düzeni, kullanılan malzemeleri ve estetik değerleriyle kültürel kimliği somutlaştıran araçlar olarak değerlendirilmektedir. *"İnsanın gereksinimleri doğrultusunda kurgulanan mekanın içeriğini, yaşam tarzını, değer yargılarını, davranışlarını, inançlarını örgütleme yetisine sahip olan kültürel değerler belirlemektedir"* (Turgay, 2022, s. 2).

Aynı zamanda mekan, bireylerin toplumsal kimliklerini yaşadıkları çevre aracılığıyla deneyimledikleri bir zemin oluşturmaktadır. Mekanlar, geçmişin hatıralarını, toplumsal hikayeleri ve kolektif değerleri taşıyan kültürel sembol alanları haline gelmektedir. Modern tasarım anlayışı, bu kültürel simgeleri çağdaş formlarla yeniden üreterek hem kültürel sürekliliğe hem de kimlik aktarımına katkı sağlamaktadır. Turgay'ın aktardığı üzere, *"Schulz'un mekan söylemi, mekan kavramının matematiksel, fiziksel, kimyasal, biyolojik bileşenlerin ötesinde insan olgusunun analizinde insanın var oluşunda birleştirici rol oynayan toplumsal, kültürel, deneyimsel unsurlara da bağlı önemli*

etkenlerden birisi olduğu tezi en kapsamlı tanımlama olarak karşımıza çıkmaktadır" (aktaran Turgay, 2022, s. 11). Dolayısıyla kültürel kimlik ve mekan arasındaki etkileşim, sadece semboller ve anlamlar düzeyinde değil; bireyin yaşantısı, üretimi ve aidiyeti üzerinden de kurulmakta, bu da mekanı kültürel kimliğin taşındığı, dönüştürüldüğü ve yeniden üretildiği bir platform haline getirmektedir.

5.1.1 Kültürel değişim mekanizmaları

Kültür, tarih boyunca çeşitli etkileşimler, adaptasyonlar ve yeniliklerle sürekli olarak şekillenen dinamik bir yapılar bütünüdür. Toplumlar arasındaki ilişkiler, teknolojik ilerlemeler ve farklı yaşam biçimleri kültürün zaman içerisinde değişimine ve dönüşümüne katkıda bulunan önemli faktörlerdir. Bu bağlamda kültürün dönüşümünü anlamak için, değişimin altında yatan temel mekanizmaları incelemek gerekmektedir. Kültürel değişim mekanizmaları, kültürlerin birbiriyle nasıl etkileşime girdiğini ve zaman içinde nasıl yeniden şekillendiğini açıklayan temel unsurlardır. Yuna bu unsurları dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; yayılma (difüzyon), kültürleşme, bağımsız buluş veya icatlar ve küreselleşmedir (Yuna, 2022, s. 109).

5.1.1.1 Yayılma (difüzyon)

Yayılma, bir kültürel unsurun bir toplumdan diğerine aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu mekanizma özellikle ticaret, göç, savaş ya da iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. Yiyecek tarifleri, teknolojik yenilikler ya da inanç sistemleri bir toplumdan diğerine taşınarak farklı coğrafyalarda benimsenebilmektedir. Bu süreçte, kültürel öğe orijinal şekliyle ya da değişime uğrayarak yeni topluma entegre olmaktadır. Örneğin Hemşinliler, aslen Doğu Anadolu'dan, özellikle bugünkü Erzurum'un güneydoğusu ve çevresinden Rize'nin Hemşin bölgesine göç etmiş ve bu süreçte kendi kültürel unsurlarını da beraberinde getirmiş bir halktır. Hemşinliler, hemşin peynirini Karadeniz mutfağına kazandırmış, geleneksel kıyafetleriyle bölgenin folklor kültürünü etkilemiş ve 19. yüzyılın başlarında Karadeniz'den göç ederek Rusya ve Avrupa'da öğrendikleri pastacılık mesleğini Türkiye genelinde yaymışlardır. Esasen kendi kültürlerinin yanı sıra, Batı kültürü pastacılığın da Türkiye'de yayılmasını sağlamışlardır. Bununla alakalı olarak Biryol'un Gurbet Pastası adlı kitabında Zürih, Flamingo, Milka, Pudding, Leda gibi Avrupa kökenli isimleri koymalarında bu batı kültürünün etkisinden

de bahsedilmektedir (Biryol, 2022, s. 39). Hemşinlilerin pastacılığı büyük şehirlere taşıması kültürel bir değişim ve yayılma sürecidir. Bu durum, Karadeniz'in yerel kültürünün Batı tarzı mesleklerle birleşerek modern Türkiye'de nasıl yer bulduğunu ve yaygınlaştığını göstermektedir.

5.1.1.2 Kültürleşme

Kültürleşme, farklı kültürlerden gelen bireylerin ya da grupların karşılıklı etkileşim yoluyla birbirlerinin kültürel özelliklerini benimsemesi sürecidir. Bu süreç genellikle iki tarafın kültürel unsurlarını değiştirmesi ya da yeni bir sentez yaratmasıyla sonuçlanmaktadır. Gezon ve Kottak'a (2016) göre *"bu sürece en güzel örnek Pidgin İngilizcesidir. Bu dil, değişik halleriyle Çin limanlarında ticaret esnasında, Papua Yeni Gine ve Batı Afrika'da İngilizce ile yerli bir dilin dilbilgilerinin birbirine karışması sonucu gelişmiş, sömürgecilikte ticaret amacıyla kullanılmıştır"* (aktaran Yuna, 2022, s. 110).

5.1.1.3 Bağımsız buluş veya icatlar

Bağımsız buluş veya icatlar, bir toplumun kendi iç dinamikleri sonucunda kültürel unsurlar ya da yenilikler üretmesi anlamına gelmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan yenilikler, diğer toplumlarla herhangi bir doğrudan temas olmaksızın bağımsız olarak geliştirilmektedir. Yuna bu mekanizmayı tarımın keşfi ile örneklendirerek Kottak'tan (2016) şu şekilde aktarmıştır; *"tarımın keşfi, özel mülk anlayışını ortaya çıkararak, sosyal sınıf, güç dengeleri ve benzeri konularda toplumsal, politik ve hukuki değişimleri beraberinde getirmiştir"* (aktaran Yuna, 2022, s. 110), ve devam eder;

> Motorlu taşıtlar ve cep telefonları da teknolojik araçlar ile değişen toplum yaşantılarına başka örnektir. Yoğunlaşan şehir hayatı, sürekli hareketlilik ve mekandan bağımsızlık olanağını sunmuştur. Bununla beraber trafikte bekleme süreleri de giderek artmış ve hareket halindeyken iletişim kurma ihtiyacını doğurmuştur. Bu soruna çözüm bulmak üzere hareket halindeyken sabit hattan bağımsız çalışabilen telefon icat edilmiştir. Tüm hayat tarzını etkileyen bu buluş ile yüz yüze ilişkilerin azalmasından, mekandan kopuşa kadar, aile içi görüşme

sıklığı ve zaman paylaşım yoğunluğundan bankacılık sistemine kadar pek çok toplumsal ve kültürel değişim birbiri ardına gelmiştir (Yuna, 2022, s. 110).

5.1.1.4 Küreselleşme

Küreselleşme, dünya genelinde ekonomik, kültürel, politik ve teknolojik etkileşimlerin yoğunlaşması ve toplumların birbirine daha bağımlı hale gelmesi süreci olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç ticaret, iletişim, ulaşım ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelere hız kazandırarak ürünlerin, hizmetlerin, fikirlerin, kültürel değerlerin ve teknolojilerin dünya çapında yayılmasını sağlamaktadır.

"Küreselleşme güçlerinin içinde uluslararası ticaret ve finans, gezi ve turizm, uluslararası göç, internet ve diğer yüksek teknolojili bilgi akımlarıyla beraber medyada bulunur ... İnterneti de içine alan medya grubu küreselleşme de kilitsel bir rol oynar" (Kılıç, 2020, s. 33). Dünya genelinde bilgi akışını hızlandıran ve sınırsız bir şekilde yayılmasını sağlayan medyanın küreselleşmedeki rolü, bilgiye erişimin kolaylaşması ve toplumlar arası sınırların giderek daha geçirgen hale gelmesidir. Bununla birlikte, internetin sağladığı özgürlük ve hızlı bilgi paylaşımı, aynı zamanda bazı kültürlerin baskın hale gelmesine ve yerel kültürlerin zayıflamasına neden olabilmektedir.

Küreselleşme, ekonomik, kültürel, teknolojik ve politik boyutlarıyla irdelenmektedir. Küreselleşmenin en belirgin boyutlarından biri ekonomik alandaki etkileridir. Dünya ticaret hacminin artması, uluslararası işbirliklerinin yaygınlaşması ve çok uluslu şirketlerin ekonomik alandaki etkinliğinin artması ekonomik küreselleşmenin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Örneğin, McDonald's, dünya genelinde faaliyet gösteren bir hızlı tüketim markası olarak her ülkede yerel tatlara uyarlanmış menüler sunmakta ve bu stratejisiyle küresel ve yerel dinamikleri birleştirmektedir. Benzer şekilde, Apple, ürünlerini Amerika Birleşik Devletleri'nde tasarlayıp Asya'da ürettirmekte ve dünya genelindeki pazarlarda satışa sunarak küresel bir tedarik zinciri ve ticaret modeli oluşturmaktadır.

Kültürel küreselleşme, farklı kültürlerin etkileşim içine girerek ortak bir kültürel alan oluşturmasını ifade etmektedir. Örneğin, Netflix gibi dijital platformlar, yerel yapımları dünya genelindeki izleyicilere sunmakta ve bu süreç hem kültürel çeşitliliği artırmakta

hem de küresel popüler kültürün yayılmasına katkı sağlamaktadır. Morley ve Robins'in ifade ettiği şekilde,

> Yeni kültür endüstrilerinde, -Saatchi terminolojisiyle ifade edecek olursak- "dünyanın kültürel bütünleşmesi" yönünde bir inanç vardır; yaşam biçimlerinin, kültürlerin ve tüketici davranışlarının bütün dünyada birbirine benzer hale geleceğine olan bir inanç. Bu "ortak kültür" inancı ve "dünya bilinci" Dallas, Batman (Yarasa Adam) ve Disneyland gibi başarılı ürünlerle de destekleniyor görünmektedir. Euro Disneyland'in müdürüne göre Disney'in karakterleri evrenseldir" (Morley ve Robins, 2011, s. 161).

Shamoon'dan (1989) aktaran Morley ve Robins, *"Bir italyan çocuğuna gelin de Topolino'nun (Miki Farenin İtalyancası) Amerikalı olduğunu anlatın der"* (Morley ve Robins, 2011, s. 161).

Öte yandan, Batı kültürünün fast food, Hollywood filmleri ve moda gibi alanlarda diğer kültürler üzerindeki etkisi, kültürel küreselleşmenin en somut örneklerinden birisidir.

Küreselleşme, teknolojinin hızla yayılmasını ve toplumların teknolojiye erişimini kolaylaştırmaktadır. Google, dünya genelinde bilgiye erişimi mümkün kılan bir platform olarak teknolojik küreselleşmenin öncü aktörlerinden birisidir. Amazon gibi e-ticaret platformları ise sınır ötesi alışverişi yaygınlaştırmakta ve küresel ekonominin işleyişine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Teknolojik küreselleşme yalnızca yenilikçi teknolojilerin küresel çapta yayılmasını değil, aynı zamanda yerel kültürel mirasların modernize edilerek yeni nesillere aktarılmasını da mümkün kılmaktadır. Bu konuda Coca-Cola şirketinin Coca-Cola Freestyle makinesi örnek olarak verilebilir. Bu makine geleneksel içecek dağıtım sistemini modernize ederek, kullanıcıların daha geniş bir içecek yelpazesi arasından tercihler yapmalarına olanak tanımaktadır. Hem geleneksel Coca-Cola lezzetini korurken, aynı zamanda yenilikçi teknolojik bir cihaz kullanarak müşteri deneyimini kişiselleştirmektedir. Bununla birlikte kurumların yerel kültürlerini betimleyen görsellerini ekranlar ile hedef kitleye yansıtması, geleneksel motif veya malzemelerin güncel teknolojinin desteğiyle daha etkili şekilde kullanılması gibi örnekler de verilebilmektedir. Bu örnekler, teknolojik gelişmelerin geleneksel kültürel ürünlerin

modernize edilmesi ve küresel pazarda daha etkili bir şekilde sunulması sürecinde nasıl rol oynadıklarını göstermektedir.

Politik küreselleşme, devletlerin ve uluslararası kuruluşların işbirliği yaparak küresel sorunlara çözüm aradığı süreçleri ifade etmektedir. Örneğin, Birleşmiş Milletler, iklim değişikliği, barışın korunması ve küresel sağlık sorunları gibi konularda ortak politikalar geliştirerek uluslararası ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Küreselleşme, ekonomik, kültürel, teknolojik ve sosyal alanlarda önemli avantajlar sağlarken, aynı zamanda çeşitli olumsuz etkileri de beraberinde getiren karmaşık bir süreçtir. Ekonomik olarak, uluslararası işbirlikleri ve ticaretin serbestleşmesi, Toyota gibi çok uluslu firmaların farklı ülkelerde üretim tesisleri kurarak yerel ekonomilere katkı sağlamasına olanak tanımaktadır. Kültürel alanda, Starbucks gibi markalar farklı yaşam tarzlarını yaygınlaştırarak kültürel paylaşımı teşvik etmektedir; ancak bu durum, yerel kültürlerin homojenleşmesi riskini de artırmaktadır. Teknolojik ilerlemeler, bilgi paylaşımını hızlandırarak çevrimiçi eğitim ve uzaktan çalışma gibi küresel normları mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, çevresel sorunlar, gelir eşitsizliği ve iş gücü sömürüsü gibi olumsuz etkiler de küreselleşmenin eleştirilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, küreselleşmenin sunduğu fırsatlar ile neden olduğu sorunların dengeli bir şekilde değerlendirilmesi; sürdürülebilir kalkınma, kültürel çeşitliliğin korunması ve sosyal adaletin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak bütün bu kültürel değişim mekanizmaları, kültürlerin statik yapılar olmayıp, sürekli bir evrim ve etkileşim süreci içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Yayılma, kültürleşme, bağımsız buluşlar ve küreselleşme gibi süreçler, kültürlerin farklı toplumlar arasında yayıldığını, yeni çevrelere adapte olduğunu ve zamanla dönüşerek evrildiğini göstermektedir. Bu mekanizmalar, kültürlerin sadece geçmişten gelen miraslarla değil, dinamik bir şekilde güncel gelişmelerle şekillendiğini ve sürekli bir yenilik ve adaptasyon süreci içinde olduğunu vurgulamaktadır.

5.1.2 Kültürün boyutları

Kültür, insan yaşamını şekillendiren çok yönlü bir olgu olarak topluluklar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları anlamada temel bir role sahiptir. Kültürün bu farklı

bağlamlarda incelenmesi, evrensel ortaklıkların ve yerel farklılıkların derinlemesine kavranmasını sağlamaktadır. Kültürün temel boyutları evrensellik, genellik ve tikellik olarak sınıflandırılmakta; bu boyutlar üzerinden kültürel yapıların dinamikleri analiz edilmektedir.

5.1.2.1 Evrensellik

Evrensellik, tüm insan topluluklarında ortak olarak gözlemlenen kültürel ögeleri ifade etmektedir. İnsan doğasının biyolojik ve sosyal yapılarına dayanan bu boyut, kültürlerin temel ortak paydasını oluşturmaktadır. Örneğin, bebeklerin ebeveynlerine olan bağımlılığı tüm toplumlarda evrensel bir özellik olarak öne çıkmaktadır. İnsan yavrusu, uzun süreli fiziksel ve duygusal bir destek ihtiyacıyla doğmakta; bu bağ, ebeveynlerin ve topluluğun bireyi yetiştirme sürecini şekillendirmektedir. Benzer bir şekilde UNICEF gibi uluslararası kurumlar da evrensel değerleri savunarak çocukların temel haklarının korunmasını ve desteklenmesini hedeflemektedir. Eğitim, sağlık ve güvenlik gibi konularda tüm çocukların eşit koşullara sahip olmasını sağlamak, evrensel bir insanlık hedefi olarak kabul edilmektedir. Bebeğin ebeveyne bağımlılığı gibi biyolojik temelli bir özellikten hareketle, bu tür kurumlar, evrensel değerlerin toplumsal düzeyde uygulanmasını mümkün kılmaktadır.

Evrensellik, insan doğasının ve toplumsal yaşamın temel dinamiklerini yansıtarak, kültürel çeşitlilik içinde ortak bir zemin oluşturmayı mümkün kılmaktadır.

5.1.2.2 Genelsellik

Genellik, kültürel ögelerin pek çok toplumda yaygın olmasına rağmen tüm insan topluluklarını kapsamamasını ifade etmektedir. Yuna bu boyutu şu şekilde özetlemiştir: “Kültürün genellik boyutu, farklı toplumlarda ve zamanlarda ortak şekilde var olan kültürel özelliklerdir. İnsanlar için evrensel olan ile kültüre has olan arasındaki özellik grubudur” (Yuna, 2022, s. 111). Örneğin, İngilizce konuşmak Kuzey Amerikalılar ve Avustralyalılar arasında bir genellik özelliği olarak tanımlanmıştır. Bu durum, tarihsel olarak İngiliz sömürgeciliğiyle ilişkilidir. Benzer şekilde çekirdek aile kavramı da genellik kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kavram, birçok toplumda yaygın olmakla birlikte tüm kültürlerde görülmemektedir. Bununla alakalı olarak Kılıç, Hindistan’ın

Malabar sahilinde yaşayan Nayarları örnek göstermiştir; *"Nayar haneleri kadınların aile reisi olduğu ünitelerdir ve karı-koca birlikte oturmazlar"* (Kılıç, 2022, s. 26) olarak ifade etmiştir.

Genellik, tarihsel ve coğrafi bağlamlarda kültürel ögelerin yayılmasını ve paylaşılmasını ifade etmektedir. Bunun temelinde sömürgecilik, kültürel ödünç alma ve etkileşim süreçleri yer almakta; ancak genellik her toplumda geçerli bir norm olmadığı için evrensellikten ayrılmaktadır.

5.1.2.3 Tikelcilik

Tikellik, belirli bir kültüre özgü olan ve başka topluluklarda karşılaşılmayan kültürel öğeleri ifade etmektedir. Bu boyut, bir toplumun veya grubun kimliğini oluşturan benzersiz unsurlara vurgu yapmaktadır. *"Kültürel tikelcilik, genellenmiş veya geniş bir yelpazeye yayılmış tarzda bir özellik veya vasıf değildir. Tek bir bölgede, kültürde veya toplumda görülür"* (Kılıç, 2022, s. 26). Örneğin Japon kültüründe görülen çay seremonisi, belirli ritüelleri ve anlamları içeren tikel bir kültürel uygulamadır. Benzer şekilde, Türk misafirperverliği, kültürel kimliği şekillendiren tikel bir özellik olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal bağlamda, Alman mühendislik anlayışı, detay odaklılık ve iş süreçlerindeki disiplin ile tikel bir iş kültürünü yansıtmaktadır.

Modern dünyada tikel özellikler, kültürel ödünç alma veya iletişim sistemleri sayesinde diğer topluluklara yayılabilmektedir. Ancak, bu yayılma sürecinde tikel özellikler genellikle değişime uğramakta ve farklı toplumsal bağlamlara adapte edilmektedir. McDonald's bu boyuta dair çarpıcı bir örnektir. Küresel bir fast food zinciri olarak McDonald's, tüm dünyada benzer bir hızlı yemek deneyimi sunmasına rağmen her bölgenin kültürel ve gastronomik farklılıklarına göre menülerini uyarlamaktadır. Örneğin, Hindistan'da vejetaryen McAloo Tikki burgeri, Almanya'da bira, Kanada'da McLobster dürümü, Japonya'da yeşil çay aromalı milkshake ve Uruguay'da üstüne haşlanmış yumurta konulan McHuevo, bu kültürel uyarlamanın birer yansımasıdır (Kılıç, 2022, s. 26). Bu durum, McDonald's gibi küresel bir markanın yerel kültüre adapte olmasının çarpıcı bir örneğidir.

Kültürün evrensellik, genellik ve tikellik boyutları, insan topluluklarının hem ortak yanlarını hem de farklılıklarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Evrensellik, insanlığın temel biyolojik ve sosyal gerekliliklerinde bir birliktelik sergilerken, genellik farklı kültürlerin belirli ortak deneyimlerde buluştuğu, ancak bu deneyimlerin yerel bağlamlara göre değişim gösterdiği bir alan yaratmaktadır. Tikellik ise kültürlerin özgün niteliklerini koruyarak kimliklerini pekiştirdiği boyuttur. Bu kültürel boyutları anlamak, hem bireyler hem de kurumlar için karşılıklı anlayışı derinleştiren, farklılıkları zenginlik olarak değerlendiren ve gelecekte daha dengeli bir küresel kültür oluşturma imkanı sunan bir yol haritası sağlamaktadır. Bu bağlamda, kültürün bu üç boyutunun birbirini tamamlayıcı yapısı, farklılıkların anlamlandırılmasında ve toplumsal sürdürülebilirliğin inşasında kritik bir rol oynamaktadır.

5.1.3 Kültürün düzeyleri

Kültür, toplumların ve bireylerin davranışlarını, inançlarını ve değerlerini anlamada temel bir kavramdır. Bu kavram, ulusal, uluslararası ve alt kültür düzeylerinde incelenmektedir. Her düzey, kültürel çeşitliliğin farklı boyutlarını ortaya koyarak bireylerin ve toplumların sosyal gerçekliklerini şekillendiren unsurları anlamamıza yardımcı olmaktadır.

5.1.3.1 Ulusal kültür

Ulusal kültür, belirli bir ulusun vatandaşları tarafından paylaşılan inançları, öğrenilmiş davranışları, değerleri ve kurumları ifade etmektedir. Bu düzeydeki kültür, bir ulusun bireylerinin günlük yaşam pratiklerine derinlemesine nüfuz eder. Örneğin, Yuna tarafından verilen bir örnekte, İngilizlerin ve Güney İspanyolların zaman algısındaki farklar, ulusal kültürün bireylerin yaşam tarzına olan etkisini göstermektedir. İngiltere'de randevular sıkı zaman sınırlarıyla düzenlenirken, Güney İspanya'da esnek bir yaklaşım benimsenmektedir. Ayrıca, yiyecekler ulusal kültürü temsil eden önemli unsurlardır. Falafel Orta Doğu kültürünü, spagetti İtalyan kültürünü, baklava ise Türk kültürünü simgelemektedir (Yuna, 2020, s. 112). Yine Türk kültüründe bir simge olan, Karadeniz Bölgesi'nde üretilen fındık, Türk mutfağında yaygın olarak kullanılan bir malzeme olup, Türk kültürünün gastronomik kimliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Fındık, sadece Karadeniz'in zengin tarım ürünlerinden biri olmakla kalmaz, aynı zamanda Türk mutfağındaki tatlılar, özellikle de baklava, fındıklı tatlılar gibi ikonik lezzetlerin

hazırlanmasında sıkça yer almaktadır. Bu örnekler, ulusal kültürün bir milletin kimliğini oluşturan temel bir yapı taşı olduğunu göstermektedir.

5.1.3.2 Uluslararası kültür

Uluslararası kültür, ulusal sınırların ötesine geçen kültürel alışkanlıklar ve geleneklerdir. Kültürün öğrenme yoluyla aktarılabilmesi, uluslararası düzeyde kültürel yayılımı mümkün kılmaktadır. Bu düzeyde kültür, genellikle difüzyon, göç ve küreselleşme gibi süreçlerle şekillenmektedir. Örneğin, hamburger ve pizza gibi yiyecekler uluslararası yemek kültürünün bir parçası haline gelmiştir. Benzer şekilde futbol gibi spor etkinlikleri, uluslararası düzeyde kültürel bağlar kuran bir olgu olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun yanında, dini inançlar da uluslararası kültürün önemli bir parçasını oluşturur. Katolik Hristiyanlık veya Müslümanlık gibi dinler, birden fazla ülkenin sınırlarını aşarak geniş toplulukları birleştiren ortak inanç ve pratikler sunmaktadır. Bu bağlamda, uluslararası kültür, farklı ulusların ortak bir kimlik ve değer sistemi etrafında birleşmesini sağlamaktadır.

5.1.3.3 Alt kültür

Alt kültür, bir toplumun içinde, daha geniş bir kültürel çerçevenin parçası olan ancak aynı zamanda kendine özgü özelliklere sahip olan kültürel gruplardır. Bu gruplar, genellikle etnisite, din, sosyal sınıf, dil veya bölge gibi unsurlara göre şekillenmektedir. Örneğin, Türkiye'deki Ermeniler veya Almanya'daki Türkler, bulundukları toplumların alt kültürlerini temsil etmektedir. Tarihsel göç hareketliliği bölgesel olarak etnik çeşitliliği ve çok kültürlülüğü destekleyen bir olgudur. Bu anlamda Türkiye içerisinde de Ordu ilinden örnek verilebilir; Ordu'nun tarihsel süreçteki göç hareketliliği, farklı kültürlerin etkileşimine zemin hazırlamıştır. Hem iç göçler hem de bölgedeki etnik çeşitlilik, Ordu'da bir alt kültürün şekillenmesine yol açmıştır. Ordu'ya göç eden çeşitli etnik gruplar, yerel halkla birleşerek farklı gelenekler, diller ve alışkanlıklar geliştirmiştir. Örneğin, Ordu'da yaşayan bazı Kürt, Ermeni, Çerkes, Yörük gibi kökenlere sahip aileler kendi kültürel özelliklerini yerel halkla birleştirerek farklı bir kimlik oluşturmuşlardır. Bu durum, Ordu'nun alt kültür yapısını pekiştiren bir unsur olmuştur.

Alt kültürler, baskın kültüre karşı alternatif bir kimlik sunmanın yanı sıra, toplumsal çeşitliliği ve zenginliği vurgulayan önemli bir olgudur.

Kültürün ulusal, uluslararası ve alt düzeyleri, bireylerin ve toplulukların farklı sosyal, politik ve ekonomik bağlamlarda nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamamızı sağlamaktadır. Ulusal kültür, bir ulusun kimliğini şekillendirirken, uluslararası kültür, küresel bağların kurulmasına katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte alt kültürler ise toplumların içindeki çeşitliliği ve özgünlüğü temsil etmektedir. Bu düzeylerin her biri, kültürel özelliklerin karmaşıklığını ve etkileşimini ortaya koyarak, kültürün insan yaşamındaki merkezi rolünü vurgulamaktadır.

5.2 Kurum Kültürü Kavramı ve Özellikleri

İnsan yaşamında bireyler arasındaki etkileşimleri ve toplumsal düzeni şekillendiren kültür, bireylerin aidiyet duygusunu pekiştiren bir araçtır. Bu bağlamda kültür, bireylerin kimliklerini olduğu kadar mensubu oldukları toplulukların da kimliğini yansıtmaktadır. Kültürün toplumlar için taşıdığı bu kritik rol, daha küçük ölçekli topluluklar olan kurumlar için de geçerlidir. Bununla alakalı olarak Yahyagil, Kilmann, Saxton ve Serpa'nın kültürün kurum verimliliği açısından önemini araştırdıkları çalışmayı şu şekilde ifade etmiştir:

> "Bir insan için kişilik ne ifade ediyorsa bir örgüt içinde kültür aynı anlamdadır" (s.ıx) şeklindeki tanımıyla dikkat çeken araştırmacılar, örgüt verimliliği ve kültür ilişkisini inceledikleri çalışmalarında özellikle birey-kültür uyumu üzerinde durmuşlardır. Örgüt kültürünün işletmelerin amaçlarına ulaşmaktaki etkisi, örgüt çalışanları açısından bu etkinin yönü ve örgütün gelişimini belirleyen kültürün yayılma, dolayısıyla işletme mensupları tarafından benimsenme derecesi çalışmanın eksenini oluşturmaktadır (Yahyagil, 2011, s. 37).

Modern dünyada kurumlar, çalışanları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri düzenlemek, işbirliğini artırmak ve kendi kimliklerini oluşturmak amacıyla bir tür "kurum kültürü" geliştirmektedirler. Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar, davranışlar ve semboller bütünü olarak tanımlanan kurum

kültürü, organizasyonun kimliğini şekillendiren ve onu diğerlerinden ayıran temel yapı taşıdır. Bu kavram, bir organizasyonun görünmeyen ama hissedilen ruhunu temsil etmektedir. Çalışanların davranışlarını, liderlik anlayışını, kurallar ve ritüelleri etkileyen bu yapı, organizasyonun başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Vural, kurum kültürünü oluşturan öğeleri şu şekilde sıralamıştır;

- "Örgütün tarihi,
- Değerleri ve inançları (örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar),
- Örgütü açıklayan hikaye ve mitler,
- Örgütün kültürel şebekesi (informel yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi)
- Adetler, gelenekler, törenler,
- Örgütün kahramanları (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar)" (Vural, 2005, s. 42-43).

Vural'a göre literatürde bulunan kurum kültürü tanımları farklı yaklaşımlar barındırsa da bir takım ortak noktaları vurgulamaktadır. Öncelikle tüm tanımlar örgüt üyelerince paylaşılan ortak bir değerler bütününe işaret etmektedir. Bu değerler, kabul edilebilir ve edilemez davranışlar hakkında rehberlik sağlayarak organizasyonel davranışları yönlendirmektedir. İkinci bir ortak nokta ise bu değerlerin genellikle sorgulanmadan doğru kabul edildiği ve yazılı olmayan bir biçimde tüm örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirdiğidir. Bir diğer ortak nokta ise kurum kültürünün geçmişte karşılaşılan sorunlara yönelik çözümlerden ve bunların sonucunda oluşan genel kabullerden temellenmesidir. Bu süreçte semboller, hikayeler ve ritüeller kültürel değerlerin aktarılmasında ve paylaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Vural, 2005, s. 43-44).

Özetle kurum kültürü, belirsizlik durumlarında yol gösteren, bireyleri motive eden ve uygun davranış biçimlerini tanımlayarak organizasyonel düzeni destekleyen bir yapıdır. Kurum kültürü kurumsal davranışı açıklamaya yardımcı olurken, aynı zamanda organizasyonun başarısını doğrudan etkileyen bir yapı sunmaktadır.

Kurum kültürünün niteliği, kurumun başarısını doğrudan etkileyen temel bir unsuru oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurumlarda kültür, güçlü ve zayıf olmak üzere iki şekilde görülebilmektedir. Güçlü kültür, kurum üyeleri arasında paylaşılan temel değerlerin açıkça belirlenmiş, benimsenmiş ve davranışlara yön verir hale geldiği bir durumu ifade etmektedir. Bu tür kültürlerde, güçlü liderliğin yanı sıra paylaşma ve yoğunluk gibi unsurlar da önemli rol oynamaktadır. Kurum üyelerinin temel değerleri bilmesi, bu değerleri benimsemesi ve ödüllendirme mekanizmalarıyla bu değerlere bağlılığın artırılması güçlü bir kültür oluşturmanın temel araçları arasında yer almaktadır. Güçlü bir kurum kültüründe iç hedef kitle organizasyonun temel değerlerini ve iş yapma yöntemlerini benimsemektedir. Yeni katılan çalışanlar hızla bu değerlere adapte olurken, bu değerleri ihlal eden bireyler sistem tarafından uyarılmaktadır. Bu tür örgütler, misyonlarını ve temel değerlerini düzenli olarak dile getirerek hem çalışanlarına hem de dış dünyaya belirgin bir kimlik sunmaktadır. Güçlü kültür, çalışan motivasyonunu artırırken resmi bürokrasiye ihtiyaç duymaksızın gerekli yapı ve kontrolü sağlayabilmektedir. Vural'a göre güçlü kültüre sahip olan kurumlardan birisi de Ford Motors Co.'dur. İç hedef kitlenin kurum kültürü bağlamındaki önemini ifade etmek amacıyla Hickman ve Silva'dan aktararak şu şekilde ifade etmiştir:

"Ford Motor Co.: "İlk İşimiz Kalitedir" diyen firma kurucusu Henry Ford çalışanlarıyla paylaştığı kurum kültürünün önemini şöyle belirtmektedir: *"Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirseniz bu işi aynen geri kurarım*" (aktaran Vural, 2005, s. 51-52).

Zayıf kültür ise, belirgin bir yapı ve değer sistemine sahip olmayan, çalışanlar arasında ortak anlam ve değer yaratamayan örgütlerde gözlemlenmektedir. Bu tür kültürlerde, örgütün hedeflerine hizmet eden net bir kültürel çerçeve bulunmamaktadır. Değerlerin, öykülerin ve törenlerin eksikliği çalışanlar arasında uyum ve bağlılık oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Özellikle sık sık eleman değişimi yaşayan ya da yeni kurulmuş kurumlarda ortak deneyimlerin eksikliği zayıf kültür oluşumuna neden olabilmektedir.

Sonuç olarak güçlü kültürler, bir örgütün kimliğini ve performansını güçlendiren unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu tür kültürler çalışanlar arasında bir bağlılık duygusu yaratırken, organizasyonel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, zayıf

kültürler uyum, motivasyon ve organizasyonel etkinlik açısından önemli zorluklar ortaya çıkarabilmektedir. Kurum kültürünün gücünü artırmak isteyen liderlerin, paylaşma, ödüllendirme ve açık iletişim mekanizmalarına odaklanmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Vural, Newstrom ve Davis'in gruplandırmasına göre kurum kültürünün özelliklerini şu şekilde aktarmıştır:

- "Ayırt edicidir,
- Kararlı bir yapıdadır,
- İfade edilmeden de anlaşılabilir,
- Semboliktir,
- Bütünleştiricidir,
- Kabul görmüştür,
- Üst yönetimin bir yansımasıdır" (aktaran Vural, 2005, s. 52).

Kurum kültürü, kurum kimliğini belirleyen temel unsurlardan biri olarak bir dizi ayırt edici özelliğe sahiptir. Her kurumun kültürü kendine özgü niteliklere sahip olup, kurumun tarihinden, sistem ve prosedürlerinden, misyon ve vizyonundan beslenerek diğerlerinden ayrışmaktadır. Bu kültür, kurumların faaliyetlerinde benzersiz bir yönlendirme sağlamakta ve kurumsal davranışlara rehberlik etmektedir.

Kurum kültürü, kararlı bir yapıya sahip olmasıyla dikkat çekmektedir. Zaman içerisinde yavaş değişim göstermekte ve yalnızca büyük krizler ya da birleşmeler gibi olağanüstü durumlarda hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu durum, kültürün uzun vadeli bir stabilite sunarak kurum içerisindeki ilişkileri ve süreçleri yapılandırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Bunun yanı sıra kurum kültürü, açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıya sahiptir. Bu durum, çoğunlukla semboller, hikayeler, törenler ve ritüeller aracılığıyla görünür hale gelmektedir. Söz konusu sembolik unsurlar, kurumun değerlerinin aktarımında ve iç hedef kitle arasında bağlılık ile uyumun sağlanmasında etkili olmaktadır.

Kurum kültürü, kurumun değer ve inançlarına uygun bireyleri kendine çekmekte ve bu uyum işveren-çalışan ilişkilerinde süreklilik sağlamaktadır. Aynı zamanda, kurum kültürünün iç hedef kitle tarafından kabul görmesi ve üst yönetimin tutumlarıyla uyumlu bir şekilde şekillenmesi gerekmektedir. Üst yönetimin temel değerlere olan bağlılığı, çalışanların bu değerlere uyumunu artırmakta ve kurum içerisindeki etkileşimleri güçlendirmektedir.

Sonuç olarak, kurum kültürünün özellikleri, kurumun kimliğini oluşturan ve başarısını doğrudan etkileyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Bu özellikler kurumun çevresel koşullarına, endüstri dinamiklerine ve stratejik hedeflerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

5.2.1 Kurum kültürünün önemi ve fonksiyonları

Kurum kültürü, bir organizasyonun başarısını sürdürülebilir kılmak için oldukça önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyonunu artıran, aidiyet duygusunu güçlendiren ve işbirliğini teşvik eden güçlü bir kültür, organizasyonun iç dinamiklerini olumlu yönde etkilerken, dış hedef kitlede de güvenilir ve cazip bir imaj yaratmaktadır. Değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlama yeteneği, çalışan ve müşteri memnuniyeti, yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi gibi faktörler, kurum kültürünün etkili bir şekilde yapılandırıldığı organizasyonlarda belirgin biçimde kendini göstermektedir. Bu nedenle, kurum kültürüne yatırım yapmak sadece çalışanların değil, aynı zamanda organizasyonun genel performansının da yükselmesini sağlamaktadır.

Kurum kültürünün önemi şu şekilde sıralanabilir:

- Kimlik ve Aidiyet: Kurum kültürü, çalışanların organizasyonla özdeşleşmesini sağlamaktadır. Güçlü bir kültür, çalışanlarda aidiyet hissi uyandırarak bağlılıklarını artırmaktadır.
- Çalışan Motivasyonu: Pozitif bir kurum kültürü, çalışanların iş motivasyonunu yükseltmektedir. Değer verilen, desteklenen ve anlamlı bir amaca hizmet ettiklerini hisseden çalışanlar daha verimli çalışmaktalardır.

- Ekip Çalışmasını Teşvik: Sağlıklı bir kültür, işbirliğini ve ekip çalışmasını teşvik etmektedir. Çalışanlar arasında açık iletişim ve güven ortamı oluşmasını sağlamaktadır.
- Verimlilik ve Performans: Doğru bir kurum kültürü, organizasyonun verimliliğini artırmaktadır. Çalışanlar ortak hedeflere yönelirken kültürün belirlediği normlar doğrultusunda hareket etmektelerdir.
- Yenilikçilik ve Uyum: Dinamik ve esnek bir kültür, değişimlere hızlı adapte olmayı ve yenilikleri benimsemeyi kolaylaştırmaktadır. Bu durum, rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Müşteri Memnuniyeti: Kurum kültürü, müşteri ilişkilerini de doğrudan etkilemektedir. Müşteriye verilen değer ve tutarlı hizmet kalitesi, kültürün bir yansımasıdır.
- Rekabet Üstünlüğü: Güçlü bir kurum kültürü, markayı rakiplerinden farklılaştırmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler için cazibe merkezi haline gelmektedir.
- Kriz Yönetimi: Sağlam bir kültür, kriz durumlarında organizasyonun dayanıklılığını artırmaktadır. Çalışanlar, belirsizlik dönemlerinde kurumun temel değerlerine sadık kalarak hareket etmektelerdir.

Sonuç olarak, kurum kültürü bir organizasyonun sadece iç işleyişini değil, dış hedef kitle üzerindeki algısını da doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Güçlü ve iyi yapılandırılmış bir kültür, organizasyonun sürdürülebilir başarısına büyük katkı sağlamaktadır.

Scholz tarafından kurum kültürüne üç merkezi fonksiyon atfedilmektedir. Bunlar, Okay'ın aktarımıyla şu şekildedir:

1. Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da kurum kültürünün *bütünleştirme fonksiyonunu* oluşturmaktadır.
2. Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün *koordinasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır.
3. Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de

> çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine katkıda bulunur. Bu ise kurum kültürünün *motivasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır. Bu 3 fonksiyona sahip, güçlü ve kurumun stratejisine katkıda bulunan bir kurum kültürü, kurumun başarısına olumlu etkide bulunmaktadır (Okay, 1999, s. 239).

Scholz'un tanımladığı bu üç merkezi fonksiyon, güçlü bir kurum kültürünün çalışanları ve organizasyonu bir araya getirerek stratejik hedeflere uyumlu bir şekilde hareket etmesini sağladığını göstermektedir. Bu niteliklere sahip bir kurum kültürü, organizasyonun başarısını sürdürülebilir kılmada kritik bir rol oynamaktadır. Yapılan bir takım araştırmalarda kurum kültürünün bu fonksiyonlarının dahili fonksiyonlar olduğu, esasen kurum kültürünün kurum kimliği ve kurum imajı oluşturmak gibi harici fonksiyonlarının da olduğu ortaya koyulmuştur.

5.2.2 Kurum kültürünün sınıflandırılması

Kurum kültürü, bir organizasyonun değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranış biçimlerini tanımlayan bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürün sınıflandırılması, organizasyonların yönetim ve işleyiş tarzlarının anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Birçok yazar ve araştırmacı kurum kültürünü sınıflandırmada farklı yaklaşımlar benimsemiş olsa da, Charles Handy'nin yaptığı sınıflandırma literatürde en çok kabul görenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Handy'nin güç, rol, görev ve kişi kültürü olarak adlandırdığı dört temel kültür tipi, organizasyonların dinamiklerini anlamak ve analiz etmek için oldukça işlevsel bir çerçeve sunmaktadır. Ancak, bir organizasyonun bu kategorilerden yalnızca birine ait olduğu varsayılmamaktadır; çünkü çoğu organizasyon birden fazla kültür tipinin özelliklerini aynı anda barındırabilmektedir (Vural, 2005, s. 74).

5.2.2.1 Güç kültürü

Güç kültürü, merkezi bir liderin otoritesine dayalı bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu kültür, az sayıda kural ve prosedürün olduğu, hiyerarşinin minimum düzeyde hissedildiği organizasyonlarda görülmektedir. Genellikle aile şirketleri veya küçük ölçekli işletmelerde karşılaşılan bu kültür liderin gücü etrafında şekillenmektedir. Dolayısıyla

liderin çalışanlarla kurduğu ilişkinin kalitesi organizasyonun başarısını ve çalışan bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Ancak, liderlik becerilerinin yetersiz olduğu durumlarda, çalışanlarda memnuniyetsizlik, işten ayrılma oranlarında artış ve organizasyonun çabuk dağılması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Vural'a göre *"bu tür olumsuzlukların yaşanmaması ve güç kültürünün devamı için, gücü elinde bulunduranların çok iyi bir liderlik yeteneğine sahip olması gerekir. Bu kültürdeki kişisel başarı, merkezi güce duyulan saygı, iletişim ve etkileme yeteneği, sezgi gücü, esneklik kabiliyeti ve risk alma derecesi gibi faktörlerle belirlenir*" (Vural, 2005, s. 75).

Güç kültürünün avantajları arasında esnek yapısı sayesinde değişimlere hızla uyum sağlama yeteneği ve az bürokrasi ile hızlı karar alma süreçleri öne çıkmaktadır. Bu özellikler organizasyonlara dinamik bir yapı kazandırarak rekabet avantajı yaratmaktadır. Ancak bu kültürün dezavantajları da bulunmaktadır; özellikle liderin alacağı hatalı kararlar organizasyonun tamamını olumsuz etkileyebilmekte ve büyüme sürecinde bu kültürün sürdürülebilirliği giderek zorlaşmaktadır. Bununla birlikte; *"Eğer firmayı, güç sahiplerinin yaşamının daha ötesine götürüp koruyacak çabalar gösterilmezse, bu tür örgütler kısa bir süre varlıklarını sürdürebilirler. Birçok aile şirketi, bu hatayı yapmakta veya yönlerini kaybetmekte ya da durgunluktan dağılmaktadır*" (Vural, 2005, s. 76). Buna örnek olarak Bayramoğlu, aile şirketlerinin disiplin eksikliğinden şu şekilde bahsetmiştir;

> Birçok aile şirketi; CEO ve kritik yönetim kademeleri için devir planlaması, aile üyelerinin istihdamı ve yetenekli personelin şirkete çekilmesi gibi stratejik öneme sahip konulara gerekli özeni göstermemektedir. Bu konuların ertelenmesi ya da ihmal edilmesi şirketin başarısını engelleyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır (Bayramoğlu, 2017, s. 41).

Vural, güç merkezli kurumların güçlü ve zayıf yanlarını The Open College London tarafından yayınlanan bir araştırmadan alıntılayarak şu şekilde ifade etmiştir:

> Güç merkezli örgütler daha çabuk karar alabilirler, çünkü kararlar üst yönetim tarafından az düzeyde danışmayla çabucak alınmaktadır. Bu yüzden de yeni fikir ve uygulamalara, hat boyutundaki kişilerin bağlılığını sağlamada bazı problemlerle karşılaşabilirler. Bu tür örgütler, üst yönetim dışında diğer

kademelerden gelen fikir ve kişisel teşebbüslerden yararlanamazlar (aktaran Vural, 2005, s. 83).

Merkezi otoritenin ve liderin etkisinin ön planda olduğu güç merkezli kurumlara Steve Jobs dönemi Apple kurumu örnek gösterilebilir. Jobs, merkezi bir lider olarak şirketi yönlendirmekte ve büyük kararlar çoğunlukla onun vizyonu doğrultusunda alınmaktaydı. Bu tür bir yapıda, liderin güç ve karizması, organizasyonun bütününü etkileyerek, kişisel çıkarların önüne geçmektedir.

5.2.2.2 Rol kültürü

Rol kültürü, bürokrasiye dayalı, mantık ve rasyonalitenin ön planda olduğu bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu tür organizasyonlar, net görev tanımları, standart prosedürler ve belirli bir hiyerarşik düzenle işleyiş göstermektedir. Rol kültüründe pozisyonlar, bu pozisyonlarda bulunan kişilerden daha önemli görülmekte ve bireylerin

katkıları organizasyonel yapıya entegre edilmektedir. Büyük ölçekli şirketlerde ve özellikle finans veya sigorta sektöründe sıklıkla rastlanmaktadır.

Rol kültürü, sağladığı istikrarlı çalışma ortamıyla çalışanlara güvenli bir alan sunmaktadır. Net görev tanımları ve belirlenmiş sorumluluklar bireylere hem güven duygusu aşılamakta hem de organizasyon içinde düzenin korunmasını sağlamaktadır. Ancak bu kültürün dezavantajları da bulunmaktadır; özellikle değişime adaptasyon hızının düşük olması organizasyonların dinamik çevre koşullarına uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca katı yapısı, yenilikçilik ve esneklik gibi özelliklerin gelişimini sınırlayarak uzun vadede rekabet gücünü olumsuz etkileyebilmektedir.

Vural, rol merkezli kurumların güçlü ve zayıf yanlarını The Open College London tarafından yayınlanan bir araştırmadan alıntılayarak şu şekilde ifade etmiştir:

"Rol merkezli örgütler kural ve prosedürlerle çalışmayı sevmekte ve istikrarlı dönemlerde başarıyı taahhüt altına almaktadırlar. Bu örgütlerin yapı ve kültürleri, genellikle işbirliğine ve iletişime pek fırsat tanımaz. Bu yüzden de değişen tüketici veya müşteri ihtiyaçlarına tepki vermede yavaştır" (aktaran Vural, 2005, s. 83).

Rol merkezli kurumlara örnek olarak güçlü hiyerarşik düzeni ve belirgin iş tanımlarıyla tanınmış olan IBM kurumu verilebilir. Çalışanlar belirlenmiş rollerine ve görevlerine sadık kalarak çalışmaktalardır. Bu kültür, özellikle büyük organizasyonlar ve kurumsal yapılar için yaygın olan bir yaklaşım olarak görülmektedir.

5.2.2.3 Görev kültürü

Görev kültürü, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için bireylerin ekip çalışmasıyla bir araya geldiği bir yapıyı temsil etmektedir. Proje tabanlı organizasyonlarda sıkça görülen bu kültür, özellikle teknoloji ve mühendislik odaklı firmalarda etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Görev kültürü, çalışanların uzmanlık alanlarını bir araya getirerek sinerji yaratmakta ve yenilikçi çözümler üretilmesini sağlamaktadır.

Görev kültürü, çevresel değişikliklere hızla yanıt verebilme kabiliyetiyle öne çıkmakta, dinamik ve adaptif bir organizasyon yapısı sunmaktadır. Bu kültürde ekip çalışması ve işbirliği ön planda tutulmakta, bireylerin ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelerek etkin çözümler üretmesi sağlanmaktadır. Ancak bu kültürün bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Özellikle proje bazlı işlerin kısa ömürlü olması, organizasyonun uzun vadeli istikrarını olumsuz etkileyebilmekte, kaynakların adil dağıtılmaması durumunda ise çalışan motivasyonunda düşüşlere yol açabilmektedir.

Vural, görev merkezli kurumların güçlü ve zayıf yanlarını The Open College London tarafından yayınlanan bir araştırmadan alıntılayarak şu şekilde ifade etmiştir:

"Görev merkezli örgütler, işbirliğini, iletişimi, takım çalışmasını ve etkinliği teşvik ederler. Bu tür örgütlerin zayıflığı ise, her zaman bireysel müşteri ihtiyaçlarına yeteri kadar hassasiyet gösterememesidir" (aktaran Vural, 2005, s. 83).

Görev merkezli kurumlara örnek olarak yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmeye odaklanan, esnek bir çalışma ortamı sunan Google kurumu verilebilir. Çalışanlar belirli projelerde yer almak üzere bir araya gelmekte ve takım çalışması ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle, organizasyon yapısı daha esnektir, iş süreçleri daha hızlı olmakta ve çevresel değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verilebilmektedir.

5.2.2.4 Kişi kültürü

Kişi kültürü, bireylerin ön planda olduğu, kişisel değer ve hedeflerin organizasyonel yapıdan daha önemli görüldüğü bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Genellikle uzmanlık gerektiren meslek gruplarında (örneğin, doktorlar, avukatlar) görülmektedir. Bu kültür, bireylerin kendi çıkarlarını koruma ve geliştirme amacıyla bir araya geldiği bir yapıyı ifade etmektedir. Bunu yanı sıra Vural, bu kültürün diğer kültür yapısına sahip kurumların içerisinde de görülebileceğini şu şekilde ifade etmiştir;

> ...diğer kültürlerin daha baskın olduğu büyük örgütlerde kişi kültürünün sadece bazı kişilerde olması da mümkündür. Mesela bilgisayar uzmanları veya deney yapan laboratuvar personeli gibi bazı uzman gruplar, genellikle örgütlerine çok az bağlılık duyarlar, fakat kendi yaptıkları işe çok güçlü bir bağlılık duyduklarından kendi içlerinde kişi kültürünün bir türünü geliştirebilirler (Vural, 2005, s. 80).

Kişi kültürü, bireylerin uzmanlıklarını ve yaratıcılıklarını ön plana çıkararak özgün bir çalışma ortamı oluşturmakta ve kişisel tatmin düzeyini yüksek tutmayı hedeflemektedir. Bu durum, bireylerin motivasyonunu ve organizasyona katkı sağlama isteğini artırmaktadır. Öte yandan, bu kültürün olumsuz yönleri de dikkat çekmektedir. Özellikle büyümeye ve hiyerarşik yapılara karşı direnç gösterilmesi, organizasyonun gelişimini sınırlayabilir. Bu da uzun vadede sürdürülebilirlik açısından zorluklara yol açabilmektedir.

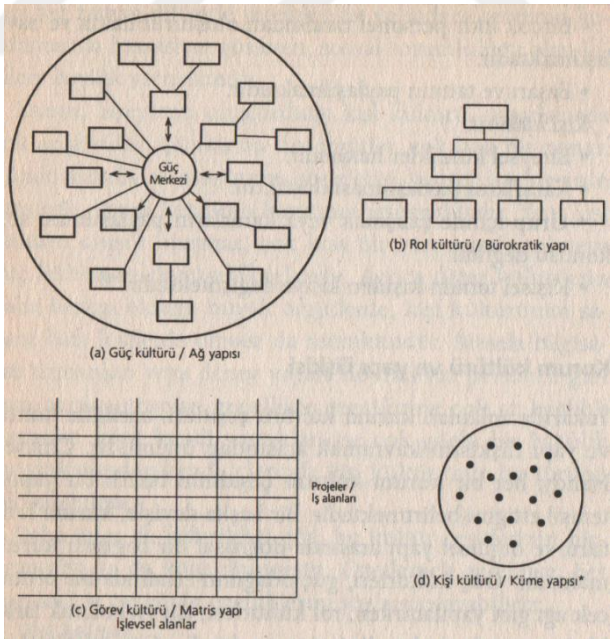
Vural, kişi merkezli kurumların güçlü ve zayıf yanlarını The Open College London tarafından yayınlanan bir araştırmadan alıntılayarak şu şekilde ifade etmiştir:

"Kişisel merkezli örgütler, genellikle müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde başarılıdır. Fakat bu tür örgüte bağlılığı olmayan kişiler, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi için oluşturulmuş sisteme yeterli ilginin gösterilmesini olumsuz yönde etkileyebilirler" (aktaran Vural, 2005, s. 83).

Kişisel merkezli örgütlere örnek olarak Anita Roddick tarafından kurulan Body Shop gösterilebilir. Body Shop, kişisel değerler ve sosyal sorumluluk etrafında şekillenen bir kültüre sahiptir. Şirketin kurucusu çevreye duyarlı, etik değerlere sahip ve toplumsal

sorumluluğa odaklanmış bireylerin bir araya gelmesini teşvik etmiştir. Bu kültürde, bireylerin kendi kişisel amaçlarına ulaşmaları ve ortak değerler etrafında birleştirilmeleri ön plandadır. Bununla birlikte bireysel yaratıcılığa dayalı bir organizasyon yapısı, çoğunlukla kişi kültürüne örnek teşkil etmektedir. Sanatçılar, yazarlar veya müzisyenler gibi gruplar kendi kişisel hedeflerine ulaşmayı, özgür bir şekilde yaratmayı ve bireysel başarılarını kutlamayı ön planda tutmaktadırlar. Bu tür organizasyonlarda kişiler daha bağımsızdır ve kendi başarıları kolektif başarıdan daha öne çıkmaktadır.

Charles Handy'nin sınıflandırmasına göre, her kurum kültürü belirli bir yapıyı yansıtmaktadır. Güç kültürü merkezi bir lider etrafında şekillenirken, rol kültürü bürokratik bir düzenle kendini göstermektedir. Görev kültürü, matris bir yapı içerisinde faaliyet göstermekte, kişi kültürü ise genellikle resmi bir yapıya sahip olmamaktadır (Şekil 14). Ancak, her organizasyonun yalnızca bir kültüre bağlı olduğu düşünülmemektedir. Organizasyonlar, farklı kültür tiplerinin özelliklerini bir araya getirerek hibrit yapılar oluşturabilmekte ve bu yapılar zamanla değişim gösterebilmektedir.



Şekil 14. Kurum Kültürü ve Yapı İlişkisi (Vural, 2005, s. 82)

Sonuç olarak, kurum kültürü sınıflandırması, organizasyonların dinamiklerini anlamak ve onları daha etkin hale getirmek için güçlü bir analiz aracı olarak değerlendirilmektedir.

Her kültür tipinin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmakta olup, bu kültürlerin bir organizasyonun başarısı üzerindeki etkisi, organizasyonun içinde bulunduğu çevresel koşullara ve liderlik yaklaşımlarına bağlı olarak değişebilmektedir.

5.3 Kurum Kültürünün Somut Yansımaları: İç ve Dış Dinamikler

Kurum kültürü, bir organizasyonun kimliğini oluşturan, çalışanlardan liderlere, fiziksel mekandan dış paydaşlarla olan ilişkilere kadar birçok unsuru kapsayan geniş bir yapıyı ifade etmektedir. Ancak bu geniş yapı, soyut bir kavram olarak kalmamakta; çeşitli somut unsurlarla gözlemlenebilir ve analiz edilebilir bir hal almaktadır. Kültürün gözlemlenebileceği bu unsurlar, organizasyonun iç dinamiklerini, çalışan davranışlarını, liderlik yaklaşımlarını ve kurumun dış çevreyle olan etkileşimlerini anlamaya olanak sağlamaktadır.

Kurum içerisindeki bireysel özgürlükler ve çalışanların insiyatif alma düzeyleri, kurum kültürünün bireyler üzerindeki etkisini değerlendirmeye imkan tanımaktadır. Çalışanların yeniliklere ve risk almaya ne ölçüde teşvik edildiği ya da fikir ayrılıklarının ne kadar tolere edildiği, kurumun değişime açıklık ve esneklik düzeyini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, liderlerin çalışanlarına sunduğu destek ve kurum içi iletişim biçimi, işbirliğini ve bağlılığı nasıl şekillendirdiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde, performans odaklı ödüllendirme sistemleri ve kontrol mekanizmaları, çalışanların motivasyonunu ve iş yerindeki güven hissini etkileyen önemli kültürel göstergeler arasında yer almaktadır.

Kurum kültürünün gözlemlenebileceği unsurlar yalnızca iç işleyişle sınırlı kalmamakta; fiziksel mekanlar, semboller, ritüeller ve anlatılar gibi somut unsurlar aracılığıyla da anlam kazanmakta ve şekillenmektedir. Çalışma ortamının düzeni, kuruma ait mekanların tasarımları ve teknolojinin iş süreçlerindeki kullanım biçimi, organizasyonun değerlerini yansıtan güçlü göstergeler arasında yer almaktadır. Örneğin, açık ofis düzenlemeleri işbirliğini teşvik ederken, sosyal alanların varlığı çalışanların dinlenme ve sosyalleşme ihtiyaçlarına verilen önemi göstermektedir. Bu fiziksel unsurlar, yalnızca fonksiyonel bir rol üstlenmekle kalmamakta, aynı zamanda organizasyonun iç ve dış hedef kitlesine verdiği mesajın bir parçası olarak işlev görmektedir. Bunun yanı sıra, kurumun ritüelleri, hikayeleri ve mitleri, kültürün soyut yönlerini somutlaştıran önemli araçlar arasında

bulunmaktadır. Kurucu liderlerin başarı hikayeleri, çalışanlar arasında paylaşılan sembolik anlatılar ve kutlamalar gibi kolektif ritüeller, organizasyonun ortak hafızasını beslemekte ve çalışanlar arasında güçlü bir aidiyet duygusu yaratmaktadır. Bu tür anlatılar ve semboller, yalnızca geçmiş başarıların bir hatırlatıcısı olmakla kalmamakta, aynı zamanda geleceğe dair ortak bir vizyon oluşturulmasına da katkıda bulunmaktadır.

Kurum kültürünün bir diğer önemli yansıması, organizasyonun dış dünya ile kurduğu ilişkilerde görülmektedir. Toplumsal sorumluluk projelerine katılım, çevresel duyarlılığı önceliklendiren politikalar ve sürdürülebilirlik hedefleri, organizasyonun değerlerinin topluma aktarılmasını sağlamaktadır. Bu tür dışa dönük faaliyetler, yalnızca kurumun imajını güçlendirmekle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda çalışanların da bu değerlere daha sıkı bağlanmasına yol açmaktadır. Kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimi ve marka algısı, organizasyon kültürünün dış çevredeki yansımasını güçlendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Tüm bu unsurlar bir araya geldiğinde, kurum kültürünün yalnızca bir iç dinamik değil, dış çevreyi de etkileyen ve ondan etkilenen çok boyutlu bir yapı olduğu anlaşılmaktadır. Bu çok boyutluluk, hem çalışanların günlük deneyimlerinde hem de organizasyonun toplumsal algısında derin izler bırakmakta ve kültürün stratejik önemini ortaya koymaktadır.

5.3.1 Kurum kültürü sembolleri

Kurum kültürü birçok akademik çalışmada soyut bir kavramın ötesine geçerek kurum kültürü sembolleri olarak adlandırılarak somut unsurlarla açıklanmıştır. Kurum kültürü sembolleri, organizasyonel değerlerin çalışanlar ve paydaşlar nezdinde görünür, anlaşılır ve aktarılabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Shwarz tarafından belli bir sistematiğe oturtulan bu semboller dört ana grupta incelenmektedir: Aksiyon/Hareket Sembolleri, İlgi Sembolleri, Tarihsel Semboller ve Stil/Tarz Sembolleri (aktaran Okay, 1999, s. 241).

Aksiyon veya hareket sembolleri, çalışanlar arasında ortaklık oluşturmakta ve grup üyeliğini pekiştirmektedir. Bu semboller dil, ritüeller ve seremoniler, sembolik davranışlar ve ortaklık oluşturan davranışlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Kurum içinde kullanılan yazılı ve sözlü dilin (kısaltmalar, selamlaşma biçimleri, şakalar gibi)

benimsenmesi ve anlaşılması, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmesini sağlamaktadır. Aynı şekilde, kuruluş yıldönümü kutlamaları, törenler ve toplantılar gibi ritüeller ve seremoniler iletişimi kuvvetlendirmekte ve dolayısıyla ortak bir kültürün geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, hoş geldin partileri, ödül törenleri ve sosyal etkinlikleri kapsayan ortaklık oluşturan davranışlar da çalışanlar arasındaki bağlılığı artırmaktadır.

İlgi sembolleri, kurum kültürünü şekillendiren ve çalışan davranışlarına yön veren ipuçlarını içermektedir. Bu semboller iki grupta ele alınmaktadır: Öncüler ve ürünler/projeler. Öncüler, kurucular, liderler ve yöneticiler gibi kuruma özel anlam yüklenen bireylerden oluşmaktadır. Bu kişiler, çalışanlar için birer rol model oluşturmaktadır. Öte yandan, başarılı ürünler, yenilikler ve projeler, çalışanların kurumsal değerlerle bütünleşmesine ve motivasyonlarının artmasına olanak tanımaktadır.

Tarihsel Semboller, kurum tarihine ve geçmişte yaşanan olaylara dayanmakta ve kurum kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Mitler, efsaneler, başarı hikayeleri ve anılar, çalışanlar için kurumsal değerlerin aktarılmasında etkili olmaktadır. Bu semboller, özellikle yeni çalışanların kurumla bütünleşmesinde yol gösterici olmaktadır.

Stil veya tarz sembolleri, kurumun hem iç hem de dış paydaşlara yönelik imajını güçlendirmektedir. Kurumsal tasarım, bina düzeni, iç mekan tasarımı, çalışma alanlarının düzenlenmesi ve kıyafet yönetmeliği gibi unsurlar kurumun karakteristik özelliklerini vurgulamaktadır. Bu semboller, hedef kitlede kurumun çağrışım yaratmasını ve hatırlanmasını sağlamakta ve aynı zamanda çalışanların kurumsal kimlikle özdeşleşmesini desteklemektedir.

Sonuç olarak, kurum kültürü sembolleri bir organizasyonun yalnızca içsel dinamiklerini anlamayı kolaylaştıran araçlar olmakla kalmamakta; aynı zamanda bu değer ve normların hem çalışanlara hem de dış paydaşlara etkin bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır. Bu semboller, kurumun kimliğini şekillendiren, onun kim olduğuna ve neyi temsil ettiğine dair güçlü bir anlatı oluştururken, çalışanlar arasında aidiyet, bağlılık ve motivasyon duygularını da pekiştirmektedir. Ritüellerden mekan tasarımlarına, hikayelerden ürünlere kadar geniş bir yelpazede kendini gösteren bu unsurlar, organizasyonların içsel değerlerini dış dünyaya yansıtma biçimlerini de derinlemesine etkilemektedir. Esasen

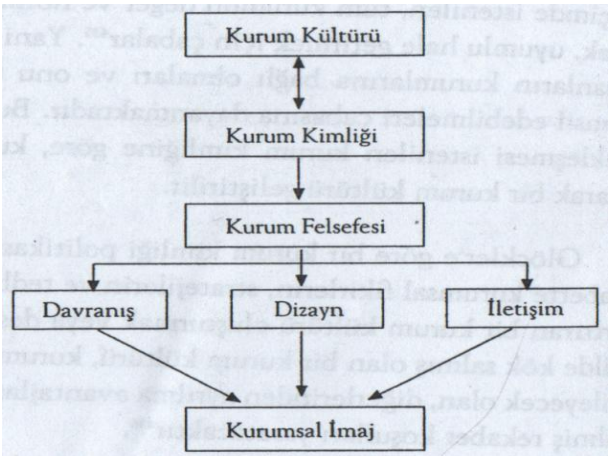
kurum kültürü sembollerinin bu işlevi, kurum kimliğinin şekillenmesinde ve sürdürülebilir bir imaj oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kurum kültürü ile kurum kimliği arasındaki ilişkiyi anlamak, organizasyonların stratejik başarısını destekleyen önemli bir analiz alanı sunmaktadır.

5.4 Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği İlişkisi

Kurum kültürünün somut yansımaları, organizasyonun kimliğinin temel taşlarını oluşturmakta ve hedef kitlede nasıl algılandığını büyük ölçüde şekillendirmektedir. Kurum kültürü ve kurum kimliği, bir organizasyonun iç dinamikleri ile dış algısı arasındaki bağları oluşturan iki temel kavramdır. Kültür, bir organizasyonun içinde yaşanan değerler ve normlar bütünü olarak çalışanlar tarafından içselleştirilirken; kimlik, bu içsel dinamiklerin dış dünyada nasıl algılandığını ifade etmektedir. Bu ilişki, çift yönlü bir etkileşim ile her iki olgunun birbirini tamamlamasına olanak sağlamaktadır.

Kurum kültürü, kimliğin temel taşlarını oluşturarak onun sürdürülebilirliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir (Şekil 15). Okay'ın aktarımıyla;

> Downey'in de belirttiği gibi "kurum kültürü kurum kimliğinin bir sonucudur". Ancak her iki olgu da bağımsız ve birbirinden ayrı olarak görülmemelidir, kurum kültürünün değer ve norm sistemi kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle iletilmek istenilen kimliğe uygun bir kültür geliştirilmiş olmalıdır (Okay, 1999, s. 254).



Şekil 15. Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği İlişkisi (Okay, 1999, s. 254)

Vural'a göre kurumsal kimlik çalışmalarında başarının anahtarı, araştırma, strateji ve uygulama aşamalarında gerçeklerden kopmama ve tamamıyla firmanın kültürel değerleri ile uyum içinde olan, gerçekleri yansıtan bir kimlik programı geliştirebilmektedir (Vural, 2005, s. 183). Eğer bir kurum, kültüründen kopuk bir kimlik oluşturmaya çalışırsa, bu durum çalışanlar ve paydaşlar tarafından inandırıcı bulunmamakta ve kimlik kısa sürede işlevini yitirmektedir. Başarılı bir kimlik programı ise, çalışanlar tarafından içselleştirilen ve uzun yıllar taşınabilecek bir yapıyı garanti etmektedir. Topsümer, kurum kültürü ve kurum kimliği arasındaki bu güçlü ilişkiyi şu şekilde örneklendirmiştir:

> Rakiplerinden farklılaşabilmek ve bu yolla müşterilerine benzer gibi görünen alternatifler arasından daha seçkinini sunabilmek amacıyla birçok havayolu şirketi, kurumsal kimlik çalışmalarından yararlanarak kendilerine özgü bir kimlik yaratmaktadırlar. Bu şirketler, ülkelerinin kültürel özelliklerinden yararlanarak, örneğin Lufthansa Almanlara özgü düzen ve titizlik, Air France Fransa'ya özgü moda ve mutfak, JAL Japon konukseverliği, Hint Havayolları ise Doğu gizemliliğini çağrıştıran kimlikler oluşturmuşlardır (aktaran Vural, 2005, s. 183).

Bu örnekler, kültürel unsurların kimlik aracılığıyla nasıl görünür hale getirildiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, kurum kültürü ve kimliği arasındaki etkileşim, organizasyonların hem içsel uyumunu hem de dış dünyadaki algısını şekillendirmektedir. İyi bir kurum kimliği, güçlü bir kültüre dayandığında sürdürülebilirlik ve güven yaratmakta; güçlü bir kültür ise, kimlik ile bütünleşerek organizasyonun marka değerini ve rekabet avantajını artırmaktadır. Bu bağlamda, kültür ve kimlik, bir organizasyonun hem iç hem de dış dinamiklerini uyumlu bir şekilde yöneten ayrılmaz bir bütün olarak görülmektedir.

Kurum kültürü ve kurum kimliği arasındaki güçlü ilişki, bu iki kavramın organizasyonların varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajı elde etmesi üzerindeki etkisini açıkça göstermektedir. Ancak, kurum kimliği daha öncede bahsedildiği üzere farklı unsurlar aracılığıyla şekillenmekte ve kültürle bağlantısını kurmaktadır. Kurum kimliğini oluşturan kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal tasarım

unsurları, kültürün hem içsel dinamikleriyle hem de dışa dönük yansımalarıyla bütünleşmektedir. Bu bağlamda, her bir unsurun kurum kültüründen nasıl beslendiğini ve bu kültürü nasıl görünür kıldığını incelemek, organizasyonların kimlik yönetimi stratejilerini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

5.4.1 Kurum kültürü ve kurum felsefesi

Kurum kültürü, kurum felsefesinin yaşayan bir gerçeklik haline gelmesini sağlamaktadır. Felsefe, bir organizasyonun "neden var olduğu" ve "neyi başarmayı hedeflediği" sorularına cevap verirken; kültür, bu cevapların günlük işleyişte nasıl somutlaştığını belirlemektedir.

Kurum kültürü ile kurum felsefesinin birliği, değerlerin iç hedef kitle tarafından içselleştirilmesini, vizyon ve misyonun etkili bir şekilde aktarılmasını ve uygulanmasını, sürekliliğin sağlanmasını ve hikaye, kurum tarihçesi ve sembollerle kimliğin güçlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Bu unsurları açıklamak gerekirse; örneğin, bir kurumun felsefesi "dürüstlük" ve "şeffaflık" gibi değerler üzerine kurulmuşsa, bu değerler kurum kültürünün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Aynı şekilde, kurucu liderin bu değerleri taşıyan bir kültüre sahip olması da kurumun felsefesine yansımaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerinden yöneticilerin liderlik tarzına kadar her düzeyde bu değerlerin görünür olması, felsefenin yaşanabilir kılınmasını sağlamaktadır.

Kurum kültürü, vizyon ve misyonun yalnızca birer slogan olarak kalmasını önleyerek çalışanların bu ideallere bağlanmasını sağlamaktadır. Örneğin, yenilikçilik üzerine kurulu bir felsefeye sahip bir kurum, çalışanlarını risk almaya teşvik eden bir kültür yaratmaktadır. Bu da felsefenin davranışsal düzeyde karşılık bulmasını mümkün kılmaktadır. Google buna iyi bir örnektir. Kurumun temel felsefesi *"dünyadaki bilgiyi düzenlemek ve herkesin erişimine sunmak"* üzerine kuruludur. Google'da bu felsefe, çalışanların yaratıcı projeler geliştirmesi için işlerinin belirli bir oranını tamamen kendi fikirlerine ayırmasına izin veren bir kültürle desteklenmektedir. Açık ofis düzeni hiyerarşiden uzak bir işbirliği ortamı yaratmakta ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden

etkinliklerle de pekiştirilmektedir. Böylece kurumun yenilikçilik felsefesi, çalışanların günlük işleyişinde görünür hale gelmektedir.

Bununla birlikte kurum kültürü, felsefenin yalnızca kurucu liderlerin değil, tüm çalışanların benimsediği ve yaşattığı bir olgu haline gelmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, kurum kültürü, değerleri yeni çalışanlara aktaran bir rehber işlevi görerek felsefenin uzun vadeli sürdürülebilirliğini garanti etmektedir.

Kurum felsefesinin soyut yönleri ise kurum kültüründeki hikayeler, semboller ve ritüeller aracılığıyla somutlaştırılmaktadır. Örneğin, dürüstlük felsefesine sahip bir kurum, geçmişte etik bir karar alarak zorlukların üstesinden geldiği bir hikayeyi yeni çalışanlarına aktarıyorsa, bu felsefenin pratikte nasıl uygulandığını anlatan güçlü bir mesaj oluşturmaktadır.

Kurum felsefesi, kültürle iç içe geçerek kurumun kimliğini oluşturan temel taşı haline gelmektedir. Bu nedenle, kurum kültürünün felsefeyi hayata geçiren bir araç olduğunu anlamak, bu iki kavramın yönetimini daha etkili hale getirmektedir.

Özetle, kurum felsefesi bir kurumun düşünsel ve stratejik çerçevesini çizerken, kurum kültürü bu çerçevenin hedef kitle üzerinde nasıl hayat bulduğunu belirlemektedir. Kurum felsefesi çalışanlara ilham verirken, kurum kültürü bu felsefenin uygulanabilir olmasını sağlamaktadır.

5.4.2 Kurum kültürü ve kurumsal iletişim

Kurum kültürü, kurumun değerlerini, inançlarını ve normlarını şekillendiren bir yapı olarak kurumsal iletişim süreçlerine doğrudan etki etmektedir. Kurumsal iletişim ise bu kültürün, hem iç hem de dış hedef kitleye etkili bir şekilde aktarılmasını sağlayan stratejik bir araç olarak işlev görmektedir. Kurum içi iletişimin etkinliği, iç hedef kitlenin kuruma olan aidiyet ve güven duygusunu pekiştirerek motivasyonlarını ve performanslarını artırmakta, dolayısıyla kurumun başarısını ve karlılığını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte kurum kültürünün kurumsal iletişim alanlarında görünür olması ise iç hedef kitlenin kurumu benimsemesini ve kurum değerleriyle özdeşleşmesini sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların kurumun kimliğini içselleştirmesine ve kuruma yönelik uzun vadeli bir bağlılık geliştirmesine katkıda bulunarak kurumsal

sürdürülebilirliği desteklemektedir. Kurumsal iletişim, dahili iletişim, kurumsal reklamcılık, halkla ilişkiler, kurumsal satış geliştirme (promosyon), doğrudan pazarlama, sponsorluk ile sergi ve fuar faaliyetleri gibi çeşitli alanları kapsamakta ve bu alanların her biri kurum kültürünün somutlaşmasına ve hedef kitle tarafından anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Dahili (kurum içi) iletişim kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve paylaşılarak sürdürülebilirliğini sağlaması açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Şeffaflık, katılım ve işbirliği gibi kültürel değerler, dahili iletişim araçları aracılığıyla desteklenmekte ve güçlendirilmektedir. Örneğin, düzenli bilgilendirme toplantıları, iç haber bültenleri ve çalışan geri bildirim mekanizmaları, kültürün açık bir şekilde ifade edilmesine ve organizasyon içinde paylaşılmasına olanak tanımaktadır.

Kurumsal reklamcılık ve halkla ilişkiler faaliyetleri kurum kültürünü dış paydaşlara yansıtmak ve olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır. Reklamlar, organizasyonun kimliğini oluşturan kültürel değerleri yaratıcı bir şekilde hedef kitleye ileterek, markanın benzersiz yönlerini vurgulamaktadır. Halkla ilişkiler, kurumsal etkinlikler ve medya ilişkileri aracılığıyla, organizasyonun sosyal sorumluluk anlayışını, etik ilkelerini ve topluma olan katkılarını öne çıkararak, kültürün dış dünyadaki algısını şekillendirmektedir. Bir kurumun yenilikçi, çevreci veya toplumsal duyarlılığı reklam kampanyalarının temasını oluşturabilmektedir. Örneğin, Patagonia'nın "Don't Buy This Jacket" kampanyası, çevre dostu kültürünü yansıtan cesur bir pazarlama stratejisidir. Kurum bu mesajla kaynakların israfını önlemeyi ve aşırı tüketimle mücadele etmeyi amaçlamıştır. Bu kampanya, Patagonia'nın sürdürülebilirlik değerlerini net bir şekilde ortaya koyarak hem çevreye duyarlı bir kültürü desteklemiş, hem de tüketicilerde farkındalık yaratarak marka sadakatini artırmıştır.

Kurumsal satış geliştirme ve doğrudan pazarlama faaliyetleri, kurum kültürünün müşteri deneyimlerine nasıl yansıdığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu faaliyetler müşterilere ürün veya hizmet sunmanın ötesinde, kurumun değerlerini aktarmanın ve marka algısını güçlendirmenin bir aracı olarak işlev görmektedir. Örneğin, Apple mağazalarında müşterilere sunulan deneyim yalnızca bir satış süreci değil, aynı zamanda şirketin yenilikçilik ve kullanıcı dostu yaklaşımlarını vurgulayan bir etkileşim biçimidir.

Apple'ın mağazalarında ürünler hakkında detaylı bilgi sunan, müşterilere kişiselleştirilmiş çözümler öneren ve samimi bir hizmet anlayışıyla hareket eden çalışanları, markanın kültürel değerlerini yansıtmaktadır.

Sponsorluk faaliyetleri, kurumun kültürel değerlerini destekleyen toplumsal, sanatsal veya sportif projelere katkıda bulunarak bu değerlerin daha geniş kitleler tarafından tanınmasını sağlamaktadır. Örneğin, bir teknoloji şirketinin gençlerin kodlama becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarına destek olması yalnızca inovasyon ve eğitime verdiği önemi değil, aynı zamanda öğrenmeyi ve yeniliği teşvik eden kurum kültürünü de somutlaştırmaktadır. Bu tür sponsorluklar, kurum kültürünün toplumda nasıl algılandığını şekillendiren önemli bir araçtır.

Sergi ve fuarlarda kurumun kültürel değerleri hem görsel hem de deneyimsel olarak hedef kitleye iletilebilmektedir. Modern bir teknoloji şirketi, yenilikçi ürünlerini tanıtırken aynı zamanda kültürünün bir parçası olan açık ve kullanıcı dostu bir iletişim dilini de sergileyebilmektedir. Örneğin Tesla gibi kurumlar, teknoloji odaklı kültürlerini uluslararası fuarlarda minimal tasarımlı stantlar, interaktif araç tanıtımları ve çevre dostu vizyonlarını vurgulayan iletişim materyalleriyle yansıtmaktadırlar.

Sonuç olarak kurum kültürü ve kurumsal iletişim, bir organizasyonun içsel uyumunu ve dış algısını şekillendiren, birbirini destekleyen iki önemli dinamik olarak işlev görmektedir. Kültür, iletişim kanallarına rehberlik ederken, iletişim ise bu kültürü hem iç hem de dış paydaşlar için görünür kılmaktadır. Etkili bir şekilde entegre edilen bu iki unsur, kurumun güvenilirliğini ve hedef kitle ile olan ilişkilerini güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

5.4.3 Kurum kültürü ve kurumsal davranış

Kurum kültürü, çalışanların bireysel ve kolektif davranışlarını şekillendiren normlar, değerler ve inançlar bütünü olarak kurumsal davranışın temelini oluşturmaktadır. Kurumsal davranış ise bu değerlerin pratikte nasıl yaşandığını, çalışanlar arasındaki etkileşimlerden liderlik stillerine kadar organizasyonel düzeyde sergilenen tutum ve eylemleri ifade etmektedir. Kurum kültürü kurumsal davranışa temel oluştururken, bu davranışlar da kültürün sürekliliğini ve somutlaşmasını sağlamaktadır. Bu iki unsur

birbirini tamamlamakta ve kurumun hem iç dinamiklerinde hem de dış paydaşlarla olan ilişkilerinde tutarlılık ve güvenilirlik sağlamaktadır. Ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite davranış biçimleri, kurum kültürünün somut yansımalarının gözlemlenebildiği ve doğrudan etkilendiği önemli alanlardır.

Kurum kültürü, kurumun ekonomik faaliyetlerinde sergilediği şeffaflık, adalet ve etik değerler doğrultusunda şekillenmektedir. Maliyet yönetimi, fiyatlandırma stratejileri ve yatırım kararları gibi süreçlerde kültürel değerler belirleyici olmaktadır. Örneğin, etik değerlere önem veren bir kurum, tedarik zincirinde adil ticaret uygulamalarını benimsemekte ve ekonomik kararlarını bu doğrultuda almaktadır.

Kurum kültürü, sosyal sorumluluk projeleri ve toplumla kurulan ilişkilerde önemli bir etkide bulunmaktadır. Toplumsal faydayı önemseyen bir kültüre sahip olan kurumlar, yerel halkı destekleyen projelere öncülük etmekte, sosyal sorumluluk kampanyaları düzenlemekte ve toplumun ihtiyaçlarına duyarlılıkla yaklaşmaktadır. Bu yaklaşım, kurumsal davranışın toplumla bütünleşmesini sağlamaktadır.

Kurumun kültürü, siyasi gelişmelere ve yasal düzenlemelere karşı sergilediği tutumu da belirlemektedir. Tarafsızlık ve etik değerleri benimseyen kurumlar, siyasi baskı gruplarına karşı şeffaf ve tarafsız bir duruş sergilemekte, bu doğrultuda faaliyetlerini yürütmektedir. Bu durum, kurumun etik ilkelere dayalı bir itibara sahip olmasına katkı sağlamaktadır.

Kurum kültürü, iç ve dış paydaşlara yönelik bilgilendirme süreçlerinde şeffaflık, doğruluk ve tutarlılığı ön planda tutmaktadır. Şeffaflık kültürüne sahip bir kurum, çalışanlarına düzenli bilgilendirme yapmakta, kamuoyuna açık ve doğru bilgiler sunmakta ve kriz anlarında etkili iletişim stratejileri geliştirmektedir.

Kurum kültürü, ürün ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik sürekli iyileştirme anlayışını desteklemektedir. Yenilikçi ve mükemmeliyetçi bir kültüre sahip olan kurumlar, Ar-Ge yatırımlarına önem vermekte, müşteri geri bildirimlerini dikkate almakta ve kalite standartlarını sürekli geliştirmektedir.

Sonuç olarak, kurum kültürü, kurumsal davranışın her alanında belirleyici bir rol oynamaktadır. Kültürel değerler, kurumun ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve

kalite davranışlarını şekillendirmekte, böylece kurumun içsel tutarlılığı ile dış paydaşlar nezdindeki güvenilirliği ve itibarı güçlendirmektedir. Bu etkileşim, kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır.

5.4.4 Kurum kültürü ve kurumsal tasarım

Kurumsal tasarım, bir kurumun sahip olduğu kültürel değerlerin, vizyon ve misyonunun görsel ve fiziksel unsurlar aracılığıyla somutlaştırılmasını sağlayan bir unsurdur. Kurum kültürü, kurumsal tasarımın temelini oluşturarak, kurumun kimliğini hedef kitlesine etkili ve akılda kalıcı bir şekilde aktarmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, kurumun benimsediği değerler ve ilkeler; logo, renk paleti, tipografi, kurumsal evraklar, ürün tasarımları ve mekansal düzenlemeler gibi pek çok tasarım unsurunda kendini göstermektedir. Kurum kültürünün estetik anlayışı ve kurumsal kimliği destekleyen görsel stratejiler, hem kurum içi aidiyet duygusunu güçlendirmekte hem de dış paydaşlarla güvenilir ve tutarlı bir iletişim kurulmasına katkı sağlamaktadır.

Kurumsal tasarımda kültürün etkili bir şekilde yansıtılması, kurumun hem mevcut müşterileriyle güçlü bir bağ kurmasını hem de yeni potansiyel müşterileri cezbetmesini sağlamaktadır. Kurum kültürü, tasarım unsurlarında doğru ve özgün bir biçimde sergilendiğinde, hedef kitleye samimi ve güvenilir bir imaj sunmaktadır. Özellikle marka sadakati yaratmada ve müşteri bağlılığını güçlendirmede kültür odaklı tasarımlar büyük rol oynamaktadır. Örneğin, yerel veya küresel kültürel motiflerin ürün tasarımlarına entegre edilmesi tüketicilerin marka ile duygusal bir bağ kurmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durum, markanın rakiplerinden ayrışmasını ve pazarda daha kolay fark edilmesini sağlamaktadır. Kurum kültürünü tasarım aracılığıyla etkili bir şekilde yansıtan kurumlar, müşterilerin sadece ürün veya hizmet satın almasını değil, aynı zamanda markanın temsil ettiği değerleri benimsemelerini ve bu değerleri yaşam tarzlarının bir parçası haline getirmelerini sağlamaktadır. Bu bütünsel yaklaşım, kurumun sadık bir müşteri kitlesi oluşturmasını ve aynı zamanda daha geniş kitlelere ulaşarak potansiyel müşterileri kazanmasını kolaylaştırmaktadır.

Bu çerçevede, kurumsal tasarım öğeleri olan ürün tasarımı, iletişim tasarımı ve çevre tasarımının her birinde kültürün farklı şekillerde somut yansımaları görülebilmekte ve her biri hedef kitle üzerinde özgün ve güçlü etkiler oluşturabilmektedir. Balcıoğlu, tasarımda

kültürel öğelerin yansımasını altı yöntemle sınıflandırmıştır. Bunlar; neolojik yaklaşım, morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenmedir (Balcıoğlu, 1999, s. 6). Kurumsal tasarım öğelerinin her birinde bu yöntemlerin biri veya daha fazlası görülebilmektedir.

Neolojik yaklaşım, bir tasarım ya da ürünün doğrudan kendisinde herhangi bir değişiklik yapılmadan, yalnızca ismi üzerinden kültürel bir bağlam kazandırılmasıdır. Bu isimlendirme genellikle bir şehir, tarihi bir figür, coğrafi bir bölge ya da kültürel bir unsura atıfta bulunmaktadır. Ürünün üretim şekli veya tasarım detayları değişmese de, verilen isim aracılığıyla ulusal ya da kültürel bir kimlik kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımda, isimlendirme süreci ürünün yerel ya da ulusal aidiyetini vurgulamakta ve bu yolla tüketicinin ürüne olan bağlılığı artırılmaktadır. Amaç, modern ve evrensel bir ürünü, isimlendirme aracılığıyla kültürel bir çerçeveye yerleştirmektir. Örneğin, bir kahve markasının ürününe "Anadolu Kahvesi" adını vermesi veya bir çikolata markasının ürününe içeriği tamamen evrensel olsa da "Karadeniz Fındıklı" ismi verilmesi onu yerel ve kültürel bir bağlama oturtmakta ve ürünün ulusal kimlikle özdeşleşmesini sağlamaktadır.

Morfolojik uygulama, kültürel, tarihi ya da geleneksel bir formun tasarıma dekoratif amaçlarla eklenmesidir. Bu süreçte seçilen şeklin orjinal boyutu, rengi, dokusu veya anlamı değiştirilebilmekte, şekil burada bir süsleme olmaktan öteye geçerek, ortak değerleri temsil ederek kullanıcı ile kimliği arasında güçlü bir bağ kurmaktadır. Karadeniz kültürüne ait bir kurumun Karadeniz'in simgesi olan fındık desenlerinin tasarım öğelerinde kullanılması bu kavrama örnek olarak verilebilmektedir.

Topografik yorumlama, kültürel veya tarihi kaynaklardan alınan iki boyutlu desen, motif ya da formların üç boyutlu ve işlevsel tasarımlara dönüştürülmesi yaklaşımıdır. Bu yöntemde orjinal şekil ya da desen bağlamından kopartılmakta ve farklı bir form ve kullanım amacı kazandırılmaktadır. Böylece geçmişten gelen estetik unsurları modern tasarımlara entegre edilerek hem görsel hem de işlevsel bir bütünlük oluşturmaktadır. Örneğin, Osmanlı dönemine ait çini motiflerinin dondurma külahlarına işlenmesi ya da geleneksel bakır işlemelerinden esinlenerek çay kutularının kabartmalı tasarlanması bu yaklaşımı yansıtmaktadır.

Biçimsel yorumlama**,** geleneksel ya da kuruma ait tanıdık bir ürünün veya öğenin temel formunu koruyarak geliştirilmesi, değiştirilmesi veya yeniden tasarlanması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşımda özgün form tamamen ortadan kaldırılmamakta; aksine, ürünün kimliğini ve tanınabilirliğini koruyacak şekilde modernize edilerek veya yenilik katılarak dönüştürülmektedir. Bu yönteme örnek olarak kurum logolarının özgün formuna bağlı kalarak yenilenmesi verilebilmektedir.

Alegorik yorumlama, geçmişte belirli bir işlevi veya anlamı olan bir objeye yeni bir işlev veya anlam kazandırarak onu dönüştürme yaklaşımıdır. Bu yorumlama yönteminde geleneksel ve kültüre ait bir nesneye veya olguya sembolik ve metaforik anlamlar yüklenerek, kurum ile hedef kitle arasında daha derin bir bağ kurmak amaçlanmaktadır. Balcıoğlu'na göre yapılan değişiklikler, bazı durumlarda yeni, mecazi, alegorik ve/veya ironik bir derinlik kazandırarak işlevi anlamın gölgesinde bırakabilmektedir. Başka bir deyişle, ilham kaynağı olan orijinal form, tamamen yeni işlevler veya anlamlar kazandırılarak ilk özelliklerini korumayabilir. Ana kaynak hala tanınabilir bir 'orijinal' form olsa da, eklenen özellikler önceki anlamlarını gölgede bırakmaktadır (Balcıoğlu, 1999, s. 6).

Kavramsal esinlenme, tasarım sürecinde kültürel normlar, inançlar, sosyal davranışlar ve toplumsal alışkanlıklardan ilham alınarak yeni ürünler veya tasarımlar oluşturma yaklaşımını ifade etmektedir. Bu yöntemde somut bir nesne veya şekil yerine bir kavram veya fikir temele alınır. Burada amaç kurum için kültürel anlamlar taşıyan soyut düşüncelerle tasarım oluşturmak ve böylece ürün veya mekanlara daha derin bir anlam kazandırmak ve kullanıcıyla güçlü bir bağ kurmaktır. Bu yönteme örnek olarak şeffaflık ilkesini kültürel değer olarak benimseyen bir kurumun kuruma ait mekanlarında da şeffaf mimari öğeleri ağırlıklı olarak kullanması verilebilmektedir.

Özetle, bu analiz yöntemleri kültürel unsurların kurumsal tasarım öğeleri olan ürün, iletişim ve çevre tasarımlarına nasıl entegre edilebileceğini incelemek adına önemli bir adımdır. Tablo 4, kültürel unsurların kurumsal tasarım öğelerine yansımasının hangi yöntemler ile incelenebileceğini göstermektedir.

Tablo 4. Kültürel Unsurların Kurumsal Tasarım Öğelerine Yansıması

KURUMSAL TASARIM ÖĞELERİ		NEOLOJİK YAKLAŞIM	MORFOLOJİK UYGULAMA	TOPOGRAFİK UYGULAMA	BİÇİMSEL YORUMLAMA	ALEGORİK YORUMLAMA	KAVRAMSAL EŞİNLENME
1	**ÜRÜN TASARIMI**						
1.1.	ÜRÜNÜN KENDİSİ		X	X	X	X	X
1.2.	AMBALAJ	X	X	X	X	X	X
1.3.	MARKA	X			X		X
2	**İLETİŞİM TASARIMI**						
2.1.	LOGO	X	X		X	X	X
2.2.	KURUMSAL RENK KULLANIMLARI	X			X	X	X
2.3.	FONT KULLANIMLARI	X			X	X	X
2.4.	BASILI EVRAK KULLANIMLARI		X	X	X	X	X
2.5.	AFİŞ/PANKART KULLANIMLARI	X	X	X	X	X	X
3	**ÇEVRE TASARIMI**						
3.1.	MİMARİ YAPININ TASARIMI	X	X	X	X	X	X
3.2.	İÇ MEKAN TASARIMI						
3.2.1.	PLAN ORGANİZASYONU						X
3.2.2.	YÜZEY KAPLAMALARI		X	X	X	X	X
3.2.3.	SABİT VE HAREKETLİ MOBİLYALAR		X	X	X	X	X
3.2.4.	KULLANILAN CİHAZLAR	X	X	X	X	X	X
3.2.5.	AYDINLATMA ELEMANLARI				X	X	X
3.2.6.	DOĞRAMALAR		X	X	X	X	X
3.2.7.	AKSESUARLAR		X	X	X	X	X

5.4.4.1 Kurum kültürü ve ürün tasarımı

Ürün tasarımı üç alt başlıkta ele alınmaktadır; ürünün kendisinin tasarımı, ambalaj tasarımı ve marka tasarımı. Ürünün estetik, ergonomik ve teknik özelliklerini içeren fiziksel tasarımı; ürünün korunmasını ve taşınmasını sağlayan ambalajı; ve isim, logo, slogan gibi pazarda tanınırlığını sağlayan marka unsurları bu kapsamda değerlendirilmektedir. Tablo 4'te verilen bilgiler ışığında; ürünün kendisinin tasarımında kültürel yansımalar morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Örneğin, geleneksel Türk el sanatlarından esinlenen bir seramik üreticisinin, çini desenlerini modern seramik ürünlerinin yüzeyine doğrudan uygulaması morfolojik uygulamaya; bu desenleri ürünün üç boyutlu formuna entegre ederek kabartmalı şekilde işlemesi ise topografik uygulamaya örnek teşkil etmektedir. Geleneksel bakır cezve formunun korunarak cam malzemeyle yeniden yorumlanması biçimsel yorumlama, geçmişte kullanılan bir mutfak aletinin minyatür formunun dekoratif mutfak ürününe dönüştürülmesi ise alegorik yorumlama kapsamında değerlendirilebilmektedir. Doğal yaşamı ve sadeliği odağına alan bir markanın, minimal ve katkısız içerikli ürünler geliştirerek doğaya dönüş temasını ürün felsefesine yansıtması ise kavramsal esinlenmeye örnek oluşturmaktadır.

Ürünün ambalajının tasarımında ise kültürel yansımalar tüm yöntemler ile incelenebilmektedir. Örneğin, bir bitki çayı markasının ambalajında "Anadolu'nun Şifalı Geleneği" gibi bir ifade kullanması, kültürel bir göndermeyle neolojik yaklaşıma örnek teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra, yöresel bir zeytinyağı markasının ambalajında geleneksel Ege motiflerine yer vermesi morfolojik uygulamaya; bu motiflerin şişe yüzeyine kabartmalı şekilde işlenmesi ise topografik uygulamaya örnektir. Osmanlı dönemine ait cam kavanoz formunun modern çizgilerle yeniden tasarlanması biçimsel yorumlamaya, geçmişte kullanılan bir zeytinyağı tenekesinin minyatür formda promosyon ambalajına dönüştürülmesi ise alegorik yorumlamaya örnek teşkil etmektedir. Doğal ve çevre dostu üretimi vurgulamak isteyen bir markanın, ambalajlarında geri dönüştürülmüş kraft kağıdı ve sade etiket tasarımlarını tercih etmesi ise kavramsal esinlenme kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Kuruma ait markalara kültürel öğelerin yansıması ise neolojik yaklaşım, biçimsel yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Markaların isimleri kuruma ait kültürel değerleri taşıyarak neolojik yaklaşımı, markanın geçmişten günümüze gelen değerlerini koruyarak genel anlamda modernize edilmesi biçimsel yorumlamayı, kurumun kültürel değerlerini markanın ürünlerine yansıtması ise kavramsal esinlenmeyi ifade etmektedir.

5.4.4.2 Kurum kültürü ve iletişim tasarımı

İletişim tasarımını oluşturan başlıca unsurlar; logo, kurumsal renk kullanımları, font, basılı evrak ve afiş/pankart kullanımlarıdır. Bu unsurlar, görsel hafızanın etkisi sebebiyle kurum kültürünü hedef kitleye iletilmesi bakımından en güçlü unsurlar olarak kabul görülmektedir.

Kurumun logolarında, basılı evrak ve afişlerinde hedef kitlede algıyı pekiştirmek ve canlı tutmak sebebiyle çeşitli şekiller sembol olarak kullanılabilmektedir. Örneğin, bir çay üretici kurumunun logosunda, basılı evraklarında ve afişlerinde çay bitkisinin yaprağını kullanması morfolojik uygulamayı ifade etmekte, bu öğenin hacimsel anlamda boyutlandırılarak kullanılması ise topografik uygulamayı ifade etmektedir. Dış hedef kitleyle etkileşimi sağlayan afiş ve pankartlarda, kültürel değerleri yansıtan sloganların kullanılması, özgün bir renk tonu ve yazı tipinin kurumla özdeşleşerek onun kimliği haline gelmesi neolojik bir yaklaşımı ifade etmekte ve kurumun hedef kitlesine kültürel değerleri aktarmasına yardımcı olmaktadır. İletişim tasarımını oluşturan tüm öğelerde biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri gözlemlenebilmektedir. Bu öğelerin kurumun değerlerini koruyacak biçimde yenilenmesi, örneğin özünü koruyarak daha minimal bir çizgiye geçişi biçimsel yorumlamayı, kurum adına önem arz eden bir nesnenin bu unsurlar üzerinde metaforik bir anlamda kullanılması alegorik yorumlamayı ve kurumun benimsediği normlarını bu unsurlara dolaylı olarak aktarması ise kavramsal esinlenmeyi ifade etmektedir.

5.4.4.3 Kurum kültürü ve çevre tasarımı

Çevre tasarımı, bir kurumun kültürünü, değerlerini ve vizyonunu yansıtan en güçlü araçlardan birisidir. Kurumun mimari yapısı ve iç mekan tasarımı, kurum kimliğini ve

kültürünü sadece görsel anlamda değil, aynı zamanda kullanıcıyla kurduğu doğrudan deneyimle de pekiştirmektedir. Bu unsur kurumun içsel kültürünün dışa vurumunu sağlayarak hedef kitlenin algısını şekillendirmektedir. Çevre tasarımı, kurumun değerlerinin somut bir biçimde gözlemlenebileceği ve markayla olan bağın güçlendirildiği kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Mimari yapının tasarımı kurumların merkez binalarını, mağazalarını ve ufak çaplı satış mekanlarını kapsamaktadır. Bu mekanların mimarisi, hedef kitle ile ilk temasın sağlanması özelliğinden dolayı büyük önem arz etmektedir. İlk izlenimde kurumun özgün değerlerini kültürel yansıma yöntemleri aracılığı ile aktarabilmek, hedef kitlenin kurumu benimsemesine, güven duygusunu kuvvetlendirmesine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda mimari yapının tasarımında kültürel yansımalar tüm yöntemler ile incelenebilmektedir. Örneğin, geleneksel Türk mutfağını sunan bir restoranın mimari yapısı incelenecek olursa; cephede konumlanacak olan restoranın isminin kültüre vurgu yapan "Anadolu Sofrası" gibi isimlere sahip olması neolojik yaklaşımı, Türk kültürüne özgü su yolu, damga gibi motiflerin cephede kullanılması morfolojik uygulamayı, bu motiflerin kabartmalı olarak uygulanması topografik uygulamayı, motiflerin ve simgelerin ifade ettiği anlam değişmeden modernize edilmesi biçimsel yorumlamayı ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, Türk kültürüne özgü bakır, pirinç ve gümüş eşyaların yeniden yorumlanarak mimari yapıda dekorasyon ürünü olarak kullanılması alegorik yorumlamayı yansıtırken, kültüre dair "paylaşım" ve "misafirperverlik" değerlerinden ilham alınarak cephe tasarımında açıklıkların davetkar bir his uyandıracak şekilde düzenlenmesi kavramsal esinlemeyi ifade etmektedir.

İç mekan tasarımını oluşturan plan organizasyonu, yüzey kaplamaları, sabit ve hareketli mobilyaların tasarımı, kullanılan cihazlar, aydınlatma elemanları, doğramalar ve aksesuarlar gibi tasarım öğeleri kurum kültürünün hedef kitleye iletilmesini sağlayan yardımcı araçlardır.

İç mekan plan organizasyonuna kültürel öğelerin yansıması kavramsal esinlenme yöntemi ile incelenebilmektedir. Örneğin, dinamik bir vizyona sahip kurumun dolaşım planında hareketlilik, alternatif sirkülasyon olanakları, yükselti farklılıkları ve modüler sistemlerin uygulanması kavramsal esinlenme yöntemini ifade etmektedir.

Yüzey kaplamaları, malzeme ve renk seçimlerinde ise kültürel öğelerin yansıması morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Yerel kültürü benimseyen bir kuruma ait mekanlarda yüzey kaplamaları üzerinde kullanılan geleneksel motifler morfolojik uygulamaya, bu motiflerin kabartmalı olarak yüzeylerde görülmesi topografik uygulamaya, geleneksel taş işçiliğini andıran ancak modern malzemelerle (beton, seramik veya kompozit) yapılmış yüzey kaplamaları biçimsel yorumlamaya, geleneksel ahşap teknelerden ilham alınarak yüzey kaplamalarına teknelerin gövdesini andıran dokular eklenmesi alegorik yorumlamaya ve Anadolu misafirperverliği temasına uygun olarak sıcak ve doğal bir his uyandırmak için duvarlarda yumuşak toprak tonlarında dokulu seramikler veya ahşap panellerin kullanılması ise kavramsal esinlenmeye örnek olarak gösterilmektedir.

Sabit ve hareketli mobilyalara kültürel öğelerin yansıması morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Yerel kültürü benimseyen bir kuruma ait iç mekan tasarımı kapsamında kullanılan mobilyalarda geleneksel desenlerin yer alması morfolojik uygulama olarak değerlendirilmekte olup, bu bağlamda lale motiflerinden esinlenerek tasarlanan ve duvara sabitlenen bir sedir örnek olarak gösterilmektedir. Sandalyelerin sırt dayama kısımlarında geleneksel dokuma desenlerinin üç boyutlu şekilde uygulanması topografik uygulamayı yansıtırken, mobilyalarda geleneksel taş işçiliği görünümünün modern malzemelerle mobilya yüzeyine aktarılması biçimsel yorumlamayı ifade etmektedir. Geleneksel bir objenin metaforik bir yaklaşımla farklı bir işleve dönüştürülmesi, örneğin bir ürün sergileme standının ayaklarının eski kağnı tekerleklerinden ilham alınarak tasarlanması, alegorik yorumlamayı yansıtmaktadır. Sabit ve hareketli mobilyaların kültürel bir tema çerçevesinde şekillendirilmesi kavramsal esinlenme kapsamında ele alınmakta olup, Anadolu misafirperverliğini temsil eden geniş ve yuvarlak bir masa tasarımı bu yaklaşımı somutlaştırmaktadır.

İç mekanda kullanılan cihazlara kültürel öğelerin yansıması neolojik yaklaşım, morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Kuruma ait ikonik bir cihazı kültürel değerleri yansıtacak şekilde isimlendirmek neolojik yaklaşıma, bir kahve

markasının kullandığı cihazlar üzerinde kültürü yansıtacak form ve şekillerin uygulanması morfolojik uygulamaya, cihazlar üzerinde kabartmalı olarak belirli simgesel öğelerin kullanılması topografik uygulamaya, köklü bir kurumun kuruluşundan beri kullandığı cihazların özünü koruyarak modernize edilmesi biçimsel yorumlamaya, yine bu tip cihazların işlevini kaybetmiş olanlarının dekorasyon öğesi olarak kullanılması alegorik yorumlamaya ve sürdürülebilirlik felsefesine sahip bir kurumun geri dönüştürülmüş veya güneş enerjisiyle çalışan cihazlara yer vermesi ise kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir.

Aydınlatma elemanları kurum mekanlarında yapay aydınlatmaya olan ihtiyacın ötesinde hem estetik görünüme katkıda bulunmak, hem de kurumun yansıtmak istediği kültürünü ifade etme açısından önem arz eden bir iletkendir. Armatür çeşidi, aydınlatma türü ve renk sıcaklığı gibi birçok değişken hedef kitleye birbirinden farklı mesajlar iletmekte ve mekanın atmosferine önemli ölçüde farklılıklar katmaktadır. Sıva üstü spotlar, ray spotlar, aplikler, sarkıt aydınlatmalar, masaüstü aydınlatmalar ve bu armatürlerde kullanılan ışık kaynaklarının kelvin değerleri, mekana farklı duyusal deneyimler sunmaktadır. Aydınlatma elemanlarına kültürel öğelerin yansıması biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Eski bir gaz lambasının LED ışıklar gibi modern malzemeler kullanılarak yeniden yorumlanması biçimsel yorumlamaya örnek teşkil etmektedir. Kültürel öğelere metaforik bir yaklaşımda bulunan alegorik yorumlamaya ise Türk kahve kültürünü yansıtmak isteyen bir kafede bir aydınlatma elemanının formunu Türk kahvesinin hazırlanmasında kullanılan cezve formundan alması örnek teşkil etmektedir. Kültürel normların mekanda somutlaştırılması yöntemi olan kavramsal esinlenme yöntemine ise sürdürülebilirlik temasını yansıtmak amacıyla doğal malzemelerden üretilmiş bir armatürde enerji tasarruflu LED ışık kullanımı örnek olarak gösterilmektedir.

Doğramalar/pencereler, farklı tasarım yaklaşımlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Doğramalara kültürel öğelerin yansıması morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Örneğin, Osmanlı dönemi kemerli pencere formlarının modern yapılarda kullanılması morfolojik uygulamayı, geleneksel Türk motiflerinden oluşan kabartmaların ahşap doğramalara oyularak işlevsel ve estetik bir zenginlik sunması

topografik uygulamayı, eski cumbalı evlerden esinlenilerek minimalist doğramalar ve enerji verimli camlarla modernize edilen pencere tasarımları ise biçimsel yorumlamayı ve geleneksel Türk evlerindeki eski ahşap kapı panellerinin pencere panjuruna dönüştürülerek kullanılması alegorik yorumlamayı ifade etmektedir. Kurum kültüründe şeffaflık ve sürdürülebilirlik olgularını benimseyen bir kurumun, doğal ışığı maksimum seviyede kullanmaya yönelik büyük ve enerji verimli cam paneller ile yerel malzemelerden üretilmiş ahşap çerçeveleri tercih etmesi ise kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir.

Aksesuarlar kuruma ait mekanlara kültürel derinlik katan, hedef kitlenin algısını ilk olarak yönlendirdiği önemli bir iç mekan unsurudur. Bu unsurlara kültürel öğelerin yansıması morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri ile incelenebilmektedir. Örneğin, Ege kültürüne sahip bir kurumun restoranında Ege'ye özgü tekne minyatürlerinin ve zeytin dalı figürlerinin masa süsleri veya duvar aksesuarları olarak kullanılması morfolojik uygulamaya, seramiklerden yapılmış deniz kabukları ve çini tabaklar üzerinde kabartmalarla Ege'nin doğal dokuları yansıtılması topografik uygulamaya, Ege'ye özgü el yapımı dokuma sepetlerin minimalist tarzda birer masa düzenlemelerine dönüştürülmesi biçimsel yorumlamaya, bir tekne dümeninin duvar saati olarak kullanılması alegorik yorumlamaya örnek teşkil etmektedir. Bununla birlikte, doğa ile uyum Ege kültürüne ait önemli bir değer olarak kabul görmektedir; çevreye duyarlı tasarımlar, doğal ve yerel malzemelerin kullanımına önem verilmesi gibi yansımalar ise kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir.

Sonuç olarak, iç ve dış hedef kitlenin kuruma yönelik güven, aidiyet ve sahiplenme duygularının oluşmasında, kurumsal tasarım unsurları ile fiziksel mekanlar önemli bir rol oynamaktadır. Görsel öğelerin akılda kalıcılığı sayesinde kurumsal tasarım, birebir temasın sağlandığı alanlar üzerinden ise kurum mekanları bu duygusal bağın güçlenmesine katkı sunmaktadır.

Bu tezin temelini oluşturan kültür kavramının, kurumsal tasarım unsurlarına ve özellikle kurum mekanlarına yansımasına dair kapsamlı analizlere literatürde yeterince yer verilmediği görülmektedir. Mevcut çalışmalarda genellikle kurum mekanları, kurumun

faaliyet gösterdiği bölgenin geleneksel öğeleri üzerinden değerlendirilmekte; ancak kurum kültürünün vizyon, misyon ve iç hedef kitle tarafından benimsenen soyut değerler boyutuyla mekana nasıl aktarıldığı ihmal edilmektedir.

Bu bağlamda, kültürel öğelerin tasarıma yansıması yalnızca biçimsel değil, aynı zamanda kavramsal düzeyde de ele alınmalıdır. Kurumun ideolojik yapısının mekansal karşılıklarını analiz edebilmek için kavramsal esinlenme yöntemine dayalı bir yaklaşım gerekmektedir. Bu nedenle, kurumsal tasarım unsurlarının söz konusu yöntemler ışığında detaylı biçimde incelenmesi, kurum kültürünün tasarıma aktarımındaki tutarlılığı daha doğru değerlendirmeye olanak tanıyacak ve çalışmayı bilimsel açıdan sağlam bir temele oturmasına katkıda bulunacaktır.

6. KURUM KİMLİĞİNDE KÜLTÜR İZLERİNİN SAGRA GRUP ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN İÇ MEKAN İNCELEMESİ

Sagra Grup, hızlı tüketim ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. 1936 yılında bir aile şirketi olarak kurulan firma, zaman içinde çeşitli kurumsal değişimler yaşamış ve 2021 yılı itibarıyla OYAK Grup bünyesine katılmıştır. Tadelle, Sarelle, Gol ve Sagra gibi tanınan markalarıyla geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Ordu ilinde, 60 bin metrekarelik alanda kurulu olan üretim tesisiyle faaliyetlerini sürdüren Sagra Grup, özellikle fındık temelli ürünlerde uzmanlaşmıştır. Özellikle Türkiye'nin en büyük fındık üretim bölgesi olan Ordu'dan başlayarak 65 ülkeye yayılan ihracat ağı ile Türk fındığını dünya çapında tanıtmayı ve sektörde öncü bir marka haline gelmeyi amaçlamaktadır. Çikolata üretiminde yalnızca gerçek çikolata kullanılması ve doğal vanilya ile tatlandırma yapılması, markanın kalite odaklı üretim anlayışını yansıtmaktadır.

Sagra Grup, geçmişte sektörde önemli bir yer edinmiş olan mağaza-kafe konseptini yenilenen kurumsal vizyonu doğrultusunda tekrar hayata geçirmektedir. Çikolata, kahve ve dondurma gibi ürünlerin sunulacağı bu mekanlar, tüketici deneyimini geliştirmeye yönelik bir strateji kapsamında tasarlanmaktadır.

Mağaza-kafe konseptinin uzun bir aradan sonra yeniden uygulamaya konulması, kurumun geçmişteki kültürel mirasını günümüz koşullarında yeniden üretme çabasını ortaya koymaktadır. Bu gelişme, kültürel sürdürülebilirliğin sağlanması ve güncel tasarım anlayışlarıyla uyumu açısından bu tez ile doğrudan bir paralellik göstermektedir. Bu nedenle söz konusu mağaza, anlamlı ve temsil gücü yüksek bir örnek olarak bu çalışma kapsamında ele alınmıştır.

6.1 Sagra Grup Kurum Kimliği Yapısı ve Markaları

Sagra Grup desteklenmiş kimlik yapısına sahip bir kurumsal kimlik stratejisi benimsemektedir. Bu yapı doğrultusunda, kuruma ait olan Sarelle, Tadelle ve Gol markalarının her biri kendine özgü bir marka kimliğine sahiptir. Ancak, bu markaların arkasında her zaman Sagra'nın kurumsal desteği hissedilmektedir. Marka ve kurum

arasındaki bu karşılıklı etkileşim, hem markaların hem de ana kurumun imajının güçlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Tablo 5. Sagra Grup Markalarının Logo, Ambalaj ve Ürün Çeşitleri

MARKA İSMİ	LOGO VE AMBALAJ	ÜRÜN ÇEŞİTLERİ
TADELLE		
SARELLE		
GOL		

Sagra Grup, köklü geçmişi ve sektördeki deneyimiyle, güçlü markalar oluşturarak kurumsal kimliğini pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Tadelle ve Sarelle gibi geniş bir tüketici kitlesine hitap eden markalar yaratmış olması, kurumun stratejisinin merkezinde yer almakta ve gelecekte de bu yaklaşımın sürdürülmesi hedeflenmektedir. Desteklenmiş kimlik yapısının temel avantajlarından biri, gerektiğinde markaların kendi bağımsız kimliklerini ön plana çıkarabilmesi, gerektiğinde ise ana kurumun kimliği ile bütünleşebilmesidir. Sagra Grup da bu strateji doğrultusunda markalarını konumlandırmakta ve pazardaki rekabet gücünü artırmaktadır.

Tadelle'nin marka imajının kuvvetli oluşu sebebiyle logosu, ambalajı ve rengi ilk günden bu yana büyük bir değişime uğramamıştır, içerikleri ise daha sağlıklı olacak şekilde

güncellenmiştir. Tablo 5'te de görülebileceği üzere logo ve ambalajında ilk günden beri kullanılan kırmızı renk, tüketici algısı nezdinde dinamik, duyguları canlandıran ve iştah açıcı etkileri sebebiyle tercih edilmektedir. Tadelle'nin iletişim kanalları vasıtasıyla ürün özelliğini vurgulayan marka konumlandırma stratejisi uygulandığı görülmektedir. Özellikle ambalaj ve reklamlarında "Türkiyenin ilk fındıklı çikolatası", "Katkısız ve doğal içerik" ve "%34 oranında fındık kullanımı" vurguları yapılmaktadır.

Tadelle ile benzer olarak Sarelle'nin de marka imajının kuvvetli oluşu sebebiyle logosu ve rengi ilk günden bu yana büyük bir değişime uğramamıştır, sadece ambalaj değişimi olmuştur, içerikleri ise daha sağlıklı olacak şekilde güncellenmiştir. Tablo 5'te de görülebileceği üzere logo ve ambalajında ilk günden beri kullanılan kırmızı renk, tüketici algısı nezdinde dinamik, duyguları canlandıran ve iştah açıcı etkileri sebebiyle tercih edilmektedir.

Sarelle'nin iletişim kanalları vasıtasıyla ürün özelliğini ve ürünü kullananları vurgulayan marka konumlandırma stratejisi uygulandığı görülmektedir. Özellikle ambalaj ve reklamlarında "Doğal vanilya ve %100 Pancar Şekeri", "Trans yağ, koruyucu içermez", "%45 oranında fındık kullanımı (alternatifli olarak)" ve "Bitter tutkunları – Çocuklar için Duo..vb." vurguları yapılmaktadır.

Tıpkı Sarelle gibi, Gol ürünün de marka imajının kuvvetli oluşu sebebiyle logosu ve rengi ilk günden bu yana büyük bir değişime uğramamıştır, sadece ambalaj değişimi olmuştur. Tablo 5'te de görülebileceği üzere logo ve ambalajında ilk günden beri kullanılan kırmızı renk, tüketici algısı nezdinde dinamik, duyguları canlandıran ve iştah açıcı etkileri sebebiyle tercih edilmektedir. Gol ürünün iletişim kanalları vasıtasıyla ürün özelliğini vurgulayan marka konumlandırma stratejisi uygulandığı görülmektedir. Özellikle ambalaj ve reklamlarında "Gerçek Çikolata Kaplamalı Draje" vurgusu yapılmaktadır.

6.2 Sagra Grup Kurum Kimliği Unsurları

Araştırmanın bu bölümünde Sagra Grup, kurum kimliğini oluşturan kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal tasarım unsurları ile incelenecektir.

6.2.1 Kurum felsefesi

Kurum felsefesi kurumun ona yön veren tarihi, hedefleri, vizyonu ve normlarından oluşmaktadır. Kurumun tarihi; kuruluş yeri, kuruluş yapısı ve bu doğrultuda var olan kültürü kurumun felsefesini kapsayan değerleri oluşturmakta ve bu yönüyle kurum kültürünün şekillenmesini desteklemektedir.

Sagra Grup, 1936 yılında Ordu'da fındık kırma işi üzerine çalışan bir aile işletmesi olarak Kahraman Sağra tarafından kurulmuştur. Sağra Gıda Sanayi Anonim Şirketi adıyla kurulan işletme zaman içerisinde ilk logosundaki okunuşundan ötürü "Sagra" olarak hedef kitlede kabul görmüştür (Şekil 16).



Şekil 16. "Sağra Gıda Sanayi Anonim Şirketi" İlk Logosu (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)

Kahraman Sağra, Güney'in (2021) tanımıyla girişimci, mütevazı ve dürüstlüğüyle tanınan, Ordu'yu fındık sektöründe öncü hale getiren önemli bir ticaret insanıdır. Oğlu Ünal Sağra'nın Almanya'da fındık sanayiciliği ve pazarlaması, Yener Sağra'nın ise makineleşme süreçleri üzerine eğitim alması, firmanın sanayileşme sürecine önemli katkı sağlamıştır. Bu vizyoner yaklaşım, 1964 yılında kurulan ilk fındık işleme tesisiyle somutlaşmış (Şekil 17); modern ambalajlama teknikleriyle hem yerel istihdam hem de ihracat potansiyeli açısından Ordu için önemli bir dönüşüm yaratılmıştır. Güney (2021), bu süreci şu sözlerle ifade etmiştir: "*Bazen "Bir aile, bir şehrin kaderinde büyük roller üstlenebilir" derler ya, işte bu hikâye de aynen bu deyişe uymaktadır. Bu hikâye, Ordu'yu fındığın başkenti yapan bu mütevazı, dürüst, girişimci Kahraman Sağra ve çocuklarının hikâyesidir"* (Güney, 2021, Çevrimiçi).



Şekil 17. Sağra A.Ş. İlk Fındık Tesisi-1964 (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)



Şekil 18. "Nugatella" (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)

Kahraman Sağra, 1970'li yıllardan itibaren fındık işleme sürecinde önemli bir dönüşüm gerçekleştirerek, fındığı ilk kez kendi Ordu tesislerinde kavurup paketleme sürecine geçmiştir. Bu yenilikçi yaklaşımı ile Karadeniz'in ilk gerçek sanayicisi unvanını kazanmıştır. Fabrikada, Karadeniz fındığı ve kakao işleme tabi tutularak, şekerli bir fındık kreması üretilmiş ve bu ürün, başlangıçta "Nugatella" (Şekil 18) adıyla, daha sonra ise "Sarelle" markasıyla ulusal pazara sunulmuştur.

Yabancı dev çikolata markaları karşısında yerel bir markanın piyasada tutunmasının zor olması nedeniyle, Sarelle ilk olarak desenli kesme bir su bardağının içinde satışa

sunulmuştur. Tüketicilerin bu bardakları altılı veya sekizli setler halinde biriktirmesi, ürünün satışlarını hızla artırmıştır. Sarelle'nin bu başarısının ardından, uzun süreli etüt çalışmaları sonucunda "Tadelle" üretimine geçilmiştir. İlk olarak ambalaj renginin beyaz olması planlanmış ancak Ünal Sağra, Türk bayrağından ilham alarak kırmızı-beyaz renkleri tercih etmiştir. Ürünün piyasaya sürülmesinin ardından kısa sürede tüm ülkede yaygınlaşması, üretim kapasitesinin hızla artırılmasını zorunlu kılmıştır.



Şekil 19. Sağra Fabrikası - Turnasuyu Meydanı (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)

1980 yılına gelindiğinde, Sağra fabrikası Turnasuyu Meydanı'na taşınmış ve son derece modern makinelerle donatılarak üretim kapasitesi genişletilmiştir (Şekil 19). Bu dönemde, 2000'i aşkın çalışanı ile firma büyüyerek Türkiye'nin en büyük ihracatçıları arasına girmiş ve ihracat yapan ilk 30 firma arasına adını yazdırmıştır. 1985'li yıllarda ise Türkiye genelinde birçok "Sağra Special" mağazası açılmıştır (Şekil 20, 21). Bu mağazalar, halkın rahatlıkla girip alışveriş yapabildiği ilk mağaza zincirlerinden biri olarak sektörde önemli bir yenilik olmuştur.



Şekil 20. "Sağra Special" Mağaza Dış Görünüşü (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)



Şekil 21. "Sağra Special" Mağaza İç Görünüşü (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)

Bu dönemde hayata geçirilen pazarlama stratejilerinden birisi de "Sarelle Çeşmesi"dir (Şekil 22). Tüketiciyle güçlü bir bağ kurmayı hedefleyen bu konsept, markanın bilinirliğini artırmış ve geniş kitlelere ulaşmasını sağlamıştır. Ancak, 1990'lı yıllarda yaşanan peş peşe ekonomik krizler, Sağra A.Ş.'ni finansal açıdan zorlamış ve yönetimsel sorunlar firmanın Bayındır Holding'e satılmasına yol açmıştır. 2007 yılında TMSF'den satın alınan firma, üretim faaliyetlerine Sanset Gıda çatısı altında devam etmiştir. 2021 yılına gelindiğinde ise Türkiye'nin köklü gıda markalarını barındıran kurum, OYAK Grup tarafından satın alınmıştır.



Şekil 22. "Sarelle Çeşmesi" Görseli (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)

Günümüzde Sagra Grup, iş yapış biçimlerini yönlendiren ortak değerlerini - normlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Şeffaflık,
- Sorumluluk ve hesap verilebilirlik,
- Üstün kalite ve rekabetçilik,
- Yaratıcılık ve mükemmeliyetçilik,
- Eşitlik,
- Değişimcilik ve yenilikçilik,
- Takım ruhu.

Gıda güvenliği, iş güvenliği ve kaliteyi temel felsefe olarak benimseyen kurum, tüm çalışanlarıyla birlikte müşteri memnuniyetini ve sorumluluk bilincini ön planda tutmaktadır. Bu doğrultuda, hammaddenin temininden ürünün raflara ulaşmasına kadar geçen tüm süreçlerde müşteri beklentilerini karşılamayı ve bu standartları daha üst seviyeye taşımayı hedeflemektedir. Bunun yanı sıra; dinamik bir şirket olmak, kültürel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla eğitim programlarına yer vermek, çalışan motivasyonunu arttırmak adına ödüllendirme sistemine yer vermek, performansını uluslararası rekabet edilebilecek seviyeye yükseltmek, sürdürülebilir kalkınma bakış açısıyla süreçlerin tamamında verimli kaynak kullanımı ile iklim değişikliğini göz önüne alarak biyoçeşitliliği ve ekosistemi korumak, kirliliğin önlenmesine özen göstermek ve atıkların kaynağında azaltılmasını sağlayarak geri kazanım yöntemlerini geliştirmek, geri

kazanımı teşvik etmek ve çevreye sürekli pozitif değer kazandırmak, güvenli, etik ve sağlıklı çalışma koşullarını sağlayarak çalışanlarının tüm süreçlerde danışma ve katılımlarının sağlanması ile sıfır iş kazası ilkesi doğrultusunda çalışmak ve uluslararası davranış normlarına saygı ve taraflarla iyi iletişim yolları geliştirme ilkeleri doğrultusunda çalışmaktır.

6.2.2 Kurumsal iletişim

Kurum kültürünü iç ve dış hedef kitleye etkili bir şekilde iletme görevini üstlenen kurumsal iletişim unsuru, dahili iletişim, kurumsal reklamcılık, halkla ilişkiler, kurumsal satış geliştirme (promosyon), doğrudan pazarlama, sponsorluk ile sergi ve fuar faaliyetleri gibi çeşitli alanları kapsamaktadır. Sagra Grup iletişim stratejileri bu kurumsal iletişim alanları üzerinden incelenmiştir.

,

Tablo 6. Sagra Grup Kurumsal İletişim Unsuru İncelemesi

KURUMSAL İLETİŞİM ALANLARI		SAGRA GRUP KURUMSAL İLETİŞİM İNCELEMESİ
DAHİLİ İLETİŞİM	Formal (Dijital İK-iş başvurusu takibi, kurum içi duyurular, eğitim, performans, yan hakların takibi...vb) ve İnformal İletişim (Sosyal etkinlikler, doğum günü kutlamaları, kurum içi dinlenme ve sosyalleşme alanları)	"Dijital İK" Uygulaması (https://dijitalikmobil.oyak.com.tr/index.html)
KURUMSAL REKLAMCILIK HALKLA İLİŞKİLER	Dijital medya, radyo ve televizyon reklamları, basılı medya, açık hava reklamları	"Tadelle" Reklamı - 1995 (https://www.youtube.com/watch?v=Y-tLbBKGeOXk) "Tadelle" Reklamı - 2021 (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) "Tadelle" Açık Hava Reklamı (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) "Tadelle" Mottoları (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)
KURUMSAL SATIŞ GELİŞTİRME (PROMOSYON)	Satış organizasyonlarına ve aracı kuruluşlara yönelik eğitimler ve yetkiler Dış hedef kitleye yönelik atölye çalışmaları (özel günler), kampanyalar (hediye çarkı)	Sagra Grup Çikolata Atölyesi Sosyal Medya Hesabı Paylaşımı (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) "Sagra Hediye Çarkı" (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) "Sagra Hediye Çarkı" Sosyal Medya Hesabı Paylaşımı (https://www.instagram.com/reel/DAJAGfgPkH7)
DOĞRUDAN PAZARLAMA	Sosyal medya hesapları, internet sitesi, tanıtım standı araçları	Sagra Grup "Tadelle" Tanıtım Standı (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)
SPONSORLUK	Türk milli futbol takımı ve Orduspor sponsorlukları	
SERGİ VE FUARLAR	Gıda fuarları (ISM Köln fuarı) Müze-Sergi (Kahraman Sağra Fındık Müzesi)	ISM Köln Fuarı - Sagra Grup (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) "Kahraman Sağra Fındık Müzesi" Dış Cephe Görünüş (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi) "Kahraman Sağra Fındık Müzesi" İç Mekan Görünümü (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)

Dahili iletişim kapsamında Sagra Grup hem formal hem de informal iletişim kanallarını kullanmaktadır. Formal iletişim kapsamında kurum, e-posta kullanımının yanı sıra ağırlıklı olarak kullanmış olduğu dijital İK uygulaması ile insan kaynakları yönetimini dijital teknolojiye taşımaktadır (Tablo 6). Dijital İK uygulaması, tüm kurum içi çalışanların erişebildiği ortak bir platformdur. Bu platform içerisinde işe alım süreci takibi, kurum içi duyurular, toplantı ve etkinlik duyuruları, performans değerlendirmeleri, maaş ve yan hakların takibi yapılabilmektedir. Bununla birlikte eğitim materyalleri ve uzaktan eğitim imkanları sunmaktadır. Çalışanlar, eğitim materyallerine erişebilmekte, çevrimiçi programlara katılabilmekte ve performanslarını takip edebilmektelerdir. Tüm iç hedef kitlenin katılımda bulunabildiği anket, talep, öneri ve geri bildirimlerin de yer aldığı uygulama, Sagra Grup ve diğer tüm Oyak şirketleri tarafından aktif olarak kullanılmaktadır.

İnformal iletişim kapsamında ise sosyal etkinlikler, kurum içi sohbetler ve yöneticilerin informal ziyaretleri yer almaktadır. Sagra Grup, sosyal etkinlikler açısından her yıl geleneksel yılbaşı kutlamaları organize etmekte, her ayın belirlenen bir gününde ise o ay doğum günü olan çalışanlarına doğum günü organizasyonu düzenlemekte ve o ayın bir günü ücretli izin vermektedir. Bunun yanı sıra kuruma ait mekanlarda çalışanlara ait dinlenme ve sosyalleşme alanları bulundurarak, mesai saatleri içerisinde verilen molalarda çalışanların kendi içlerinde sosyalleşmelerini teşvik etmektedir. Sagra Grup mağazalarına yapılan yönetici ve danışman ziyaretleri önceden planlanmamış olabilmektedir. Bu tip yapısal olmayan bir yaklaşım ile Sagra Grup, daha samimi bir ortam oluşturarak çalışanlarla güçlü ve etkili bir iletişim kurmayı hedeflemektedir.

Sagra Grup kurumsal reklamcılık ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde dijital medya (sosyal medya, uygulama, internet siteleri), televizyon (görsel reklamlar), radyo (işitsel reklamlar), basılı medya (gazete, dergi ve broşür) ve açık hava reklamları (billboard, afiş) araçlarını kullanmaktadır. Bu araçlar ile Tadelle, Sarelle ve Gol markalarının benzersiz yönlerini kültürel değerleri ve kurum vizyonunu ön plana çıkartacak şekilde hedef kitleye aktarmaktadır. Sagra Grup, ilk görsel reklamlarını 1990'lı yıllarda Tadelle markası ile sponsoru olduğu Türk Milli Futbol Takımı üzerinden kurgulamıştır. Reklamlarda kırmızı ve beyaz renkler, taraftarın coşkulu "Türkiye" tezahüratları ve "Türkiye bu tadı seviyor" sloganı öne çıkmaktadır (Tablo 6).

Günümüzde ise son olarak Tadelle reklamı 2021 yılında dönemin genç kuşak tarafından beğenilen oyuncu ve müzisyenleri işbirliği ile yapılmıştır (Tablo 6).

Kurumun benzersiz yönleri olarak nitelendirilen özellikleri ise ağırlıklı olarak açık hava reklamları, dijital ve basılı medyalarda görülmektedir (Tablo 6). İlk fındıklı çikolata olması, ürünlerin içeriğindeki fındık oranının rakiplerine kıyasla fazla olması ve doğal içeriğe sahip olması ambalajlarında yapılan vurguların yanı sıra bu araçlarla da hedef kitleye yansıtılmaktadır.

Bunun yanı sıra, internet sitesi ve mobil uygulamalar üzerinden yapılan yarışmalar, sosyal medya üzerinden paylaşım yapmaya teşvik eden Tadelle mottoları gibi halkla ilişkiler çalışmaları da görülmektedir (Tablo 6).

Kurumsal satış geliştirme kapsamında Sagra Grup tarafından satış organizasyonuna ve aracı kuruluşlara verilen eğitimler ve yetkiler ile hem ürün satışlarını arttırmak hem de iç hedef kitlenin aidiyat hissiyatını kuvvetlendirmek hedeflenmektedir. Tüketicilere yönelik satış geliştirme kapsamında ise mağaza içerisinde dış hedef kitleye yönelik atölye çalışmaları yapılmakta, bu sayede kitlenin üretim sürecine katılımları sağlanarak ürünlerin benzersiz yönlerini tanıtmak istedikleri şekilde içerik tanıtımları yapılabilmektedir. Bu atölye çalışmaları düzenli olarak organize edilmekte, bunun yanı sıra özel günler için de ayrıca atölye çalışmaları yapılmaktadır (Tablo 6). Bununla birlikte dönem içerisinde belirli aralıklarda yapılan mağaza içi kampanyalar bulunmaktadır. Sagra hediye çarkı (Tablo 6), ara tatil döneminde çocuklara "Karneyi getir, Sagra'dan taptatlı hediyeni kap" sloganıyla mağazalarda kurulmuş, bilgilendirilmesi ise sosyal medya kanalları ile yapılmıştır.

Doğrudan pazarlama kapsamında Sagra Grup sosyal medya hesapları, internet sitesi ve tanıtım standı araçlarını kullanmaktadır. Bu araçlarda marka ürünlerine ait içerik bilgileri ve ürün çeşitleri bulunmaktadır.

Sagra Grup, bugüne kadar hem kurum olarak hem de markaları aracılığıyla Türk Milli Futbol Takımına ve Orduspor'a sponsorluk desteği sağlamıştır.

Sagra Grup, markalarının bilinirliğini artırmak, ürünlerinin özgün yönlerini vurgulamak ve sahip olduğu kültür ile vizyonunu iç ve dış hedef kitleye aktarmak amacıyla düzenli olarak gıda fuarlarında yer almaktadır (Tablo 6).

Bunun yanı sıra, Ordu şehrinde bulunan, ilk fındık müzesi olarak açılan Kahraman Sağra Fındık Müzesi ise fındığın ekiminden hasadına, işlenmesinden nakliyesine kadar olan süreci hikayeleştirerek ziyaretçilere sunmaktadır (Tablo 6). Müze, fındık tarımında kullanılan eski eşyalar, üretim araçları ve görsel materyallerle zenginleştirilmiştir. Ziyaretçiler, fındığın dikim aşamalarını, geleneksel tarım yöntemlerini ve işlenme sürecini detaylı bir şekilde inceleyebilmektedir. Müze ayrıca fındığın kültürel ve ekonomik önemini vurgulayan bilgilendirici panolar ve sunumlar içermektedir. Yerli ve yabancı turistlerin ilgisini çeken müze, fındığın geleneksel yaşamdaki yerini tanıtmayı amaçlamaktadır.

6.2.3 Kurumsal davranış

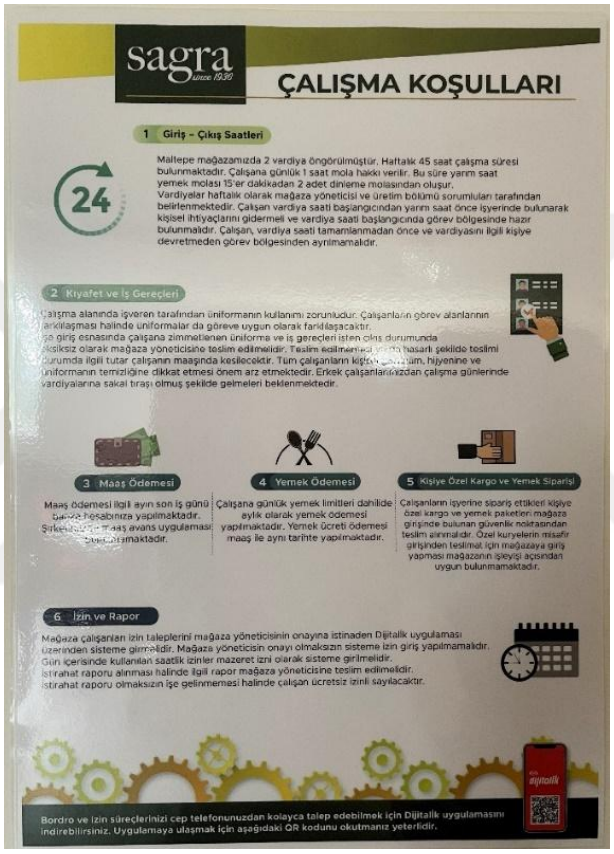
Sagra Grup, 2021 yılında OYAK Grup bünyesine katılmasının ardından, köklü kurumsal kültürü, dijital İnsan Kaynakları (İK) uygulaması, sosyal olanaklar, ödüllendirme sistemleri ve eğitim faaliyetleri ile üst düzey bir kurumsal davranış modeli benimsemiştir.

İnsan Kaynakları süreçleri, yıllara dayanan deneyim ve yenilikçi yaklaşımların sentezi ile yürütülmekte olup işe alım ve işten ayrılma süreçlerinde adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Dijital İK uygulamaları sayesinde çalışanların mevcut yetkinlikleri, eğitim süreçlerindeki ilerlemeleri ve kariyer hedefleri sistemli bir şekilde takip edilmekte; gelişimleri teşvik edilerek, başarıları hem maddi hem de terfi olanakları ile ödüllendirilmektedir. Bu yapı, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak, şirket içindeki kurumsal aidiyeti güçlendirmektedir.

Grup şirketleri çalışanlarına, OYAK Emeklilik sistemine dahil olma fırsatı sunularak, finansal güvence ve sürdürülebilir bir gelecek sağlanmaktadır. Böylece çalışanların kuruma olan aidiyet duygusu pekiştirilmekte, uzun vadeli bir iş ilişkisi teşvik edilmektedir.

Sagra Grup, köklü mirası ve kültürüne dayalı güçlü değerleri ile çalışanlarına yalnızca bir iş ortamı sunmakla kalmayıp, etik ilkeler çerçevesinde insana ve emeğe saygıyı merkeze

alan bir çalışma kültürü inşa etmektedir. Çalışma koşulları, yasal mevzuat çerçevesinde belirlenmiş olup, çalışan memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artırılması ön planda tutulmaktadır. Çalışanların hakları, sorumlulukları ve işleyişle ilgili kurallar, çalışma alanlarında herkesin erişimine açık olacak şekilde görünür noktalarda sergilenmektedir. Bu uygulama, şirket içindeki şeffaflık ilkesini desteklemekte ve çalışanlar arasında güven duygusunu pekiştirmektedir (Şekil 23).



Şekil 23. Sagra Grup Çalışma Koşulları

Hizmet sektöründe sıkça karşılaşılan esnek ve belirsiz çalışma koşullarından farklı olarak, Sagra Grup, çalışma düzenini yasal çerçevede sürdürmekte ve işçi haklarına uygunluk göstermektedir. Kurum, insan kaynakları uygulamalarını ve çalışma koşullarını genel kurumsal davranış ilkeleri doğrultusunda yapılandırmaktadır.

Sagra Grup'un kurumsal davranış yaklaşımı, kurum kültürünün dışa yansıması olarak şekillenmektedir. Ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite boyutlarında sürdürülebilir ve etik bir yönelimi benimseyen kurum; üretimden iletişime, insan

kaynaklarından sosyal sorumluluğa kadar birçok alanda bu davranış ilkeleriyle hareket etmektedir. Bu bütüncül anlayış, kurumun hem iç yapısında tutarlılığı hem de dış paydaşları nezdinde kurumsal güveni pekiştirmesine katkı sağlamaktadır.

Tüm bu unsurlar, Sagra Grup'un kurumsal davranışlarını şekillendirirken, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda toplumsal ve çevresel sorumluluk bilincini de kurumsal yapısının ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir.

6.2.4 Kurumsal tasarım (ürün, iletişim, çevre tasarımı)

Sagra Grup kurumsal tasarım öğeleri, kurumsal ve kültürel açıdan 4. bölümde sunulan literatür bilgileri ve Tablo 4'te sunulan kültürel unsurların kurumsal tasarım öğelerine yansıması yöntemi üzerinden irdelenecektir.

6.2.4.1 Ürün tasarımı

Ürün tasarımını; ürünün kendisinin tasarımı, ambalajının tasarımı ve markası oluşturmaktadır.

Sagra Grup, bünyesinde bulunan Tadelle, Sarelle ve Gol markalarının yanı sıra artizan çikolata üretmektedir ve mağazalarında bu ürünlerin satışı yapılmaktadır.

Tablo 7. Sagra Grup Ürünlerinin Kendisinin Tasarımına Kültürel Yansımaların İncelenmesi

MORFOLOJİK UYGULAMA	TOPOGRAFİK UYGULAMA ALEGORİK YORUMLAMA	BİÇİMSEL YORUMLAMA KAVRAMSAL ESİNLENME
 Sagra Grup Artizan Çikolata Örnekleri (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)	 Sagra Grup Fındık Formlu Tatlı Örneği (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)	 Orjinal ürün Günümüzde orjinal ürün Günümüzde ürün çeşitleri "Tadelle" Biçimsel Yorumlama Örneği (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)

Ürünün kendisinin tasarımına kültürel yansımalar incelendiğinde, Sagra ürünlerinde morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenmelerin uygulandığı görülmüştür (Tablo 7). Fındık yaprağı işlemesi, "Sagra" ismi ve fındığın kaplama üzerinden görülmesi morfolojik uygulamaya örnek olarak gösterilmektedir.

Topografik uygulama, kültürel değerlerin simgesel olarak; alegorik yorumlama ise kültüre ait bir öğenin metaforik olarak ürün kalıbına yansımasını ifade etmektedir; bu anlamda fındık formunda bir kalıp çikolata üretilmesi bu uygulama ve yorumlama türlerine örnek teşkil etmektedir.

Sagra Grup'un, kurulduğu zamandan beri değişmeyen Tadelle çikolata formunun orjinal halini de koruyarak ürün çeşidini genişletmesi biçimsel yorumlamayı ifade etmektedir. Günümüzde kurum, hem orjinal versiyonunu koruyarak kültürüne sahip çıkan bir tutum sergilemekte, hem de yenilikçi vizyonu ile ürün özlerini koruyarak çeşitlendirmektedir (Tablo 7).

Güvenilirlik, kalite ve doğallığı temel değerleri olarak benimseyen kurum, ürünlerinde katkı maddesi içermeyen çikolata serileri üreterek kavramsal esinlenmeye örnek oluşturmaktadır.

Sagra Grup'un ambalaj tasarımları; markalarına ait ürün ambalajlarını, artizan çikolata serisine özel paketleri ve karton taşıma torbalarını (Tablo 8) kapsamaktadır.

Tablo 8. Sagra Grup Ürün Ambalajlarına Kültürel Yansımaların İncelenmesi

NEOLOJİK YAKLAŞIM MORFOLOJİK UYGULAMA TOPOGRAFİK UYGULAMA			BİÇİMSEL YORUMLAMA	KAVRAMSAL ESİNLENME
 Sagra Grup Artizan Çikolata Örnekleri (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)			 Sagra Grup Modernize Edilmiş Cam Kesme Bardak (Sagra Grup Kurumsal Tasarım Arşivi)	Ürün ambalajlarında karton ve kağıt ambalajlar kullanılması; doğallık ve sürdürülebilirlik değerleri
	Sagra Grup Karton Torba Ambalajları			

Ürün ve karton torba ambalajları incelendiğinde, Sagra Grup kurumsal renklerinden olan siyah, beyaz ve kırmızı renklerinin yanı sıra, yeşil ve mavi ambalaj renklerinin kullanımları da görülmektedir. Renk ve Türk kültürünü ilişkilendiren Tablo 3'te de görüldüğü üzere kırmızı renk, hızlı tüketim ürünlerinde iştah açıcı, enerji ve tutku etkilerini verirken, milliyetçilik ile özdeşleştirilmektedir. Siyah renk ise gıda sektöründe kalite, doğallık ve lüks mesajını iletirken, modern ve sofistike bir imaj oluşturmaktadır. Beyaz renk gıda sektöründe tazelik, hijyen ve doğallık mesajlarını pekiştirerek hem geleneksel hem de modern ürünler için kullanılmaktadır. Bununla birlikte ambalajlarında yeşil ve turuncu renkleri de tercih eden kurum, kültürünü koruyarak yenilikçi bir

yaklaşımla enerjik ve modern bir izlenim yaratmayı hedeflemektedir. Mavi renk ise ağırlıklı olarak köklü kurumların güvenilirlik ve istikrarını ifade etmek amaçlı kullanılmaktadır. Sagra Grup'un ambalajlarında kullandığı renklerin hedef kitleye ilettiği mesajların, hedef ve vizyonlarına paralel olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra ambalajların doku ve formları bakımından kurumun mat, dikdörtgen ve kare formlu klasik ambalajları tercih etmesi köklü bir kurum oluşuna, sadelik, güvenilirlik ve kalite anlayışına bir gönderme olarak yorumlanmaktadır.

Ambalaj tasarımına kültürel yansımalar incelendiğinde, Sagra ürünlerinde neolojik yaklaşım, morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama ve kavramsal esinlenmelerin uygulandığı görülmüş, alegorik yorumlamaya rastlanmamıştır (Tablo 8). Neolojik yaklaşım anlamında ürün ambalajları üzerinde herhangi bir slogana rastlanmamıştır; ancak tüm ambalajlarının üzerinde bulunan "1936" ifadesi kurumun kuruluş yılına bir gönderme yaparak köklü bir kültüre sahip olduğu mesajını iletmektedir. Morfolojik ve topografik uygulama ise; hem markalarının hem ürünlerinin, hem de karton torba ambalajlarının üzerinde ağırlıklı olarak fındık ve fındık yaprağı motiflerinin işlenmesi veya kabartmalı olarak uygulanması ile görülebilmektedir. Bununla birlikte, Sarelle markasının ilk cam kesme bardaklarının günümüzde Sarelle Çeşmesi'nde modernize edilip kullanılması biçimsel yorumlamaya, tamamen karton ve kağıt ambalajlar kullanarak doğallık ve sürdürülebilirlik değerlerine gönderme yapılması ise kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir.

Sagra markaları olan Sarelle, Tadelle ve Gol markalarının isimsel anlamda kültürel bir yansıma olmasına rastlanmamıştır. Bu sebeple marka öğesinde neolojik yaklaşım görülmemektedir. Ancak, markaların kurulduğu zamandan bu yana ürün içeriklerinin daha sağlıklı hale getirilmesi, ürün çeşitliliğinin artması ve kurumsal tasarım anlamında ürün ve ambalajlarının öz değerlerini koruyarak modernize edilmesi biçimsel yorumlamanın ve kavramsal esinlenmenin markalar üzerinde uygulandığını göstermektedir.

6.2.4.2 İletişim tasarımı

İletişim tasarımını kuruma ait logo, kurumsal renk, font, basılı evrak ve afiş/pankart kullanımları oluşturmaktadır.

Tablo 9. Sagra Grup İletişim Tasarımı Öğeleri

Tablo 9, Sagra Grup iletişim tasarımı öğelerini göstermektedir. Kuruma ait logoların kültürel yansımaları, neolojik yaklaşım, morfolojik uygulama, biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleriyle incelenebilmektedir. Sagra Grup kuruluş logosunda logotip kullanıldığı görülmekte, aile şirketi olarak kurulan kurumun logosunda "Sağra" soyadına vurgu yapması dikkat çekmektedir (Tablo 9). Logoda sadelik öne çıkarken, daha çok özgün, okunabilir, kullanışlı ve akılda kalıcı olmasına dikkat edildiği görülmektedir. Bu logoda aile kültürü ön plana çıkartılarak kavramsal esinlenmenin uygulandığı görülmekte, ancak herhangi bir şekil, amblem veya slogan kullanılmadığı için diğer uygulamalar görülmemektedir. Günümüzde ise artık aile şirketi olmamasına rağmen değerlerini korumak amacıyla kavramsal esinlenmenin korunup, tipografisinin modernize edildiği, yeni ama eskiye yabancı olmayan bir fontla güncellendiği görülmektedir (Tablo 9). Dolayısıyla, standart bir yazı tipi kullanmayarak, kendi logotipini oluşturması, logodaki "sagra" yazısının "Sagra yazı tipi" olarak adlandırılmasıyla neolojik yaklaşımın, bu yenilenme ve modernize edilme çalışması ise biçimsel yorumlamanın uygulandığını göstermektedir. Bunun yanı sıra köklü ve kültürel değerlerine bağlı bir kurum olduğunu ifade etmek amacıyla logoya kuruluş tarihinin eklendiği gözlemlenmiş, ilk logosunda da olduğu gibi herhangi bir şekil eklenmeyerek morfolojik ve alegorik yorumlamaya rastlanmamıştır.

Sagra Grup iletişim ve tasarım öğelerinde kullanılmak üzere kurumsal renklerini RGB, CMYK ve Pantone kodları üzerinden belirlemiştir. Sagra logosunun orijinal rengi %100 siyahtır. Kırmızı ve altın renkleri her zaman Pantone'ye başvurularak kullanılmakta, Pantone kodlarının kullanılamadığı durumlarda RGB/CMYK gibi kodları geçerli kabul edilmektedir (Tablo 9). Bununla birlikte logolarının renklerinin fona göre kullanımları da belirlenmiştir; beyaz ve açık zeminlerde kendi renginde kullanılmakta, siyah veya koyu zeminlerde ise Tablo 9'da görülen renk uygulamaları dikkate alınmaktadır.

Belirlenmiş olan bu renk tonları Sagra Grup kimliğini yansıtmakta, belirli standartlarda uygulanması ve esnekliğe izin vermeyen yapısıyla tüm iletişim ve tasarım öğelerinde tutarlı bir görünüm sergileyerek kurum imajını güçlendirmektedir.

Sagra Grup kurumsal renk kullanımlarında kültürel yansımalar biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleriyle incelenebilmektedir. Kırmızı

renginin zaman içinde daha doygun ve modern bir tona dönüşmesi biçimsel yorumlamaya örnek teşkil etmektedir. Bununla birlikte, alegorik yorumlamayla kurumsal renkler içerisinden sarı renk, bölgenin ve kurumun en önemli ürünü olan fındığın iç kısmının altın rengini, yani markanın temel hammaddesini ve doğallığı simgelemektedir. Son olarak, renklerin kurum vizyonunu ve değerlerini ifade eden bir metafor olarak kullanıldığı görülmektedir; kırmızının iştah açıcı, enerjik, dinamizm etkisi, siyahın sağlam köklü, güvenilir ve üstün kalite etkisi ve sarının doğallık, sıcaklık etkileri kurumun vizyon ve değerlerine gönderme yaparak kavramsal esinlenmeye örnek olarak gösterilmektedir.

Sagra Grup, kurumsal yazışmalarında tutarlı bir görünüm sağlamak amacıyla standart yazı karakteri olarak Arial font family yazı tipini, yardımcı yazı karakteri olarak ise Myriad font family yazı tipini tercih etmektedir (Tablo 9). Kurum, logosunda köklü kurumların daha çok tercih ettiği tırnaklı ve özel tasarlanmış yazı tipini uygularken, iletişim alanında tırnaksız ve mevcut yazı tiplerini uygulamaktadır. Bunun nedeni, kurumun ilk göze çarpan öğesi olan logosunda köklerine vurgu yaparken, aynı zamanda vizyonu doğrultusunda daha modern ve yenilikçi yapısını öne çıkarmayı hedeflemesidir. Dolayısıyla yazı tiplerinde neolojik yaklaşım uygulanmamakta, ancak daha modern ve yenilikçi yazı tipi kullanımıyla biçimsel yorumlama uygulanmıştır. Yazı tiplerinde simgesel veya şekilsel herhangi bir metafor kullanılmadığı için alegorik yorumlamaya rastlanmamış, ancak Karadeniz'in doğasından ilham alınarak, markanın doğallık ve sürdürülebilirlik vizyonunu destekleyen organik hatlara sahip bir yazı karakterinin kullanımıyla kavramsal esinlenme yöntemi uygulandığı görülmüştür.

Sagra Grup, ürün tasarımlarında dış hedef kitleye aktarmış olduğu kültürel yansımaları basılı evrak kullanımlarında göstermemekte, sadeliği ön planda tutmaktadır. Kurumsal yazışmalarda daha resmi, ciddi bir dil göstermeyi tercih eden kurumun modern bir tasarım diline evrilen basılı evrakları, biçimsel yorumlamanın bu alanda uygulandığını göstermektedir (Tablo 9).

Sagra Grup, dijital ve fiziksel alanlarda kullanmakta olduğu afişlerini ağırlıklı olarak Tadelle, Sarelle ve Gol markalarının ve mağazalarında servis edilen ürünlerinin tanıtımını yapmak amacıyla kullanmaktadır (Tablo 9). Markaları üzerinden yaptığı tasarımlarda ortak bir dil kullanmakta, kırmızı rengin iştah açıcı ve dinamik etkisini kullanarak hedef

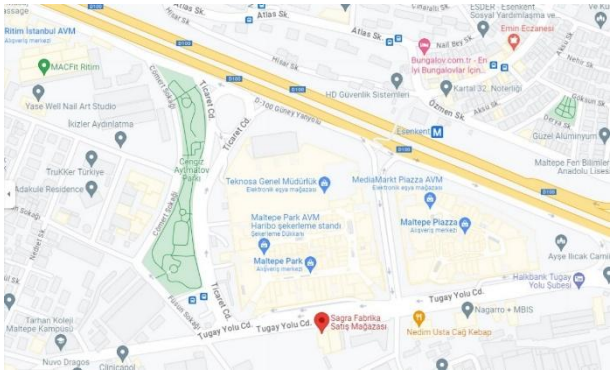
kitlenin dikkatini çekmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra, trans yağ ve koruyucu içermemesine ve yoğun fındık oranına vurgu yapılarak kurumun gıda güvenliği, kalite ve sürdürülebilirlik değerleri ön plana çıkartılmaktadır. Mağazada bulunan afişlerde ise daha modern bir tasarım dilinde, beyaz ve siyah tonlarında afişlerin kullanımı görülmüştür. Mağazalarda yaratılmak istenen yüksek kalite, saygınlık, temizlik, zarafet gibi imajların bu anlamda yansıtılmak istendiği görülebilmektedir. Bu tasarım öğelerine kültürel yansımalar tüm yöntemler üzerinden incelenebilmektedir. Neolojik yaklaşım açısından afişlerde bulunan sloganlar buna örnek gösterilebilmektedir. Sagra'nın her markasına özel ayrı sloganları bulunmaktadır. Tadelle markasının afişinde bulunan "çikolatayadoymakistediğimde" sloganı neolojik yaklaşıma bir örnektir. Afişlerde kültürel öğelerin simgesel anlamda işlenmesine, kabartma olarak uygulanmasına veya metaforik bir yansımaya rastlanmamıştır. Bu sebeple morfolojik, topografik veya alegorik yorumlama yaklaşımlarının uygulanmadığı görülmektedir. Ancak, ürünlerin içeriklerinin yenilenmesine yapılan vurgunun afişlerinde modern bir tasarım diline dönüşmesi biçimsel yorumlamaya, bu vizyonlarını afişlerine de aynı tasarım dilinde yansıtmaları kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir.

6.2.4.3 Çevre tasarımı

Sagra Grup, kurumsal vizyonunu ve marka değerlerini yalnızca ürünleri aracılığıyla değil, fiziksel mağaza mekanları üzerinden de hedef kitleye aktarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Türkiye genelinde beş mağaza ile faaliyet gösteren marka, mekansal tasarımı kurumsal kimliğin önemli bir yansıması olarak konumlandırmaktadır. Sagra'nın İstanbul'da Galataport, Suadiye, Başakşehir ve Maltepe'de; ayrıca üretim tesisiyle bütünleşik olarak Ordu'da olmak üzere beş adet mağazası bulunmaktadır.

6.3 Sagra Grup İç Mekan İncelemesi

Bu bölümde, kurum kültürünün iç hedef kitleye aktarılmasında rol oynayan kültürel unsurların kurumsal tasarım unsurlarına yansıması; İstanbul'daki mağazalar arasında en büyük hacme sahip olan, idari birimleri de bünyesinde barındıran ve amiral mağaza olarak konumlandırılan Maltepe mağazası örneğinde, iç mekan tasarım öğeleri doğrultusunda incelenecektir.



Şekil 24. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Konumu (Google Maps)

Mağaza konumu açısından incelendiğinde, Sagra Grup Fabrika Satış Mağazası olan Maltepe mağazası, hedeflerine paralel olarak her kesimden bireyin gelebileceği bir konumda bulunmaktadır (Şekil 24). Tam karşısında bulunan alışveriş merkezlerine ve rezidans/ofis binalarına karşılıklı cephede olması ise bir pazarlama stratejisi olarak orada bulunan hedef kitlesini mağazalarına çekmeyi de mümkün hale getirmiştir.



Şekil 25. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Mimari Yapı 1. Açı



Şekil 26. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Mimari Yapı 2. Açı

Mağazanın mimari yapısında modern ve yalın bir tasarım üslubu görülmektedir. Oldukça geniş cepheli, müstakil bir yapıda az malzeme kullanmak esasen tasarım kaygısından öte

kullanışlılığı ve kurum markalarını ön plana çıkarma hedefi olarak yorumlanmaktadır (Şekil 25, 26). Koyu renk alüminyum kompozit cephenin verdiği soğuk etki, ahşap kompozit kaplamalar ve fındık enstalasyonları ile dengelenmektedir (Şekil 27). Trafiğin yoğun olduğu ve park yerinin bulunmasının zor olduğu konumda mağaza önünde 12 kişilik bir açık otopark bulunmaktadır.



Şekil 27. Sagra Grup Maltepe Fabrika Satış Mağazası Fındık Enstalasyonu

Mağazanın giriş bölümünde, cephede yatay düzlemde devam eden açıklığın giriş kapısında da çift sürgü kapılı cam doğrama olarak devam ettirildiği görülmektedir.

Kültürel unsurların kurumsal tasarım öğelerine yansıması yöntemiyle incelendiğinde, Sagra mağazasının mimari yapı tasarımında biçimsel yorumlama, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemleri gözlemlenmiştir. Cephe yüzeyinde kullanılmış olan pirinç malzemeden yapılmış fındık formundaki aplikler ve büyük beton saksı içindeki fındık formlu aydınlatmalar biçimsel yorumlamaya, giriş bölümünün üzerine ve dış alana konumlandırılan fındık enstalasyonu ise hem malzemesi bakımından, hem de fındığın kültürel bir öğe olarak farklı biçimde yorumlanmasıyla alegorik yaklaşıma örnek teşkil

etmektedir. Kurumun dış hedef kitlesini genişletmek hedefleri doğrultusunda mağaza konumunun merkezi bir alanda bulunması ise kavramsal esinlenmeye örnek gösterilmektedir.

Araştırmanın bu bölümünden itibaren iç mekan tasarımını kapsayan plan organizasyonu, yüzey kaplamaları, sabit ve hareketli mobilyaların tasarımı, kullanılan cihazlar, aydınlatma elemanları, doğramalar ve aksesuarlar gibi tasarım öğeleri kurum kültürünün hedef kitleye iletilmesini sağlayan yardımcı araçlar olarak analiz edilecek ve kültürel unsurların kurumsal tasarım öğelerine yansıması yöntemiyle incelenecektir.

Sagra Fabrika Satış Mağazası müstakil binası içerisinde giriş katta üretim, satış ve cafe alanlarını, üst katta ise idari ve personel bölümlerini barındıran 1226 m2 alt kat ve 1008 m2 üst kat olarak toplamda 2234 m2 alana sahiptir.

Mağazanın zemin katında yerleşim planı (Ek-2) üzerinden görülebileceği üzere; çikolata imalat, kahve kavurma odası, gıda mühendis odası, sevkiyat ve depo alanları, kuru ham madde deposu, farklı derecelerde soğuk oda depoları, dondurma üretim alanı, bulaşıkhane, pasta-tatlı ve kruvasan imalat alanı, satış ve servis alanı, kafe ve kış bahçesi bulunmaktadır. 1. katta ise müşteri lavaboları, idari ekibin odaları, eğitim ve toplantı odaları, personel bölümünde ise yemekhane, giyinme odaları, lavabolar, mağaza, operasyon, satış pazarlama yetkililerinin ve kreatif ekibin odaları bulunmaktadır (Ek-3).



Şekil 28. Sagra Mağazası - Giriş Bölümü



Şekil 29. Sagra Mağazası Giriş Bölümü - İmalathane

Mağaza giriş bölümünde dış cephenin aksine sıcak bir atmosferle karşılaşılmaktadır. Daha samimi ve sıcak bir mekan tasarlamak için yüksek tavan ve geniş koridorun dezavantajına rağmen duvarın renk olarak mekan küçültücü etkisi, bölücü olarak kullanılan koyu renk ahşap malzemesi ve bitkilendirilmesi ile giriş alanında modern ve sıcak bir atmosfer sağlanmıştır. Giriş aydınlatmalarında ise homojen bir dağılım sergilemesi amacıyla spot aydınlatmalar kullanılmıştır (Şekil 28, 29). Girişin sol bölümünde satış ve kafe alanı, sağ bölümünde imalathane ve tam karşısında ise müşteri lavaboları ve yönetim katına çıkan merdivenler bulunmaktadır.



Şekil 30. Sagra Mağazası - İmalathane Alanından Giriş Görünümü



Şekil 31. Sagra Mağazası Satış ve Kafe Bölümü Girişi

Plan organizasyonlarında kültürel unsurların kurumsal tasarım öğelerine yansıması kavramsal esinlenme yöntemiyle incelenebilmektedir. Giriş bölümünde tasarlanan simetrik düzen, kurumun değerlerinden olan dürüstlük ve saygınlık kavramlarının tasarımsal yansımaları olarak görülmektedir. Simetrik düzen aynı zamanda geleneksellik, düzenlilik ve kuralcılığı simgeleyerek Sagra Grup ulusal kültürünü yansıtmakta kullanılmıştır. Simetrinin getirmiş olduğu bu yerel atmosfer, zeminde uygulanılan küçük boyutlu terrazzo seramik, ızgara ahşap kullanımı ve pirinç malzemeli cam doğramalarla daha da güçlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, artizan çikolata imalathanesinin cam bölmeyle ayrılarak girişte konumlandırılması ise kurumun değerlerinden olan şeffaflık, güvenilirlik ve hesap verilebilirlik ilkelerinin tasarımsal yansıması olarak değerlendirilerek kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir (Şekil 30).

Girişin sol bölümünde konumlanan satış ve kafe alanının girişi ise büyük ölçekli ve davetkar giriş kapısıyla kurumun köklü ve otoriter kültüründen esinlenilerek tasarımsal bir yansıma olarak kullanılmıştır (Şekil 31). Satış ve kafe bölümü; ürün teşhirleri, kafe ve kasa alanı ile butik çikolata ve üretim alanlarını ayıran bir bölücüye sahiptir. Mekanın çevresel toleransını dengelemek ve butik çikolata-pasta teşhirine daha özel bir konumlandırma sağlamak için yapılmış olan bu ayrım bir tarafta kasa olarak kullanılırken, diğer tarafta ürün sergileme ve dekor duvarı olarak kullanılmıştır (Şekil 32, 33). Bunun yanı sıra, artizan çikolata ve giriş bölümünde vurgulanan kavramsal esinlenme, bu bölümde de cam bölmeyle ayrılan üretim alanına, satış alanından görüş sağlanabilmesiyle uygulanmıştır (Şekil 33).



Şekil 32. Sagra Mağazası Satış ve Kafe Bölümü - Teşhir, Kafe Ve Kasa Alanı



Şekil 33. Sagra Mağazası Satış ve Kafe Bölümü - Butik Çikolata ve Pasta Teşhir Alanı

İdari bölüme çıkan alanda giriş bölümünde uygulanan simetri dengesi merdivende ve tavanda hem aydınlatmalarla hem de tavan ve duvar ilişkisinde güçlendirilmiştir. Simetri uygulamasıyla vurgulanan geleneksellik kavramı, kullanılan malzemelerle pekiştirilerek mekanda güçlü bir aidiyet duygusu oluşturmuştur. Karadeniz mimarisinin karakteristik

öğelerinden biri olan ahşap merdiven ve detaylı işçiliğe sahip trabzanlar mekansal bütünlüğü desteklerken, halı dokusu ile birlikte kültürel mirası çağrıştıran bir atmosfer yaratılmıştır (Şekil 34, 35). Bu tasarım tercihleri, kurumun kültürel bağlarının tasarımsal bir yansıması olarak yer bulmuştur.



Şekil 34. Sagra Mağazası İdari Bölüm Giriş Alanı 1



Şekil 35. Sagra Mağazası İdari Bölüm Giriş Alanı 2

Müşteri lavabolarına giriş koridorunda katta kullanılan lambriler ve terrazzo zemin seramiği devam ettirilmiş, genel tasarım üslubunda bütünlük sağlanmıştır (Şekil 35). Lavabo alanlarında, her biri ikişer kabinden oluşan düzenleme sayesinde, sirkülasyon için konforlu ve yeterli bir kullanım alanı bırakılmıştır. Ayrıca, gri suyun geri dönüştürülerek tekrar kullanıldığı sürdürülebilir tuvalet sistemleri tasarlanmıştır. Bu yaklaşım, kurumun

çevresel sorumluluk bilincini ve sürdürülebilirlik ilkesine verdiği önemi mekansal tasarım aracılığıyla somut bir biçimde ortaya koymaktadır.



Şekil 36. Sagra Mağazası 1. Kat - İdari Bölüm Toplantı Odası ve İmalat Alanı İlişkisi

İdari bölümde yer alan toplantı odasının artizan çikolata imalathanesiyle cam bir bölme aracılığıyla görsel bağlantı kurması, üretim ve yönetim arasındaki sürekli etkileşimi vurgulamaktadır (Şekil 36). Bu tasarım kararı, yalnızca iş süreçlerinin bütüncül bir yapı içinde ilerlediğini göstermekle kalmayıp, aynı zamanda kurumun şeffaflık ilkesini mekansal düzlemde somutlaştırmaktadır. Bu ilke, yalnızca üretim süreçlerinde değil, çalışan-yönetim ilişkilerinde de iç kurumsal bir davranış modeli olarak benimsenmiş ve fiziksel mekanda da görünür kılınmıştır.



Şekil 37. Sagra Mağazası 1. Kat - İdari Bölüm Eğitim Salonu



Şekil 38. Sagra Mağazası 1. Kat - İdari Bölüm Eğitim Salonu Atölye Alanı

Maltepe mağazası, satış ve idari bölümleri bünyesinde barındırmanın yanı sıra, aynı zamanda bir akademi olarak da işlev görmektedir (Şekil 37, 38). Bayilik verilmesi planlanan mağazalarda görev alacak personelin eğitim alacağı bir merkez olarak tasarlanmış olup, bu durum kurumun kalite standardını koruma ve sürdürülebilir kılma hedefinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İdari kısımda yer alan, 70-75 kişilik kapasiteye sahip eğitim odası, tavandaki hareketli tasarım öğeleri ve renk kullanımlarıyla idari bölümlerden farklı olarak daha dinamik ve yenilikçi bir atmosfer sunmaktadır. Bu bilinçli tasarım tercihi, firmaya yeni katılacak bireylerin motivasyonunu artırmayı amaçlamakta ve kurum kültürüne uyum sağlamalarına yönelik destekleyici bir mekansal deneyim sunmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde kurumun yenilikçilik, yaratıcılık, üstün kalite, takım ruhu değerleri ve sürdürülebilirlik ilkesi tasarımsal yansıma olarak görülebilmekte, kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir.

Ek 3'te yer alan 1. Kat plan yerleşiminde de görülebileceği üzere; personel alanları çalışan konforunu ön planda tutacak şekilde işlevsel ve oransal açıdan dengeli bir biçimde tasarlanmıştır. Bu yaklaşım, firmanın kurumsal davranışını olumlu yönde etkileyen unsurlardan birisidir. Ayrıca, yönetim birimlerinin hem personel alanlarıyla hem de müşteri alanlarıyla iç içe kurgulanması (alt kat ile ilişkisi ve cam bölmeler aracılığıyla) kurumun güvenilirlik, takım ruhu ve şeffaflık ilkelerine verdiği önemi mekansal düzlemde ortaya koymaktadır. Öte yandan, alanın büyük bir kısmının eğitim amaçlı değerlendirilmesi, firmanın sürdürülebilir kalite anlayışını benimseyerek uzun vadeli bir standart oluşturmayı hedeflediğini göstermektedir.

Tablo 10. Sagra Mağazası Yüzey Kaplamaları



Tablo 10, mağaza iç mekanında kullanılan yüzey kaplamalarını göstermektedir. Kurum kimliği ve kültürel değerlerin tasarımsal yansımaları açısından incelendiğinde; renk paletinin kurum kimliği ile uyumlu şekilde belirlenmiş olduğu, çikolata, fındık kabuğu ve fındık yaprağı tonlarının kullanımıyla kurumun ürünleriyle doğrudan ilişki kurulduğu görülmektedir (Tablo 10). Ürün teşhir alanlarında tercih edilen açık renkli Carrera mermer, ürünlerin algılanmasını güçlendiren ve ürün odaklı bir yaklaşımı destekleyen bir seçimdir. Bunun yanı sıra, doku ve formlar aracılığıyla ürün yelpazesine atıfta bulunan yorumlamalar uygulanmaktadır. Tavanda kullanılan kahverengi asma tavanın (Şekil 39) ve duvar yüzeyinde kullanılan mozaik ve seramik karoların çikolata tabletini, zemin

döşemesinde tercih edilen terrazzo porselen karonun ise parça çikolatayı çağrıştırdığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, mobilya yüzeylerinde kullanılan doğal ahşap kaplamalar ham madde olan fındığı soyut bir biçimde yansıtmaktadır. Bu tasarımlar, kültürel öğelerin yüzey malzemelerine yansıtılması açısından morfolojik uygulama, topografik uygulama ve biçimsel yorumlama yöntemlerine örnek teşkil etmektedir.



Şekil 39. Sagra Mağazası Asma Tavan Görünümü

Bununla birlikte, mobilya yüzeylerinde kullanılan lake boyalı oluklu panellerin dikey çizgileri mekanda dinamizm etkisi yaratırken, okside edilmiş pirinç köşe ve birleşim profilleri köklü bir tarihsel referans sunmaktadır. Bunun yanı sıra, geri dönüştürülmüş ahşap malzeme kullanımı, kurumun sürdürülebilirlik, geri dönüşüm ve çevre bilinci vizyonunu desteklemekte ve kültürel değerlerinden beslenen bir tasarım anlayışına işaret etmektedir. Bu bağlamda, kavramsal esinlenme yöntemine örnek teşkil etmektedir.

Tablo 11. Sagra Mağazası Sabit ve Hareketli Mobilyalar

3.2.3	SABİT VE HAREKETLİ MOBİLYALAR
PAKETLİ ÜRÜN TEŞHİR ÜNİTELERİ	AYDINLATMA ELEMANLI ÜRÜN TEŞHİR ÜNİTESİ  OVAL FORMLU ÜRÜN TEŞHİR ÜNİTESİ  FINDIK FORMLU ÜRÜN TEŞHİR ÜNİTESİ 
DRAJE ÜRÜN HAZIRLAMA ÜNİTESİ	
KASA ÜNİTESİ	
KAHVE VE KRUVASAN BARI	
BUTİK ÇİKOLATA TEŞHİR ÜNİTESİ	
DUVAR NİŞİ ÜRÜN TEŞHİR RAFLARI	
OTURMA GRUPLARI	OTURMA GRUBU 1  OTURMA GRUBU 2 

Mağaza içerisinde sabit ve hareketli mobilyalar; paketli ürün teşhir üniteleri, draje ürün hazırlama ünitesi, kasa ünitesi, kahve ve kruvasan barı, butik çikolata teşhir ünitesi, duvar nişi ürün teşhir rafları ve kafe alanı oturma gruplarından oluşmaktadır (Tablo 11).

Paketli ürün sergileme stantları üç farklı çeşitte olmak üzere marka gruplamaları yapılarak satış ve teşhir bölümünde konumlandırılmıştır. Malzemelerin katkısıyla gözlemlenen morfolojik uygulama, topografik uygulama, biçimsel yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemlerine ek olarak fındık formlu aydınlatma armatürleri ve teşhir üniteleri de biçimsel yorumlamaya örnek teşkil etmektedir.

Bir diğer ünite olan draje hazırlama ünitesi, hedef kitlenin kendi draje paketlerini oluşturmalarına olanak tanıyan ve mevcut kolonun etrafında konumlandırılan manuel sistemli bir tasarımdır (Tablo 11). Bu ünite, kurumun dinamik, yenilikçi ve her kitleye hitap etme ilkelerinin mekansal bir öğe aracılığıyla somutlaştırılması açısından kavramsal esinlenme yöntemine örnek teşkil etmektedir.

Kasa ünitesinde yalın bir tasarım üslubu tercih edilmekte, kırmızı renkli oluklu ahşap panellerle dinamik ve dikkat çekici bir etki sağlanmaktadır (Tablo 11). Sagra Grup'un kurumsal renklerinden biri olan kırmızı renk yüzey hareketliliği ile birlikte burada yalnızca markanın kimliğini vurgulamakla kalmayıp, aynı zamanda dinamizm ilkesini desteklemekte ve yeşil mozaik karolar ve pirinç detaylar ile birlikte kullanılarak köklü ve ulusal kültür kavramlarına da gönderme yapmaktadır. Bu yaklaşım, kurumun kimlik ve değerlerini mekansal tasarıma aktarması açısından kavramsal esinlenme yöntemine örnek teşkil etmektedir.

Kahve ve kruvasan barı, kasa alanında uygulanan panel ile benzer yapıda olmak üzere, yalın, ancak dinamik ve dikkat çekici bir etki oluşturmaktadır (Tablo 11). Tavanda uygulanan asma tavan sistemiyle mekan tanımlaması güçlendirilmiştir.

Butik çikolata teşhir ünitesi, diğer ünitelerden tasarım üslubu açısından farklılaşmakta ve kurumun kurumsal değerlerinden birisi olan şeffaflık kavramını baskın bir şekilde vurgulamaktadır (Tablo 11). Bu ünitede, ürünlerin sergilenme biçimi kadar üretim sürecinin de görünür olması hedeflenmekte, bu doğrultuda tamamen cam yüzeyler ve açık renk mermer kullanımı tercih edilmektedir. Cam malzeme, ürünleri ön plana çıkartırken aynı zamanda arka planda yer alan ve cam bölmelerle ayrılmış imalat alanını görünür kılarak, üretim süreçlerine dair bir açıklık sunmaktadır. Bu tasarım yaklaşımı, kurumun güvenilirlik ve şeffaflık ilkelerini mekansal olarak somutlaştırması açısından kavramsal esinlenme yöntemine örnek teşkil etmektedir.

Satış ve kafe bölümünü ürün teşhirleri, kafe ve kasa alanı ile butik çikolata ve üretim alanları olarak ayıran alçıpan bölme duvar, kasanın arka bölümünde niş uygulanarak ürün teşhir rafı olarak değerlendirilmiştir (Tablo 11). Bu niş tasarımında, mihrap formundan esinlenerek biçimsel bir yorumlama yapılmıştır. Geleneksel mimaride yön ve odak noktası oluşturma işlevi gören mihrap formu, burada ürünleri vurgulayan bir çerçeve işlevi kazanmaktadır. Nişi çevreleyen okside edilmiş pirinç çerçeve, mat yüzeyiyle mekana sıcak ve rafine bir karakter kazandırırken, aydınlatma etkisiyle ürünleri öne çıkaran bir etki yaratmaktadır. Bu tasarım, morfolojik ve topografik uygulamalar bağlamında geleneksel mimari formları çağdaş bir yaklaşımla yeniden ele almakta, biçimsel yorumlama ile mekanın kimliğini güçlendirmektedir. Aynı zamanda, Sagra Grup'un köklü geçmişi ve bölgesel bağlamı düşünüldüğünde, kavramsal esinlenme yöntemiyle ulusal kültür mirası modern bir tasarım üslubu ile mekana aktarılmıştır.

Kafe alanındaki üçer kişilik oturma grupları, bireysel ve toplu kullanım dengesi gözetilerek tasarlanmıştır. Ulusal kültürde geniş ve kalabalık oturma düzenleri yaygın olmakla birlikte, burada daha kontrollü bir mekansal organizasyon tercih edilmiştir. Esasında bu noktada büyük oturma gruplarının temelindeki sosyalleşme ve paylaşım anlayışı korunurken, çağdaş kafe dinamiklerine uygun bir dönüşüm yapılmıştır. Ahşap, deri kaplama ve pirinç detayları, geçmişe referans veren biçimsel yorumlama yöntemiyle nostaljik bir atmosfer oluştururken, kullanılan kahve ve bej tonları mekanın genel tasarım üslubuyla bütünlük sağlamaktadır (Tablo 11). Bununla birlikte, tercih edilen renk ve malzemeler, kavramsal esinlenme yoluyla sıcak, davetkar ve samimi bir ortam yaratmaya yönelik bir tasarım kararını yansıtmaktadır.

Özetle, sabit ve hareketli mobilyalar, morfolojik ve topografik uygulamalar, biçimsel yorumlamalar ve ağırlıklı olarak kavramsal esinlenmeler yoluyla kültürel mirası hedef kitleye yansıtan tasarım öğeleri olarak mağaza içerisinde bulunmaktadırlar.

Tablo 12. Sagra Mağazası Kullanılan Cihazlar

3.2.4	KULLANILAN CİHAZLAR	
SARELLE ÇEŞMESİ		
TADELLEMATİK		

Sagra'nın köklü geçmişini, kültürünü ve kimliğini mekansal tasarım yoluyla aktaran en önemli unsurların başında nostaljik değeri yüksek Sarelle Çeşmesi ve Tadellematik gelmektedir (Tablo 12). Bu iki cihaz, yalnızca işlevsel birer ürün sunmanın ötesinde, Sagra'nın tarihini, kurum hafızasını ve yenilikçi vizyonunu bir arada temsil eden güçlü tasarım nesneleri olarak ele alınmaktadır. Esasen bu cihazlar, yönetimin kurum kültürüne, tarihine ve değerlerine sahip çıkarak modernleşme stratejisini somutlaştıran bir simge olarak değerlendirilmektedir. Cihazların mekan içerisindeki konumu, diğer alanlardan iki basamak yukarıda tutulmasıyla vurgulanmaktadır. Bu fiziksel konumlandırma, çeşmeyi yalnızca bir dağıtım noktası değil, aynı zamanda kurumun köklü mirasını bir sanat eseri gibi vurgulama çabasını ortaya koymaktadır. Böylece, geçmişe duyulan saygı ile geleceğe yönelik inovasyon anlayışı bir arada sunulmaktadır.

Özellikle Sarelle Çeşmesi, kurumun kültürel sürdürülebilirliğini destekleyen ikonik bir unsur olarak öne çıkmakta ve neolojik yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir. Cihazın adının korunması, markanın geçmişiyle bağını sürdürürken, çikolata ve fındık kremasıyla özdeşleşmiş bir kimlik sunmaktadır. Tasarımda kullanılan pirinç detaylar, çarklar ve sanayi tipi düğmeler gibi unsurlar, morfolojik ve topografik uygulamaların yanı sıra, sembolik anlamlarıyla alegorik yorumlama örnekleri sunmaktadır.

Orjinal çeşme formunun teknolojik küreselleşme ile yeniden işlevlendirilmesi ve sade çizgilerle modernize edilmesi, biçimsel yorumlamayı; geleneksel kimliği koruyarak yenilikle harmanlanan tasarımı ise kavramsal esinlenme yöntemini yansıtmaktadır. Yeşil renk tercihi, nostaljik vurgunun yanı sıra organik ürün anlayışı ve sürdürülebilirlik ilkeleriyle ilişkilendirilmekte; bu tasarım öğesi, mekanda sadece bir dağıtım noktası değil, kurumsal değerlerin somutlaştığı bir sembol olarak konumlanmaktadır.

Tadellematik (Tablo 12), neolojik yaklaşım çerçevesinde geleneksel otomat kavramından ayrışarak markaya özgü, deneyim odaklı bir kimlik sunmak üzere tasarlanmıştır. İsimlendirme yoluyla tüketici ile etkileşimi güçlendiren bu cihaz, sadece satış işlevi değil, aynı zamanda markanın kültürel ve endüstriyel geçmişini yansıtan bir sembol olarak konumlanmaktadır. Morfolojik ve topografik uygulamalar bağlamında cihazın yüzeyinde kullanılan pirinç detaylar, perçinler ve mekanik düğmeler, işlevsel olduğu kadar dekoratif birer unsur olarak Sagra'nın endüstriyel üretim mirasına gönderme yapmaktadır.

Alegorik yorumlama kapsamında, bu mekanik detaylar tüketiciye çikolata alım sürecinde bir fabrika mekanizmasının parçası olma hissi sunmakta, böylece markayla kurulan bağ sembolik bir deneyime dönüşmektedir. Kavramsal esinlenme yöntemiyle ele alındığında ise, tasarımda geleneksel değerler ve yenilikçi yaklaşımlar dengelenerek, markanın çift yönlü kimliği vurgulanmaktadır. Biçimsel yorumlama açısından ise, geçmişte var olan bir formun dönüşümünden çok, tarihsel referansların estetik bir dille entegre edildiği özgün bir tasarım anlayışı ortaya konmuştur. Tadellematik, bu yönleriyle yalnızca bir satış noktası değil, üretim kültürünü temsil eden hibrit bir tasarım nesnesi olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 13. Sagra Mağazası Aydınlatma Elemanları

3.2.5	AYDINLATMA ELEMANLARI		
LİNEER SPOT AYDINLATMALAR	KAFE, KASA VE ÜRÜN TEŞHİR BÖLÜMÜ	BUTİK ÇİKOLATA VE ÜRÜN TEŞHİR BÖLÜMÜ	CİHAZLAR BÖLÜMÜ
			
YANAL AYDINLATMALAR	KAHVE VE KRUVASAN BARI	BUTİK ÇİKOLATA BÖLÜMÜ	DUVAR YÜZEYLERİ
			

Mekan içerisinde homojen bir ışık dağılımı sağlamak amacıyla satış ve kafe alanı bölümlerinde lineer spot aydınlatma elemanları kullanılmıştır (Tablo 13). Dolaşım aksını belirlemek ve teşhir standlarını öne çıkarmak amacıyla bu spotlar, alçıpan asma tavan içerisine gizlenmiş olarak uygulanıp kontrast renkle belirginleştirilmiştir.

Mekanın genel aydınlatmasının yanı sıra, atmosferi sıcaklaştıran, bölgesel aydınlatma sağlayan ve dekoratif etkiyi artıran yanal aydınlatma elemanları (Tablo 13), biçimsel ve alegorik yaklaşımlar doğrultusunda tasarlanmıştır. Biçimsel yorumlama kapsamında, duvar apliklerinde kullanılan özel yapım fındık formlu cam detaylar, mekana hem estetik hem de işlevsel bir katkı sağlarken, fındık formunun dekoratif bir eleman olarak yeniden yorumlanmasını mümkün kılmıştır. Alegorik yorumlama açısından, butik çikolata bölümü üzerinde konumlandırılan ve 3D yazıcı ile üretilmiş fındık maketlerinden oluşan aydınlatmalar, bölgenin fındık üretim geleneğine gönderme yaparak, kullanıcıyla kültürel bir bağ kurmayı amaçlamaktadır. Benzer şekilde, kahve ve kruvasan barı üzerinde yer alan çikolata tableti formundaki aydınlatma da bu yaklaşımı desteklemekte, kurumun ana ürünü olan çikolatanın mekansal kimlik ile bütünleşmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, aydınlatma elemanlarının her biri, Sagra'nın yerel üretim mirasını ve kurum kimliğini güçlendirecek şekilde tasarlanmış; ışık, yalnızca mekanın fiziksel algısını değil,

aynı zamanda tüketiciye aktarılan kurum hikayesini de şekillendiren bir araç olarak kullanılarak kavramsal esinlenmeyi ifade etmektedir.

Tablo 14. Sagra Mağazası Cam Doğramalar

3.2.6	DOĞRAMALAR
DIŞ CEPHE CAM DOĞRAMALAR	
İÇ MEKAN BÖLÜCÜ CAM DOĞRAMALAR	

Gün ışığından maksimum düzeyde faydalanmak amacıyla, cephede boydan boya cam doğramalar tercih edilmiş ve böylece iç mekanda aydınlık ve ferah bir atmosfer sağlanmıştır. İç mekanda ise, butik çikolata ve giriş bölümlerinin arkasında konumlanan imalathanelerin görünürlüğünü artırmak amacıyla kemerli cam doğramalar kullanılmıştır (Tablo 14). Bu cam doğramalar, pirinç kaplama detaylarıyla zenginleştirilerek, mekanın tarihi ve kültürel dokusunu vurgulayan bir tasarım unsuru haline getirilmiştir.

Bu tasarım kararı biçimsel yorumlama ve kavramsal esinlenme açısından değerlendirildiğinde, kemerli doğramaların mimari formu, geleneksel yapılarla bağ kurarak geçmişten referans alırken, şeffaflık ilkesi ile birlikte düşünüldüğünde çağdaş bir üretim anlayışını yansıtmaktadır. Kullanıcıların üretim süreçlerini doğrudan gözlemleyebilmesi, Sagra'nın kurum kimliğinde önemli bir yer tutan şeffaflık ve güven ilkelerini desteklemektedir. Ayrıca, doğramalarda kullanılan pirinç kaplama detayları,

morfolojik bir uygulama olarak değerlendirildiğinde, endüstriyel üretim mirasını mekansal bir öğeye dönüştürmekte ve tarihi dokuyu dekoratif bir unsur haline getirmektedir. Böylece, mekan tasarımı geçmiş ile geleceği dengeli bir biçimde harmanlayan bir anlayışla şekillendirilmiştir.

Tablo 15. Sagra Mağazası Aksesuarlar

3.2.7	AKSESUARLAR
HASIR SEPETLER	ÜRÜN TEŞHİR SEPETİ  ALIŞVERİŞ SEPETİ 
FINDIK BORUSU VE FINDIK MAKETİ	
1. KAT FOTOĞRAF ÇERÇEVELERİ	FOTOĞRAF ÇERÇEVELERİ  
"ANKA KUŞU" ESERİ	

Mağaza içerisinde kullanılan aksesuarlarda (Tablo 15); morfolojik, topografik uygulama, biçimsel, alegorik yorumlama ve kavramsal esinlenme yöntemlerinin uygulandığı

gözlemlenmektedir. Hasır sepetler, hem ürün teşhiri için kullanılmakta, hem de alışveriş çantası olarak kullanılmaktadır. El yapımı fındık toplama sepetlerinin ürün teşhiri için kullanılarak biçim değiştirmesi alegorik yorumlama, hasır çantaların ise alışveriş çantası olarak kullanılması biçimsel yorumlama olarak değerlendirilmektedir.

Sagra kurumunun ham maddesi olan fındık ürünü, mağaza içerisinde ürün teşhir alanlarına yakın olarak konumlandırılarak mekanın kültürel dokusunu arttırmaktadır. 3D yazıcı ile özel olarak tasarlanan fındık maketleri topografik uygulama ve biçimsel yorumlamaya, tavanda konumlanan pirinç malzemeden özel olarak üretilen fındık borusu ise alegorik yorumlamaya örnek teşkil etmektedir (Tablo 15).

Mağazanın üst kata idari bölümlere çıkan alanında Karadeniz, Ordu ve fındık kültürüne özgü fotoğraflar bulunmaktadır (Tablo 15). Kültürün aktarılmasına destek olan bu fotoğraflar morfolojik yaklaşıma örnek teşkil etmektedir. Duvar boyunca devam ettirilmiş, fındığın toplanmasından işlenmesine kadar olan tüm süreç hikayeleştirilmiştir.

Mağazanın kahve barı köşesinde bulunan "Anka Kuşu" eseri, Sagra'nın kültürel değerleri ile bağ kuran önemli bir simge olarak kavramsal esinlenmeye örnek teşkil etmektedir (Tablo 15). Anka Kuşu, küllerinden doğan ve her seferinde daha güçlü hale gelen efsanevi bir varlık olarak bilinmektedir. Sagra kurumu ise uzun bir aradan sonra mağazalarını yeniden açarak güçlü bir dönüş yapmaktadır. Bu tablo, kurumun yeniden doğuşunu ve sürdürülebilir başarısını simgelemektedir. Bununla birlikte, Anka Kuşu mitolojide bilgelik ve doğanın döngüsünü temsil etmektedir. Bu bağlamda Sagra ile köklerinin Karadeniz'e dayanmasından ötürü doğayla uyumlu, aynı zamanda gelenekseli modern bir üslupla harmanlayan yaklaşımıyla örtüşmektedir.

7. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın temel amaçları doğrultusunda kültür, kurum kültürü ve kurum kimliği kavramlarının Sagra Grup özelinde ele alınarak değerlendirilmesine yer verilmiştir. Literatürde sunulan kuramsal çerçeve, Sagra Grup'un kurum kimliği ve kültürel yapısı ışığında analiz edilerek ve kurum kültürünün iç hedef kitleye etkisi göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Böylece, kurum kültürü ve kurum kimliği unsurlarının çalışan bağlılığı, motivasyonu ve kurum içindeki organizasyon yapısına nasıl yön verdiği ortaya konulmuştur.

Öncelikle kültür kavramı, Sagra Grup'un faaliyet gösterdiği bölgenin sosyo-ekonomik ve kültürel dinamikleriyle birlikte ele alınmış, markanın yerel kültürü nasıl benimsediği, etkilediği ve bunu nasıl kurum kimliğine entegre ettiği incelenmiştir. Ardından, kültürel değişim mekanizmaları bağlamında markanın ulusal ve uluslararası pazardaki yayılımı, teknolojik yenilikleri ve küreselleşme sürecine adaptasyonu değerlendirilmiştir.

Kurum kültürü perspektifinden bakıldığında, Sagra Grup'un organizasyon yapısında kültürel unsurların nasıl şekillendiği, hangi kurum kültürü türleri ile örtüştüğü ve bu kültürel yapıların kurumun sürdürülebilirliğine nasıl katkı sağladığı analiz edilmiştir. Ayrıca, kurum kimliği ve kurum kültürü kavramlarının birbirini nasıl şekillendirdiği ve bu kavramların kurum kimliği unsurlarını kapsayan davranışsal, iletişimsel ve mekansal öğelerle nasıl desteklendiği değerlendirilmiştir.

Araştırmaya yönelik bulgular, Sagra Grup özelinde yapılan incelemeler ışığında yorumlanarak bütüncül bir anlamlandırma sürecine tabi tutulmuştur. Bu doğrultuda, kurum kültürü ve kimliği arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin iç hedef kitleye olan etkisi analiz edilerek kurumun yapısının ve değerlerinin sürdürülebilirliği açısından nasıl bir örnek teşkil ettiği ortaya konulmuştur.

7.1 Sagra Grup Kurum Kültürü

Sagra Grup, 1936 yılında Ordu'da Kahraman Sağra tarafından bir aile şirketi olarak kurulmuş ve Türkiye'nin köklü markalarından biri haline gelmiştir. Kuruluş süreci, yalnızca ticari bir girişim değil, aynı zamanda Ordu şehrinin ve Türkiye'nin tarımsal

ekonomisine yön veren bir kültürel dönüşümü beraberinde getirmiştir. Başlangıçta fındık kırma atölyesi olarak faaliyet gösteren kurum, zamanla bu ürünü işleyerek katma değerli ürünler üretme sürecine evrilmiş ve Ordu'yu fındığın başkenti haline getiren önemli bir aktör olmuştur. Sagra Grup'un bu rolü, kurum kültürünün temelini oluşturmuş ve kurum kimliğini şekillendirmiştir.

Sagra Grup'un kültürel değişim mekanizmaları kapsamında önemli bir yayılma (difüzyon) süreci bulunmaktadır. Kurum, Ordu'da başladığı üretim süreçlerini zamanla tüm Türkiye'ye ve sonrasında dünya pazarına taşımıştır. Türkiye'nin en büyük fındık üretim bölgesinde kurulan bu marka, yerel bir ürünü ulusal ve uluslararası pazarlara sunarak kültürel yayılımı sağlamıştır. 1980'li yıllarda üretim kapasitesini artırarak ihracat yapan ilk 30 firma arasına girmesi, küresel rekabet alanında yerini sağlamlaştırdığını göstermektedir. Bununla birlikte, bağımsız buluş ve icatlar da kurumun kültürel kimliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Ünal ve Yener Sağra'nın vizyoner tutumları sayesinde kurum, Almanya'da kullanılan modern fındık işleme makinelerini kendi fabrikalarında kullanmaya başlayarak sektörde teknolojik bir dönüşümün öncüsü olmuştur. Bu durum yalnızca üretim kapasitesini artırmakla kalmamış, aynı zamanda Ordu'da fındık işleme teknolojisinin gelişmesine katkı sağlamıştır.

Küreselleşme, Sagra Grup'un özellikle 1970'lerden sonra ihracat stratejileri ile belirginleşmiştir. Sağra Special mağazalarının açılması ve markanın uluslararası pazarlarda yer edinmesi, kurum kültürünün küresel ticaret anlayışına entegre olmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, teknolojik küreselleşme kapsamında günümüzde Sagra Grup'un kültürel mirası teknolojiyle birleştirme çabaları dikkat çekmektedir. Sarelle Çeşmesi, teknolojiyi kullanarak geleneksel tüketim deneyimini modern bir yaklaşımla yeniden sunan bir örnek olarak değerlendirilmektedir. Teknolojik küreselleşme, sadece bilgiye erişimi hızlandırmakla kalmamakta, aynı zamanda yerel kültürel mirasın korunarak geleceğe taşınmasına da olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, Sarelle Çeşmesi gibi yenilikçi uygulamalar, geçmişte manuel olarak kullanılan geleneksel unsurların, teknolojiyle yeniden tasarlanarak modern bir form kazanmasına ve yeni nesillerle buluşmasına imkan vermektedir. Bu örnek, teknolojinin sadece yenilikler üretmekle kalmayıp, mevcut kültürel öğeleri güçlendirme ve modern çağın beklentilerine uygun hale getirme potansiyelini de göstermektedir.

Sagra Grup'un kültürel yapısını analiz ederken, tikelcilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Şirketin, Ordu'da kök salmış olması ve fındık ticareti üzerinden şekillenen kimliği, bölgesel özellikleri yansıtan bir tikel kültüre sahip olduğunu göstermektedir. Fındık, yalnızca bir tarımsal ürün değil, aynı zamanda bölgesel ekonominin ve kültürel kimliğin temel taşıdır.

Ulusal kültür boyutunda ise, Sagra Grup'un Karadeniz kültürünü Türkiye çapında tanıtması ve fındıkla özdeşleşen bir marka haline gelmesi önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra, ürünlerin iletişim dili, reklam stratejileri ve kurumsal değerleri, yerel kimliği korurken ulusal düzeyde kabul görmeyi başarmıştır. Örneğin, yerel kültürde yaygın olan bardak seti yapma geleneğinden yola çıkarak Sarelle, desenli cam kesme bardaklarıyla satışa sunulmuş; Tadelle'nin ambalaj tasarımında ise Türk bayrağından ilham alınarak kırmızı-beyaz renkler tercih edilmiştir. Bu uygulamalar, yerel kimliği ulusal markaya dönüştürme çabalarının bir yansımasıdır.

Sagra Grup, geçmişten gelen güçlü bir marka mirasına sahip olması nedeniyle sistematik bir işleyişi benimseyerek rol kültürünün belirgin yapısını yansıtmaktadır. Kurumun üretim süreçlerinde kalite kontrol mekanizmalarının oturmuş olması, süreçlerin belirli bir düzen çerçevesinde ilerlemesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, markanın yeniden yapılandırılması sürecinde güçlü bir yönetim vizyonu ile hareket etmesi, karar alma süreçlerinde güç kültürünün etkilerini göstermektedir. Özellikle Sarelle gibi köklü bir markanın modernize edilmesi sürecinde, kurumsal stratejinin merkezi bir liderlik anlayışıyla şekillendiği görülmektedir.

Sagra Grup, aynı zamanda proje bazlı çalışmalar ve yenilikçilik odaklı girişimleriyle görev kültürünü de benimsemektedir. Yeni mağaza konseptlerinde Karadeniz kültürünü modern bir anlayışla sunmayı hedeflemesi, ekip çalışmasının ön planda tutulduğunu ve belirli bir amaca yönelik stratejik projelerin yürütüldüğünü göstermektedir. Sarelle Çeşmesi gibi inovatif fikirlerin geliştirilmesi, farklı departmanların işbirliği içinde çalıştığını ve görev kültürüne uygun bir ortam oluşturulduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, kurumun kültürel mirasa verdiği önem, bireysel yaratıcılığın ve uzmanlığın desteklendiğini göstermektedir. Sagra Grup sadece kurumsal süreçleri değil, aynı zamanda çalışanlarının ve uzmanlarının özgün fikirlerini de dikkate alan bir

yaklaşıma sahiptir. Karadeniz kültürüne özgü mekansal tasarımlar ve geleneksel tatların modernize edilmesi gibi projeler, kişi kültürünün etkisini ortaya koymaktadır. Bireysel yaratıcılığı teşvik eden bu yapı, kurumun sadece bir üretim merkezi olmanın ötesine geçerek, kültürel değerleri yaşatma misyonunu da üstlenmesini sağlamaktadır.

Sagra Grup'un kurum kültürü, kurumun iç dinamiklerini ve işleyiş süreçlerini etkileyen önemli fonksiyonlara sahiptir. Öncelikle, bütünleştirme fonksiyonu kapsamında, kurum kültürü çalışanların ortak değerler ve normlar etrafında birleşmesini sağlamaktadır. Kurum kimliğinin güçlü bir aidiyet duygusu yaratması, çalışanların kurumun misyon ve vizyonuna bağlılığını artırmaktadır. Özellikle uzun yıllara dayanan köklü geçmişi ve Karadeniz kültürüyle kurduğu güçlü bağ, kurum içerisinde bütünlük sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır.

Koordinasyon fonksiyonu açısından değerlendirildiğinde, Sagra Grup'un belirli kalite standartlarını koruyarak üretim süreçlerini sürdürmesi kurum kültürünün süreç yönetimine olan etkisini göstermektedir. Üretimden lojistiğe, satıştan müşteri ilişkilerine kadar her süreç, markanın belirlediği standartlar çerçevesinde yürütülmekte ve böylece kurumsal işleyişin sürekliliği sağlanmaktadır.

Kurum kültürünün bir diğer önemli fonksiyonu ise motivasyon sağlamasıdır. Çalışanlar, güçlü bir kurum kültürü içerisinde kendilerini güvende hissetmekte ve bu aidiyet duygusu, iş motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Sagra Grup'un köklü yapısı ve sektör içerisindeki güvenilir konumu, çalışanların kurum içerisinde uzun vadeli kariyer hedefleri belirlemesine katkı sağlamaktadır. Özellikle yenilikçi projelerde çalışanlara verilen sorumluluklar ve bireysel yaratıcılığı teşvik eden ortam, motivasyonu artıran unsurlar arasında yer almaktadır.

Sagra Grup'un kurum kültürü, semboller aracılığıyla iç ve dış hedef kitleye güçlü bir şekilde aktarılmaktadır. Aksiyon sembolleri, şirketin tüketiciyle doğrudan etkileşime geçtiği alanlarda öne çıkmaktadır. Özellikle Sarelle Çeşmesi, markanın hem nostaljik bir değer yaratma hem de yenilikçi bakış açısını sergileme amacını ortaya koymaktadır. İlgi sembolleri açısından değerlendirildiğinde, fındık temelli ürünlerin tüketicilerle kurduğu duygusal bağ ve Sagra'nın bu mirasa sahip çıkma anlayışı, markanın kültürel kimliğini güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır.

Tarihsel semboller, kurumun geçmişten bugüne taşıdığı marka değerleri ile doğrudan ilişkilidir. Özellikle Sağra Special mağazalarının açılması ve kurumun geçmişteki yenilikçi hamleleri, şirketin kimliğini temsil eden önemli semboller olarak değerlendirilmektedir. Stil ve tarz sembolleri ise Sagra Grup'un kurumsal tasarım anlayışı ile kendini göstermektedir. Geleneksel dokularla modern tasarım anlayışını bir araya getiren marka, görsel kimliğini bu şekilde tüketiciye yansıtmaktadır.

Özetle, Sagra Grup'un kurum kültürü, kurumun geçmişiyle geleceğini birleştiren en güçlü unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Yalnızca kurumsal bir yapı olmanın ötesinde Sagra Grup, iç ve dış hedef kitlesi ile, yani çalışanları, tüketicileri ve iş ortakları ile köklü mirasını koruyarak güçlü bir bağ kurmaktadır. Kurum kültürü, çalışanların markayla özdeşleşmesini sağlarken, aynı zamanda onların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak kurumun sürdürülebilir başarısını desteklemektedir. Güçlü bir aidiyet duygusu, çalışanların şirketle olan bağlılığını güçlendirmekte ve ekip çalışmasını teşvik etmektedir. Açık iletişim ve güven ortamı, organizasyon içinde dayanışmayı artırırken, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesine olanak tanımaktadır.

Kurum kültürü, yalnızca kurum içerisindeki dinamikleri değil, aynı zamanda kurum ile tüketiciler arasındaki ilişkileri de doğrudan etkilemektedir. Müşteri memnuniyetini artıran en önemli unsurlardan biri, kurumun sahip olduğu değerlerin istikrarlı bir şekilde tüketiciye yansıtılmasıdır. Sagra Grup, Karadeniz kültürüne duyduğu bağlılıkla, geleneksel mirasını modern yaklaşımlarla birleştirerek tüketicisine güven veren bir marka konumuna ulaşmaktadır. Bu istikrarlı ve güçlü kültürel yapı, kurumun rekabet üstünlüğünü artırırken, kriz dönemlerinde organizasyonun dayanıklılığını da güçlendirmektedir.

Sonuç olarak, Sagra Grup'un kurum kültürü, geçmişten günümüze süreklilik gösteren ancak değişen dünya koşullarına uyum sağlayan dinamik bir yapı sergilemektedir. Geleneksel değerlerini koruyarak modernleşen, yerel kimliğini muhafaza ederken küresel pazarda rekabet edebilen bir kurum olarak Sagra Grup, kurum kültürünü sürdürülebilir başarının en önemli anahtarlarından biri haline getirmiştir. Dolayısıyla kurum kültürünün işleyişi açısından önemli bir model sunmaktadır. Bu güçlü kurum kültürü, sadece bir

yönetim anlayışı değil, aynı zamanda markanın geleceğe taşınmasını sağlayan en temel unsurdur.

7.2 Sagra Grup Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği İlişkisi

Araştırmanın bu bölümünde, Sagra Grup'un kurum kimliği ve kültürel unsurlarının ilişkisi, literatür kısmında sunulan "Kurum Kimliği Unsurları" ve "Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği İlişkisi" bölümleri ışığında irdelenerek; bu çift yönlü etkileşimin oluşturduğu tutarlılığın kurumun başarısına olan etkisine, aynı zamanda iç ve dış hedef kitle üzerindeki yansımalarının incelenmesine yer verilmiştir.

7.2.1 Kurum felsefesi

Kurum felsefesi, bir kurumun varoluş amacını, temel değerlerini ve uzun vadeli yönelimlerini belirleyen stratejik bir çerçevedir. Literatürde kurum kültürünün şekillenmesinde kurucu ilkelerin ve paylaşılan değerlerin belirleyici olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Vural'a (2005) göre kurum felsefesi, kurumun kimliğini oluşturan temel yapı taşlarından biridir ve çalışanların kuruma aidiyet geliştirmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, Sagra Grup'un kurum felsefesi kurucunun kişisel değerlerinden, aile işletmeciliği anlayışından ve kalite odaklı üretim prensiplerinden beslenmektedir (Bkz. 6.2.1). Kurumun tarihsel gelişimi ve kültürel miras anlayışı, kurum kimliği oluşumuna yön veren güçlü bir zemin sunmaktadır. Bu bölümde, Sagra Grup'un kurum felsefesi, literatürde tanımlanan dört temel fonksiyon olan oryantasyon, motivasyon, açıklama ve seleksiyon fonksiyonları ışığında irdelenmiştir (Tablo 15).

Tablo 16. Sagra Grup Kurum Felsefesi Unsuru Bulguları

KURUM FELSEFESİ FONKSİYONLARI	SAGRA GRUP KURUM FELSEFESİ İNCELEMESİ - KÜLTÜREL YANSIMA		HEDEF KİTLEYE ETKİSİ	KÜLTÜREL DEĞER
ORYANTASYON FONKSİYONU	Oryantasyon seminerleri Eğitim programları Mentorluk programları	İÇ	Yeni işe alımlarda çalışanlara kurum değerlerinin ve iş yapış biçiminin aktarılmasıyla bilgilenmesini ve benimsenmesini sağlama	Kurum felsefesi ilkeleri ve normlarına uyumlu
MOTİVASYON FONKSİYONU	Ödüllendirme sistemi (Prim ve terfi fırsatları) Çevre projeleri (Ekosistemi korumak, sağlıklı çalışma ortamı sağlamak) Karar alma sürecine çalışanların katılımı ve eğitim programları	İÇ	Motivasyon sağlama, kurum değerlerinin benimsenmesini sağlama	Kurum felsefesi ilkeleri ve normlarına uyumlu
AÇIKLAMA FONKSİYONU	Düzenli toplantı ve paneller ile hedeflerin ve başarıların paylaşılması (İç hedef kitle) Kurumsal iletişim araçları ile kurum değerlerinin paylaşılması, gıda güvenliği iş güvenliği ve kalite yönetiminin aktarılması (Dış hedef kitle)	İÇ-DIŞ	Bilgilendirme, motivasyon sağlama, aidiyet ve benimseme, güvenilirlik, dış hedef kitleye şeffaflık sağlama	Kurum felsefesi ilkeleri ve normlarına uyumlu
SELEKSİYON FONKSİYONU	İşe alımlarda adayların kurumun kültürel değerlere uygunluğunun değerlendirilmesi Mevcut çalışanlar arasından terfi sisteminin uygulanması, uzun vadeli çalışma ilişkilerini öncelemek	İÇ-DIŞ	Verimlilik artışı, aidiyet ve benimseme, dış hedef kitle ile ilişki kalitesini yükseltme	Kurum felsefesi ilkeleri ve normlarına uyumlu

Literatürde oryantasyon fonksiyonu, bireyin organizasyonla uyumunu kolaylaştıran temel kültürel aktarım aracı olarak tanımlanmakta; bu bağlamda eğitim ve mentorluk uygulamaları kurum kültürünün içselleştirilmesini desteklemektedir. Bu anlamda Sagra

Grup, işe başlayan personelinin kurumun felsefesini öğrenebilmesi için oryantasyon seminerleri ve eğitim programları düzenlemektedir. Bunun yanı sıra, tecrübeli çalışanların, yeni başlayanlara kurumun değerlerini ve iş yapış biçimini örnekleyerek aktardığı mentorluk programları uygulanmaktadır. Böylece, yeni çalışanlar teorik bilgilerin yanı sıra pratikte nasıl bir yol izleyeceklerini öğrenmektedirler.

İç hedef kitlenin kuruma olan aidiyet hissiyatını arttırmayı amaçlayan motivasyon fonksiyonu aynı zamanda bireysel amaçlarla kurum hedeflerini ilişkilendirmektedir. Ödüllendirme sistemi, çevre projeleri, karar alma sürecine katılım ve eğitim programları kurum çalışanlarının motivasyonunu arttıran unsurlardır. Sagra Grup, çalışanlarının üstün performansını ödüllendiren bir kurum yapısına sahiptir; yıllık performans değerlendirmeleri sonrası prim ve terfi fırsatları sunulmaktadır. Bunun yanı sıra ekosistemi korumak, geri dönüşüm yöntemlerini geliştirmek ve teşvik etmek gibi ilkeleri benimseyen kurum, bu sayede sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunurken, kurum içi motivasyonu da arttırmaktadır. Sagra Grup mağazacılık departmanında üretim yöneticisi, üretim şefleri ve mağaza müdürleri, mağazacılık müdürü ile birlikte haftalık düzenli olarak yapılan değerlendirme ve iletişim toplantılarıyla ilgili birimler bölümleri ile ilgili gelişmeleri paylaşarak yeni uygulamalar konusunda ortak bir karara varmaktadırlar. Bunun yanı sıra haftada iki gün olmak üzere yeni ürün denemeleri yapılarak ortak bir kararla seçilen ürünler satışa konulmaktadır. Bu durum, iç hedef kitlenin karar alma sürecinde sağladığı katkı sayesinde aidiyet duygusunu geliştirmekte ve dolayısıyla motivasyonun artmasını sağlamaktadır.

Açıklama fonksiyonu, kurumun güvenilirliğini pekiştirerek paydaşlarıyla sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmasını sağlamaktadır. Kurumsal iletişim kanalları aracılığıyla, şirketin vizyonu, misyonu, sürdürülebilirlik taahhütleri ve çevresel sorumluluk projeleri düzenli olarak paylaşılmaktadır. Resmi internet sitesi ve sosyal medya hesaplarında gıda güvenliği, iş güvenliği, kalite yönetimi ve çevre politikaları gibi konularda detaylı bilgilendirme yaparak şeffaflığı artırmaktadır. İç iletişim platformları ise çalışanlara yönelik bilgi akışını sağlamaktadır. Düzenli toplantılar ve paneller aracılığıyla stratejik hedefler, güncel projeler ve başarı hikayeleri çalışanlarla paylaşılmaktadır. Bu süreç, iç hedef kitlenin kurum felsefesini daha iyi anlamalarını ve aidiyet duygularının

güçlenmesini sağlamaktadır. Böylece, Sagra Grup'un faaliyetleri hem iç hem de dış hedef kitle için açık, tutarlı ve güvenilir bir biçimde ifade edilmektedir.

Seleksiyon fonksiyonu, Sagra Grup'un kurumsal değerleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda çalışanların, iş ortaklarının ve tedarikçilerin seçilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, işe alım süreçlerinden tedarikçi seçimlerine kadar gerçekleştirilen uygulamalarda adayların ve iş ortaklarının şeffaflık, sorumluluk, yenilikçilik, takım ruhu gibi temel değerlerle uyum içerisinde olup olmadıkları titizlikle değerlendirilmektedir. Böylece Sagra Grup, kurum felsefesine uygun birey ve kuruluşlarla işbirliğini sürdürülebilir kılmakta ve stratejik hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bir yapı oluşturmaktadır. Ayrıca, kurumun kendi içinden terfi sistemini tercih etmesi ve uzun vadeli çalışma ilişkilerini öncelemesi, seleksiyonun yalnızca işe alım değil, kurum içi kariyer gelişimi boyutunu da içerdiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, hem içsel süreçlerin verimliliğini artırmakta hem de dış hedef kitle ile olan ilişkilerin kalitesini yükseltmektedir.

Bu dört temel fonksiyonun kurum yapısına entegre edilmesi, Sagra Grup'un hem stratejik yönetiminde hem de kültürel sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynamaktadır. Kurumsal değerlerin çalışanlar ve iç hedef kitle tarafından benimsenmesini sağlayarak, kurum kimliğinin tutarlılığını güçlendirmekte; aynı zamanda çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artırmaktadır. Bu yapı yalnızca rekabet gücünü desteklemekle kalmamakta, aynı zamanda kurum kültürünün stratejik karar alma süreçlerine ve kurumsal davranış biçimlerine yön verdiğini göstermektedir. Sagra Grup örneği, kurum felsefesinin dört temel fonksiyonuna dayalı olarak değerlendirildiğinde, kültürel kimliğin teorik zemine oturtularak kurumsallaştırılabileceğini göstermesi bakımından önemli bir örnek teşkil etmektedir.

7.2.2 Kurumsal iletişim

Kurumsal iletişim, kurumların hem iç hem de dış paydaşlarıyla sürdürülebilir, etkili ve güvene dayalı ilişkiler kurmasını sağlayan stratejik bir araçtır. Literatürde kurumsal iletişim, yalnızca bilgi aktarımı değil; aynı zamanda kurum kültürünün, hedef kitleye yansıtılması ve benimsetilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (1996) göre bu süreç, eş güdüm, bilgi akışı, motivasyon, bütünleşme, değerlendirme,

eğitim, karar alma ve denetim işlevlerini içererek kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (s. 20).

Tablo 17. Sagra Grup Kurumsal İletişim Unsuru Bulguları

KURUMSAL İLETİŞİM ALANLARI		SAGRA GRUP KURUMSAL İLETİŞİM İNCELEMESİ - KÜLTÜREL YANSIMA		HEDEF KİTLEYE ETKİSİ	KÜLTÜREL DEĞER
DAHİLİ İLETİŞİM	FORMAL	Dijital İK uygulaması (iş başvurusu takibi, kurum içi duyurular, eğitim, performans, yan hakların takibi...vb)	İÇ-DIŞ	Bilgiye erişim kolaylığı, güvenilirlik	Şeffaflık, Sorumluluk ve Hesap Verilebilirlik
	İNFORMAL	Sosyal etkinlikler, her çalışana özel doğum günü kutlamaları, kurum içi dinlenme ve sosyalleşme alanları	İÇ	Duygusal bağ kurma, kurum kültürünü içselleştirme	Eşitlik, Takım Ruhu
KURUMSAL REKLAMCILIK HALKLA İLİŞKİLER		(Dijital medya, radyo ve televizyon reklamları, basılı medya, açık hava reklamları) Radyo ve Televizyon Reklamları: 'Türkiye bu tadı seviyor' sloganı, kırmızı ve beyaz renk kullanımı, milli takıma enerji ve güç vermesi mesajı. Günümüzde genç kuşağa yönelik oyuncu ve müzisyenler. Açık hava reklamları, dijital ve basılı medya: İlk fındıklı çikolata, fındık oranının fazlalığı, doğal içerik vurgusu. Dijital medya: Yarışmalar, Tadelle mottoları, sosyal sorumluluk projeleri.	İÇ-DIŞ	Ulusal birlik ve coşku duyguları, güvenilirlik. Enerjik ve canlı, yeniliğe açık, toplumsal fayda gözeten kurum imajı.	Üstün Kalite ve Rekabetçilik, Sürdürülebilirlik, Toplumsal Sorumluluk, Takım Ruhu, Yenilikçilik, Dinamizm
KURUMSAL SATIŞ GELİŞTİRME (PROMOSYON)		Satış organizasyonlarına ve aracı kuruluşlara yönelik eğitimler ve yetkiler Dış hedef kitleye yönelik atölye çalışmaları (özel günler), kampanyalar (hediye çarkı)	İÇ-DIŞ	Aidiyet hissi oluşturma, ürün tanıtımı sağlama, samimiyet, yaratıcı imaj.	Yaratıcılık, Dinamizm, Takım Ruhu
DOĞRUDAN PAZARLAMA		Sosyal medya hesapları, internet sitesi, tanıtım standı araçları	DIŞ	Bilgilendirme, kullanıcı etkileşimi	Üstün Kalite ve Rekabetçilik
SPONSORLUK		Türk milli futbol takımı ve Orduspor sponsorlukları	DIŞ	Ulusal birlik duygusu, güvenilirlik, takdir duygusu.	Takım Ruhu
SERGİ VE FUARLAR		Gıda fuarları (ISM Köln fuarı) Müze-Sergi (Kahraman Sağza Fındık Müzesi)	DIŞ	Kurum kültürü aktarımı, marka ve ürün tanıtımı-bilgilendirme.	Sürdürülebilirlik

Sagra Grup'un iletişim stratejileri, bu işlevleri çok boyutlu bir şekilde ele almaktadır. Tablo 17, Sagra Grup'un kurumsal iletişim alanlarında yürüttüğü faaliyetlerin, hedef kitle üzerindeki etkisini ve bu faaliyetlerin kurumun benimsediği kültürel değerlerle olan tutarlılığını kapsamlı şekilde ortaya koymaktadır. Hem iç hem dış hedef kitleye yönelik planlanan iletişim stratejileri; şeffaflık, eşitlik, takım ruhu, toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi kurumsal değerlerle örtüşmekte; aynı zamanda güven, aidiyet, duygusal bağ gibi hedef kitle algılarını da pekiştirmektedir. Bu kapsamda iletişim alanları, yalnızca bilgi aktarımı değil; kurum kültürünün görünür kılındığı ve kurumsal kimliğin güçlendirildiği araçlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle dahili iletişimde hem formal hem informal araçların kullanılması, kurum içindeki bilgi paylaşımını ve aidiyet hissini artırmaktadır. Dijital İK uygulamalarıyla çalışanların işe alım süreci, eğitim, performans değerlendirme ve özlük haklarına ilişkin bilgiler tek bir sistemde sunulmakta; bu sayede bilgiye erişim kolaylaşmakta ve kurumsal şeffaflık desteklenmektedir. Bu uygulama, Spinder'ın belirttiği gibi, kurum içi iletişimin çalışanlar arasındaki iş birliğini ve işletme iklimini olumlu etkilemesini sağlamaktadır (aktaran Okay, 1999, s. 177).

Aynı zamanda Sagra Grup, informal iletişimi güçlendirmek için doğum günü kutlamaları, sosyal etkinlikler ve plansız yönetici ziyaretleri gibi uygulamalarla samimi bir kurum kültürü ortamı yaratmayı başarmaktadır. Bu strateji, iç hedef kitlenin kurumla duygusal bağ kurmasını kolaylaştırmakta ve kurum kültürünün içselleştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Kurumsal reklamcılık alanında Sagra Grup, markalarının tarihsel ve kültürel değerlerini ön plana çıkaran iletişim stratejileri benimsemektedir. 1990'lı yıllarda Tadelle reklamlarında kullanılan "Türkiye bu tadı seviyor" sloganı ve milli takım sponsorluğu, ulusal birlik ve coşku duygularını pekiştirirken, kurumun yerli ve güvenilir bir marka imajı oluşturmasına katkıda bulunmuştur. Bunun yanı sıra reklam içeriğinde futbol takımına dağıtılan çikolatanın enerji ve güç kazandırma mesajı, kurumun dinamizm ve takım ruhu vizyonuna yapılan bir gönderme olarak dikkat çekmektedir. Günümüzde ise sosyal medya ve dijital reklam kampanyalarında genç kuşağa hitap eden yenilikçi yaklaşımlar tercih edilmekte, bu da kurumun dinamik kimliğine ve kültürel sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında ise sosyal medya etkileşimleri, uygulama içi yarışmalar ve kurumun sosyal sorumluluk projeleri dikkat çekmektedir. Bu faaliyetler, kurumun hedef kitlesiyle doğrudan etkileşim kurmasını ve güven temelli bir ilişki geliştirmesini sağlamaktadır. Okay'a göre, kurumsal iletişim uygulamaları kurumun genel görünümünü desteklemeli ve kurum felsefesiyle uyumlu olmalıdır (Okay, 1999, s. 190). Sagra Grup'un kurumsal iletişim stratejileri bu ilkeye paralel olarak markanın kalite, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk değerlerini görünür kılmaktadır.

Kurumsal satış geliştirme faaliyetleri, özellikle kurum içi satış organizasyonu ve dış hedef kitleye yönelik atölye çalışmaları ile desteklenmektedir. Ürünlerin tanıtımının yaratıcı etkinlikler aracılığıyla yapılması, hem hedef kitlenin dikkatini çekmekte hem de markayla duygusal bir bağ kurulmasını sağlamaktadır. Okay, çalışanların kurumla bütünleşmesini sağlamak amacıyla bu tür faaliyetlerin motivasyon aracı olarak da önemli bir işlev gördüğünü belirtmektedir (Okay, 1999, s. 194).

Doğrudan pazarlama stratejilerinde, sosyal medya platformları, tanıtım stantları ve internet sitesi üzerinden ürün bilgileri sunulmakta ve kullanıcı etkileşimi teşvik edilmektedir. Bu stratejiler, Odabaşı'nın doğrudan pazarlama tanımında belirttiği gibi, ölçülebilir tepkiyi amaçlayan, hedef kitleye doğrudan ulaşan araçlarla marka bilinirliğini artırmakta ve kurum imajını desteklemektedir (Odabaşı, 1995, s. 161).

Sponsorluk faaliyetleri de kurumun kültürel iletişimini destekleyen önemli bir alandır. Sagra Grup'un Türk Milli Takımı ve Orduspor'a verdiği destek, kurumun takım ruhunu

ve ulusal değerleri önemsediğini göstermektedir. Bu durum, kurumun sosyal sorumluluk anlayışını yansıttığı gibi, halk nezdinde güven ve takdir kazanmasını sağlamaktadır.

Sergi ve fuar faaliyetleri ise kurumun doğrudan hedef kitle ile temas ettiği, ürünlerini ve vizyonunu tanıttığı önemli platformlardır. ISM Köln gibi uluslararası fuarlarda yer alması, Sagra Grup'un global pazarda görünür olma hedefini yansıtmaktadır. Ayrıca, Ordu'da yer alan Kahraman Sağra Fındık Müzesi, kurumun tarihsel mirasını kamusal alanda görünür kılarak kültürel sürdürülebilirliğe katkı sunmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Sagra Grup'un kurumsal iletişim stratejileri, hem iç hem de dış hedef kitleyle güvene dayalı ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasını sağlamakta, kurum kültürünün görünür ve anlaşılır hale gelmesini desteklemektedir. Bu stratejiler, kurumsal iletişimin yalnızca bilgi akışı değil; aynı zamanda kültür aktarımı, güven inşası ve aidiyet geliştirme işlevlerini yerine getiren çok katmanlı bir süreç olduğunu göstermektedir. Literatürdeki kuramsal yaklaşımlarla örtüşen bu yapı, Sagra Grup'un iletişim politikalarının yalnızca operasyonel değil, stratejik düzeyde de etkin biçimde uygulandığını ortaya koymaktadır. Ancak, bu süreçlerin daha verimli ve sürdürülebilir olabilmesi için iç ve dış hedef kitle etkileşimlerini artıracak inovatif yaklaşımların geliştirilmesi, iletişim faaliyetlerinin etki düzeyini artıracak, kurum kültürünün daha geniş kitlelerce benimsenmesine katkı sağlayacaktır. Bu da kurumun hem içsel bütünlüğünü güçlendirecek hem de dış paydaşlar nezdinde daha tutarlı ve güvenilir bir imaj oluşturmasına olanak tanıyacaktır.

7.2.3 Kurumsal davranış

Kurum kültürü, kurumsal davranışın her alanında yönlendirici bir unsur olup, kurumun ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite davranışlarının şekillenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Bu kültürel yapı, kurumun içsel tutarlılığını sağlarken, dış paydaşlar nezdinde güven ve itibar oluşturmasına katkıda bulunmaktadır. Bu dinamik etkileşim, kurumsal başarının uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Tablo 18. Sagra Grup Kurumsal Davranış Unsuru Bulguları

KURUMSAL DAVRANIŞ ESASLARI	SAGRA GRUP KURUMSAL DAVRANIŞ İNCELEMESİ - KÜLTÜREL YANSIMA		HEDEF KİTLEYE ETKİSİ	KÜLTÜREL DEĞER
EKONOMİK DAVRANIŞ	Sürdürülebilir tarım ticareti (Sözleşmeli tarım modeli) Adil ticaret ilkelerinin benimsenmesi Yayınlanmış satınalma prosedürü - En az üç teklif şartı Geleneksel tarım uygulamarıyla modern teknikleri entegre etmek	DIŞ	Ekonomik güvence, güvenilirlik, bölgesel kalkınmaya katkı, sürdürülebilirlik, verimlilik	Şeffaflık, Sorumluluk ve Hesap Verilebilirlik, Kalite
TOPLUMSAL DAVRANIŞ	Karadeniz kültürüne özgü projelerin desteklenmesi Çevre dostu uygulamalar ile ekolojik sürdürülebilirliğe teşvik	DIŞ	Bölgesel kalkınmaya katkı, sürdürülebilirlik	Sürdürülebilirlik, Geri dönüşüm ve çevre bilincine teşvik, Etik Sorumluluk
SİYASİ DAVRANIŞ	Tarafsız, şeffaf duruş Dengeli, etik yaklaşım	İÇ-DIŞ	Güvenilirlik, bölgesel kalkınmaya katkı, sürdürülebilirlik	Şeffaflık
BİLGİLENDİRME DAVRANIŞI	Dijital İK uygulaması (İç hedef kitle) Üretim süreçleri, kalite standartları ve sürdürülebilirlik politikalarının paylaşımında şeffaf iletişim stratejileri uygulanması, düzenli bilgi akışının sağlanması (Dış hedef kitle)	İÇ-DIŞ	Bilgiye kolay erişim, güvenilirlik	Şeffaflık, Sürdürülebilirlik, Kalite
KALİTE DAVRANIŞI	Ar-Ge yatırımları Hammadde araştırmaları ve yeni ürün geliştirme Çalışanların katılımıyla haftalık ürün denemeleri gerçekleştirme (İç hedef kitle)	İÇ-DIŞ	Aidiyet, güvenilirlik ve benimseme	Değişimcilik ve Yenilikçilik, Gıda Güvenliği, Kalite, Müşteri Memnuniyeti

Tablo 18, Sagra Grup'un kurumsal davranış esasları doğrultusunda gerçekleştirdiği uygulamaların; kültürel değerlere olan uyumunu ve bu uygulamaların hedef kitle üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Ekonomik, toplumsal, siyasi, bilgilendirme ve kalite davranışı başlıkları altında incelenen kurumsal tutumlar; kurumun şeffaflık, sürdürülebilirlik, sorumluluk ve kalite gibi temel kültürel değerlerini yansıttığı gibi, bu değerleri iç ve dış hedef kitle nezdinde somutlaştırarak güven, aidiyet, bilgilendirme ve katılım gibi etkiler üretmektedir.

Sagra Grup, ekonomik faaliyetlerinde sürdürülebilir tarım ve adil ticaret ilkelerini benimseyerek, tedarik zincirinde üreticilerle uzun vadeli işbirlikleri kurmaktadır. Sözleşmeli tarım modeli ile yerel üreticilere ekonomik güvence sağlamakta, böylece hem istikrarlı bir tedarik süreci oluşturmakta hem de bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak Ordu ve çevresinde uyguladıkları bu sistem, üreticilere ekonomik güvence sağlarken firmanın da hammaddede sürekliliği korumasına olanak tanımaktadır.

Fındık üretimi, Karadeniz kültürünün önemli bir parçası olup, yalnızca ekonomik bir faaliyet değil, aynı zamanda nesilden nesile aktarılan bir yaşam biçimidir. Sagra, geleneksel tarım pratiklerini modern üretim süreçleriyle entegre ederek bölgenin tarımsal kimliğini korumakta, yerel üreticilerin sürdürülebilir tarım uygulamalarına uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleriyle örtüşen bu yaklaşım, hem kurum güvenilirliğini artırmakta hem de tarımsal üretimde kalite ve verimliliği teşvik ederek bölgesel ekonomiyi güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra, yayınlanmış satın alma prosedürleri ile satın alma süreçlerinde en az 3 teklif alma kuralıyla adil ve şeffaf ideolojilerini desteklemektedirler. Bu stratejiler, kurumların

faaliyet gösterdikleri bölgelere karşı ekonomik sorumluluk taşıması gerektiğini vurgulayan akademik yaklaşımlarla da örtüşmektedir.

Sagra Grup, sosyal sorumluluk projeleri ile yerel halkla güçlü bağlar kurarak toplumsal faydayı ön planda tutmaktadır. Karadeniz kültürüne özgü üretim süreçlerini destekleyen projelere yatırım yapmakta, fındık üreticilerinin bilinçlendirilmesi ve desteklenmesi yönünde çalışmalar yürütmektedir. Çevre dostu uygulamalar geliştirerek ekolojik sürdürülebilirliği teşvik etmesi, topluma karşı duyarlı kurumsal bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir. Bu yaklaşım, Okay'ın toplumsal davranış biçimi olarak tanımladığı çevresel duyarlılık ve etik değerlere dayalı sorumluluk anlayışıyla örtüşmektedir (Okay, 1999, ss. 208-211).

Siyasi davranış açısından Sagra Grup; bağlı olduğu OYAK Grup'un yönetim yapısı gereği tarafsız ve şeffaf bir duruş sergilemektedir. Kurum, yasal düzenlemelere uyum ve bağımsızlık ilkelerini gözeterek, siyasi baskı gruplarına karşı dengeli ve etik bir yaklaşım benimsemektedir. Bu doğrultuda, faaliyetlerini kurumsal ilkelere bağlı şekilde yürütmekte ve güvenilirliğini korumaktadır. Bu tutum, kurumsal imajı oluşturan temel davranışlardan biri olarak şeffaflık ve güven inşasını vurgulayan literatür yaklaşımıyla da paralellik göstermektedir.

Şeffaf iletişim stratejilerini benimseyen Sagra Grup, iç ve dış paydaşlarıyla düzenli bilgi akışını sağlayarak güvenilir ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı inşa etmektedir. Üretim süreçleri, kalite standartları ve sürdürülebilirlik politikaları açık bir şekilde paylaşılmakta; çalışanların, tedarikçilerin ve tüketicilerin bilgiye kolay erişimi sağlanmaktadır. Bilgilendirme davranışı açısından bu uygulama, Sabuncuoğlu ve Tüz'ün (1996) bilgi akışının güven ve bütünleşmeyi desteklediğine dair vurgusunu somut bir örnekle ortaya koymaktadır (s. 20).

Kurumsal bilgilendirme süreçlerinin merkezinde Dijital İK uygulaması yer almakta olup, çalışanlar bu platform üzerinden iş süreçleriyle ilgili güncellemeleri takip edebilmekte, vardiya bilgilerine erişebilmekte ve kişisel gelişimlerine yönelik eğitimleri inceleyebilmektedir. Çalışanların performans değerlendirmeleri, geri bildirimleri ve kariyer planlamaları yine bu sistem üzerinden yürütülmekte, böylece şeffaf ve erişilebilir bir yönetim anlayışı desteklenmektedir. Çalışma koşulları ve kurallarına ilişkin tüm

detaylar, çalışma alanlarında görünür noktalara yerleştirilerek herkesin erişimine açık hale getirilmekte, bu da çalışanların kuruma duyduğu güveni artırmaktadır. Bu kapsamlı bilgilendirme stratejisi hem iç hem de dış hedef kitle açısından kurumsal güveni pekiştirirken, Sagra Grup'un etik ve sürdürülebilir iş modelini güçlendirmektedir.

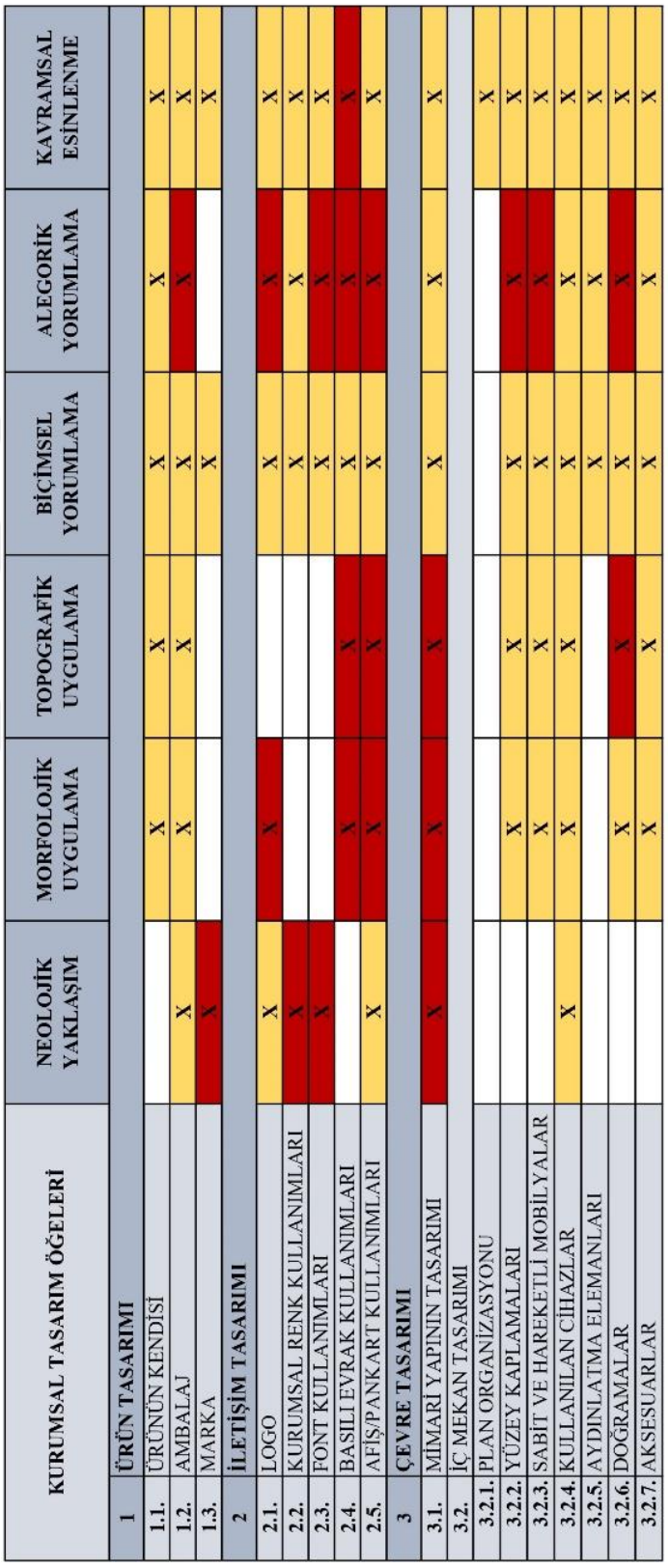
Ürün ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik sürekli iyileştirme anlayışı benimseyen Sagra Grup, Ar-Ge yatırımlarına önem vererek yenilikçi üretim yöntemleri geliştirmektedir. Ordu'da bulunan fabrikasında hammadde araştırması ve yeni ürün geliştirmesi yapılırken, aynı zamanda amiral mağazası olan Maltepe mağazası imalathanesinde haftalık olarak yeni ürün denemeleri gerçekleşmekte, bu ürünler haftalık olarak üretim yöneticisi-gıda mühendisi, üretim şefi, mağazacılık müdürü ve pazarlama departmanının katılımıyla değerlendirilmekte ve yapılan değerlendirmeler sonucu uygun bulunan ürünler yönetimin onayına sunulmasının ardından üretilmektedir. Bu durum, kurumun gıda güvenliği ve kalite değerlerine olan yaklaşımını ortaya koymakta, aynı zamanda çalışanlara yenilik kararlarıyla ilgili verilen sorumluluklarla, kurumun kültürüne yönelik tespit edilen görev ve kişi kültürünü yansıtmaktadır. Sagra Grup'un bu yaklaşımı, Okay'ın kalite davranışı çerçevesinde tanımladığı müşteri memnuniyeti ve sürekli iyileştirme hedefiyle doğrudan örtüşmektedir (Okay, 1999, ss. 208-211).

Sonuç olarak, Sagra Grup'un kurumsal davranış stratejileri, literatürdeki kuramsal yaklaşımlarla büyük ölçüde örtüşmekte ve kurum kültürüyle tutarlı bir biçimde sürdürülebilirlik, etik değerler ve şeffaflık ilkelerine dayalı bir yapı sergilemektedir. Ancak kurumun toplumsal davranışları kapsamında sosyal sorumluluk uygulamalarının daha geniş katılımlı, etkisi ölçülebilir ve sürekliliği olan programlarla derinleştirilmesi; ayrıca bu faaliyetlerin kurum imajı üzerindeki etkisinin daha sistematik biçimde analiz edilmesi, stratejik iletişim boyutunu daha da güçlendirecektir.

7.2.4 Kurumsal tasarım (ürün, iletişim, çevre tasarımı)

Sagra Grup kurumsal tasarım unsuru, kültürel unsurların kurumsal tasarım öğelerine yansıması tablosu (Tablo 4) üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, kuruma ait kültürel unsurlar, Sagra Grup kurum kimliği ve kurum kültürü araştırması sonucunda elde edilmiş olup; ürün, iletişim ve mekansal anlamda yansımaları Tablo 4 ışığında incelenmiştir.

Tablo 19. Kültürel Unsurların Kurumsal Tasarım Öğelerine Yansıması - Sagra Grup Değerlendirme Tablosu



Tablo 19, Sagra Grup'a ait kültürel unsurların, kurumsal tasarım öğelerine yansımasını göstermektedir. Sarı ile işaretlenen alanlar kültürel unsurların kurumsal tasarım öğelerine yansımasının tespit edildiği, kırmızı ile işaretlenen alanlar ise tespit edilemediği alanları ifade etmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; Sagra Grup kültürel unsurlarının ürün tasarımı ve çevre tasarımı unsurlarına, iletişim tasarımı unsuruna olan yansımalarından daha etkili bir şekilde hedef kitleye yansıtıldığı görülmektedir.

Ürün tasarımında kültürel unsurlar 14 maddede görülebilmektedir; Sagra Grup'un ürün tasarımı öğelerine kültürel unsurları %86,7 oranında yansıttıkları tespit edilmiştir. Kuruma ait markalarda kültüre özgü bir isimlendirmeye rastlanmamıştır, ancak kurum kuruluşu itibariyle markalarına ait olan isimlerini korumuştur. Ambalaj tasarımlarında ise kültürel değerlerin ağırlıklı olarak yansıtıldığı tespit edilmiş, ancak kültürel bir sembolün ambalaj malzemesi olarak kullanılmasına rastlanmadığı için alegorik yorumlama tespit edilememiştir.

İletişim tasarımında ise kültürel unsurlar 24 maddede görülebilmektedir; Sagra Grup'un iletişim tasarımı öğelerine kültürel unsurları %50 oranında yansıttıkları tespit edilmiştir. Logolarında kültüre özgü bir motif yerine, kuruluş logosuna paralel bir tasarım üslubu tercih etmeleriyle ve aynı zamanda basılı evrak ve afişlerinde de kültürel motiflerin yansıtılmamasıyla morfolojik yaklaşım ve alegorik yorumlamaya; kurumsal renk ve yazı tiplerinin kurum ile isimlendirilmemesi sebebiyle neolojik yaklaşıma; yazı tipleri, basılı evrak ve afişlerinde alegorik yorumlamaya; basılı evrak ve afişlerinde kültürel sembollere hacimsel boyutlandırmaların kullanılmaması sebebiyle topografik uygulamaya; ve kurumun ideolojilerinin basılı evraklara yansımaması sebebiyle ise kavramsal esinlenmeye rastlanmamıştır.

Çevre tasarımında ise kültürel unsurlar 36 maddede görülebilmektedir; Sagra Grup'un çevre tasarımı öğelerine kültürel unsurları %80,5 oranında yansıttıkları tespit edilmiştir. Kültürel unsurların iç mekan tasarımına yansıma başarı oranı %86,6 iken, genel anlamda oranın düşme sebebinin esasen mimari yapının tasarımından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bina yüzeyinde kültüre özgü bir slogana ve motiflere rastlanmaması bu durumu etkilemektedir. İç mekan tasarımında ise yüzey kaplamaları, sabit ve hareketli

mobilyalar ve doğramalarda alegorik yorumlamaya; doğramalarda ise topografik uygulamaya rastlanmamıştır.

7.3 Tartışma

Bu araştırma, "Kurum kültürünün kurum kimliği unsurlarına doğru aktarımı kurumların güçlü bir kimlik oluşturmasında etkendir." varsayımı üzerinden tasarlanmıştır. Sagra Grup üzerinden bu varsayımı ele alan çalışma kapsamında, kurum kültürünün ve kurum kimliğinin birbiri ile daimi bir etkileşim içinde bulunarak, bu kavramların türlü değişim mekanizmaları ile zaman içerisinde dönüşüme uğraması ve sürdürülebilirliliğinin sağlanması gibi etkenlere sebep olduğu gözlemlenmiştir.

Literatürde ağırlıklı olarak kurumların başarısının kurum kimliği unsurları üzerinden değerlendirildiği, kültür kavramının bu denklemdeki öneminin göz ardı edildiği saptanmıştır. Kültür kavramı kurum kimliğinin özü olarak kurumların tüm kimlik unsurlarına yansımakta, kurumun değerlerini, iş yapış biçimlerini, görsel kimliklerini etkileyerek tutarlı ve güçlü bir kimlik oluşumunu desteklemektedir. Bu anlamda tutarlı ve güçlü bir kimliğe sahip olmak, aynı zamanda kurumların risk dönemlerinde davranışsal çözümlerine rehber olmakta, kurumun iç hedef kitlesinde güven ve aidiyet hissini perçinlemektedir.

Araştırmanın kapsamında da görüleceği üzere, kurum kimliği unsurları kültürel bir ideoloji çerçevesinde oluşturulmakta; kurumların tarihi, vizyonu, misyonu ve hedefleri tamamen benimsenmiş olan kültürden doğmaktadır. Dolayısıyla kurumsal başarının sürdürülebilir olmasının anahtarı öncelikle kültürün iç hedef kitle tarafından benimsenmesi, devamında sahip oldukları aidiyet duygusuyla bu kültürün iş yapış biçimlerine yansıması ve kurum kimliği unsurları aracılığı ile de doğru bir şekilde dış hedef kitleye aktarılmasıdır.

Bu çalışmada, kurum kültürü ve kurum kimliği unsurları, Sagra Grup üzerinden betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Sagra Grup, aile şirketi olarak kurulmuş ve kurulduğu bölgenin kültürünü hem etkilemiş hem de ondan etkilenmiştir. Köklü bir kültürel mirasa sahip olan bu kurum, zaman içinde çeşitli yönetimsel değişikliklere uğramasına rağmen

ayakta kalmayı başarmıştır. Bu özellikleriyle Sagra Grup, araştırmaya temel oluşturacak nitelikte bir örnek olarak seçilmiştir.

Sagra Grup'un kurum felsefesi, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış stratejileri incelendiğinde, köklü değerlerini koruyarak değişen dinamiklere uyum sağlayan güçlü bir kurum kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Çalışan motivasyonunu artıran sistemli uygulamalar, iç iletişimde sağlanan şeffaflık ve yenilikçi eğitim programları kurum içi bağlılığı güçlendirirken kurumsal sürdürülebilirliği de desteklemektedir. Dış hedef kitle ile kurulan etkileşimde ise doğrudan pazarlama ve müşteri odaklı faaliyetlerin ön planda olduğu, ancak sponsorluk stratejilerinin daha geniş sosyal sorumluluk projeleriyle desteklenerek kurum algısını daha da güçlendirebileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kültürel sürdürülebilirlik açısından Kahraman Sağra Fındık Müzesi gibi projelerin daha fazla tanıtılması, kurumun tarihini ve değerlerini daha geniş kitlelere ulaştırma noktasında önemli bir fırsat sunacaktır. Genel olarak, Sagra Grup'un kurumsal iletişimde benimsediği stratejik yaklaşım, kurumun ve kuruma ait markaların güvenilirliğini pekiştirerek iç ve dış hedef kitleler nezdinde güçlü bir kurumsal kimlik inşa etmesini sağlamaktadır.

Sagra Grup, bu unsurların yanı sıra kurumsal tasarım öğeleri ile de incelenmiştir. Esasen kültür kavramı soyut bir kavram olmasıyla araştırılması güç bir terimdir ve literatürde de bu sebeple kurum kültürü kavramı üzerinden yapılan çalışmalar kısıtlıdır. Bu özelliği sebebiyle kurum kültürünü araştırmak ve tespit edilen kültürel unsurların özellikle kurumsal tasarım olmak üzere kurum kimliği unsurlarına doğru yansımaların oluşturulduğunu tespit edebilmek için bir takım dinamikleri araştırma kapsamına ekleyerek, kültürün sembollerini ve somut yansımalarını araştırmak gerekmektedir. Çalışmanın ana amacını içeren, kurum kültürünün kurumsal tasarım öğelerine yansımasının araştırılması için oluşturulan tablo, bu anlamda bir harita görevi görmüş ve kapsamlı bir inceleme yapılmasına olanak sağlamıştır.

Tablo 19, bu anlamda Sagra kurumunun kültürel değerlerinin tasarım öğelerine yansımasını göstermektedir. Bulgularda da görüleceği üzere, Sagra Grup ürün ve çevre tasarımı öğelerinde sağladığı başarıyı, iletişim tasarımı alanında da göstermelidir. Esasen, kurum logosu, kurumsal renkleri ve yazı tipleriyle kültürel öğelerini korusa da, yerel

kültüre özgü değerlere, afişlerinde ve basılı evraklarında daha çok vurgu yapıldığı takdirde kültürel sürdürülebilirliğini sağlamlaştıracağı tespit edilmiştir. Ürün ve çevre tasarımı alanlarında ise özellikle dış hedef kitlenin algısını çekme gücünden ötürü alegorik yorumlamaların arttırılması gerektiği gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, ürün ve çevre tasarımı öğelerinde alegorik yorumlamaların arttırılması, özellikle dış hedef kitlenin kurum algısını kuvvetlendirerek, kurumun dış hedef kitlesini genişletme amacı doğrultusunda etkili bir yaklaşım olacaktır. Çevre tasarımında tespit edilen bir konu ise; mimari yapının tasarımı ile iç mekan tasarımı arasındaki tasarım üslubu farkı olmuştur. İç mekan tasarımında gösterilen ideolojik yansımaların mimari yapının tasarımında da görülmesi, hedef kitlenin ilk izlenimi doğrultusunda kurum değerlerine dair daha doğru mesajlar almasını sağlayacaktır. Örneğin, özünde "Sagra Special" ismiyle açılan mağazaların kültürel sürdürülebilirlik açısından isminin korunması ve sürdürülebilirlik ideolojileri kapsamında cephede kullanılan alüminyum kompozit cephenin, yerel ve doğal malzemeler ile güncellenmesi bu duruma katkıda bulunacaktır.

Özetle, Sagra Grup'un kurum kimliği unsurları incelendiğinde, kuruluşunda benimsenmiş olan kültürünün, vizyonunun ve değerlerinin korunduğu; aynı zamanda, günümüz değişim mekanizmalarına uyum sağlamak amacıyla ideolojilerinde yer alan yenilik kavramının kurum kimliği unsurlarına başarıyla yansıtıldığı görülmektedir. Bu sayede, kültürel sürdürülebilirliği sağlayarak kurumsal başarısını pekiştiren Sagra Grup, köklü geçmişi ile geleceği harmanlayan bir yapı oluşturmaktadır. Kurumun kimliği, sadece geçmişten gelen mirasını değil, aynı zamanda geleceğe yönelik stratejik dönüşümünü de yansıtarak, onu sektörde güçlü ve örnek alınan bir kurum haline getirmektedir.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kültür, bir kurumun tarihsel mirası ve değerler bütünüyle kurum kimliğinin temelini oluşturan en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Kurum kültürü, yalnızca iç hedef kitle arasında paylaşılan ortak inançlar ve davranış kalıplarıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kurumun görsel, mekansal ve iletişimsel unsurlarında kendini somutlaştıran, kurum kimliğinin oluşumunda temel rol oynayan bir yapı taşıdır. Bu bağlamda, kurumun geçmişten günümüze taşıdığı kültürel değerlerin, tasarım anlayışıyla bütünleşerek kurumun iç ve dış hedef kitle algısında belirleyici bir etki yarattığı öngörülmektedir.

Sagra Grup örneği üzerinden gerçekleştirilen bu araştırmada, kurumun amiral mağazası olan Maltepe mağazasında yapılan yerinde gözlemler, kurum kimliği unsurlarının incelenmesi ve elde edilen nitel veriler ışığında, kurum kültürünün kurum kimliği unsurlarına doğru aktarımının, genel kurum algısını güçlendirdiği ve sürdürülebilir başarıya katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada belirlenen temel varsayım; "Kurum kültürünün, kurum kimliği unsurlarına doğru aktarımının güçlü bir kimlik oluşturmada etkili olduğu" ifadesi, elde edilen bulgularla uyumlu sonuçlar vermiş, varsayımın doğruluğunu destekleyen verilere ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar, kurumun tarihsel mirasının ve sahip olduğu kültürel değerlerin, mekansal düzenlemeler, görsel kimlik unsurları ve iletişim tasarımı yoluyla somutlaştırılmasının, çalışanların kuruma olan aidiyet duygusunu pekiştirdiğini ve genel kurum algısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Kurum kimliği unsurlarına dair yapılan araştırmalar, kurumun sahip olduğu tarihsel ve kültürel zenginliğin, iç mekan düzenlemeleri ve tasarım öğeleriyle uyumlu bir biçimde yansıtıldığını ortaya koymuştur. Kurumun görsel kimliği; renk kullanımı, logo yerleşimi, mekan düzeni ve iletişim stratejileri gibi unsurlar aracılığıyla bütüncül bir ifadeye dönüşmekte, iç ve dış hedef kitle üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, kurum kültürünün, kurum kimliğinin oluşturulmasında yalnızca teorik bir kavram olarak kalmayıp, pratik uygulamalarda da kendini gösterdiği ve kurumsal algıyı güçlendirdiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulguları, kültürün kurum kimliği unsurlarına entegrasyonunun, kurumun iç iletişim stratejileri ve dış dünyaya sunduğu görsel ifadelerde kendini ortaya koyduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda, kurumun tarihsel mirasının ve kültürel değerlerinin modern tasarım yaklaşımları ile uyum içinde somutlaştırılmasının, çalışan bağlılığını artırdığı, kurum algısını güçlendirdiği ve uzun vadeli rekabet gücüne katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bu durum, kurum kimliği oluşturma sürecinde kültürel unsurların doğru aktarımının, sürdürülebilir yönetim stratejilerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Geleceğe yönelik olarak, bu araştırmanın sunduğu yeni yaklaşımın, özellikle Tablo 4'te ortaya koyulan kültürel unsurların, kurumsal tasarım öğelerine yansıtılmasına dair yöntemin farklı sektörlerde ve daha geniş örneklem gruplarıyla test edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda oluşturulan tablo analizlerinin genişletilmesi, kurum kimliği ve kurum kültürü arasındaki ilişkinin daha derinlemesine incelenmesine katkı sağlayacaktır. Kurumun tarihsel mirasını ve kültürel değerlerini mekanda somutlaştırmaya yönelik tasarım stratejilerinin, iç ve dış hedef kitle deneyimine etkileri üzerine daha fazla gözlem ve değerlendirme yapılması, bu ilişkinin sürdürülebilir yönetim stratejileri ile nasıl örtüştüğünü anlamaya yönelik yeni açılımlar sunacaktır.

Bundan sonraki çalışmalar, disiplinlerarası yaklaşımlar benimsenerek; tasarım, sosyoloji, iletişim ve dijital medya gibi alanların kesişiminde, kurum kültürü ile kurum kimliği arasındaki etkileşimin farklı boyutlarını daha ayrıntılı bir şekilde ele alabilir. Böylece, kurumlar kendi iç dinamiklerini ve tarihsel miraslarını koruyarak, modern ve dijital çağın gereksinimlerine uygun, bütüncül ve sürdürülebilir yönetim stratejileri geliştirebilir. Araştırmanın sunduğu bulgular ışığında, kurumların kültürel değerlerini mekansal ve görsel unsurlarla entegre etme süreçlerinin daha geniş kapsamlı örneklem gruplarıyla desteklenmesi, mevcut modelin geliştirilmesine ve kurum kimliğinin daha etkin bir şekilde oluşturulmasına zemin hazırlayacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, kurum kültürünün, kurum kimliği unsurlarına doğru aktarımının, kurum algısının güçlendirilmesinde ve sürdürülebilir başarı stratejilerinin oluşturulmasında kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, kültürel değerlerin görsel ve mekansal ifadeler aracılığıyla somutlaştırılmasının, kurumun iç

iletişiminde, çalışan bağlılığında ve genel kurum algısında belirleyici etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Ak, M. (1998). *Firma/markalarda kurumsal kimlik ve imaj*. İstanbul: Işıl Ofset.

Ak, M. (2000). Kurumsal kimlik. *TUGİAD Elegans Magazin*, (51). 25 Ekim 2024'te https://www.elegans.com.tr/arsiv/51/sonbahar2000/html/004.html adresinden erişildi.

Akıncı Vural, Z. B. (2005). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Akıncı Vural, Z. B., ve Erkan, M. (2018). Kurumsal imajın güçlendirmesinde kurumsal kimliğin rolü. *SDÜ İFADE*, 1(1), 9–41.

Atak, H. (2011). Kimlik gelişimi ve kimlik biçimlenmesi: Kuramsal bir değerlendirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(1), 163–213.

Balcıoğlu, T. (1999). Problematic of local and global design identity in new industrialized countries with special emphasis on Turkey: Where does the hope lie? Exploited promises of globalization and local heroes. In *Proceedings of the Third European Academy of Design Conference* (Vol. 1). Sheffield: Sheffield Hallam University.

Bayramoğlu, G. (2017). *Aile şirketlerinin yönetimi ve kurumsallaşması*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Birkigt, K., Stadler, M. H., ve Funck, H. J. (1993). *Corporate identity: Grundlagen, funktionen, fallbeispiele*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Biryol, U. (2022). *Gurbet pastası: Hemşinliler, göç ve pastacılık*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Büyükbal, G. N. (2012). Günümüzde kurumsal kimlik olgusunun yeri ve önemi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (22), 61–66.

Çeçen, A. (2020). *Kültür ve politika*. Ankara: Astana Yayınları.

Güney, N. (2021). Fındıkta devrim yapan bir aile; "Kahraman Sağra ve çocukları". *Karadeniz Ekonomi Gazetesi*. 18 Şubat 2025'te https://www.karadenizekonomi.com.tr/sirketler/diger/findikta-devrim-yapan-bir-aile-kahraman-sagra-ve-cocuklari/12606/detay adresinden erişildi.

Kaya, F. B. Ü. (2016). Kurum kimliği ve kurumsal tasarım. *Tasarım + Kuram*, 3(4), 27–37.

Kılıç, S. K. (2020). Kültür. In L. Gezon ve C. Kottak (Ed.), A. Gürsoy (Çev. Ed.), *Kültür* (ss. 16–35). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kongar, E. (1981). *Toplumsal değişme*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Morley, D., ve Robins, K. (2011). *Kimlik mekanları: Küresel medya, elektronik ortamlar ve kültürel sınırlar* (E. Zeybekoğlu, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Odabaşı, Y. (1995). *Pazarlama iletişimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Okay, A., ve Okay, A. (2016). *Halkla ilişkiler: Kavram, strateji ve uygulamalar* (6. bs.). İstanbul: Der Yayınları.

Okay, A. (1999). *Kurum kimliği*. Ankara: MediaCat Yayınları.

Özdemir, Z. A. (2020). Ticari amaçlı yeme içme mekanlarında kullanılan kurumsal kimlik ögelerinin iç mekan tasarımına etkisi [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Hacettepe Üniversitesi Açık Erişim Sistemi. 18 Şubat 2025'te https://openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11655/22279/10315905yeni.pdf adresinden erişildi.

Peltekoğlu, F. B. (2004). *Halkla ilişkiler nedir?* İstanbul: Beta Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Satır, D. A. (2012). Kurumsal kimlik tasarımı bağlamında web tasarımının dijitalleşme sürecinde kimlik sorunsalı ve sürdürülebilirlik. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 2(2), 46–54.

Tuna, M., & Tuna, A. (2006). *Kurumsal kimlik yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Turgay, O. (2022). Değişken bir unsur olarak kültürün mekân kavramını dönüştürmesi: Metalaşan mekânlar. içinde E. Ada ve O. Turgay (Ed.), *Kültür ve mekan araştırmaları* (ss. 1–26). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

Türk Dil Kurumu. (1998). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.

Connolly, W. E. (1995). *Kimlik ve farklılık: Siyasetin açmazlarına dair demokratik çözüm önerileri* (F. Lekesizalın, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Yahyagil, M. Y. (2011). *Kültür kavramı, örgüt kültürü ve Türkiye'de kültürel dinamikler*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

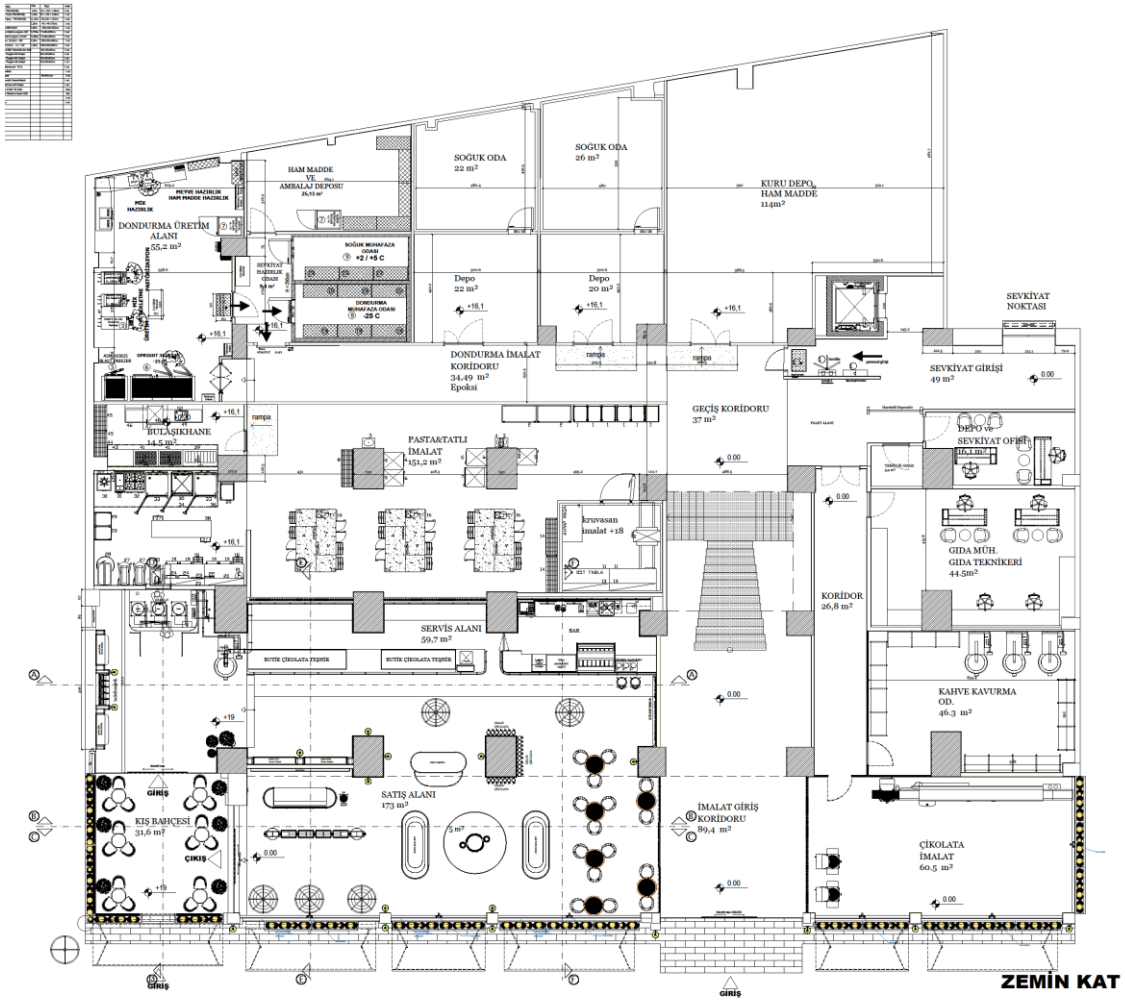
Yuna, M. L. (2022). Bizi şekillendiren kültür. In R. E. Akıncı (Ed.), *Bizi şekillendiren kültür: Sosyal ve kültürel antropolojiye giriş* (ss. 97–116). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

EKLER

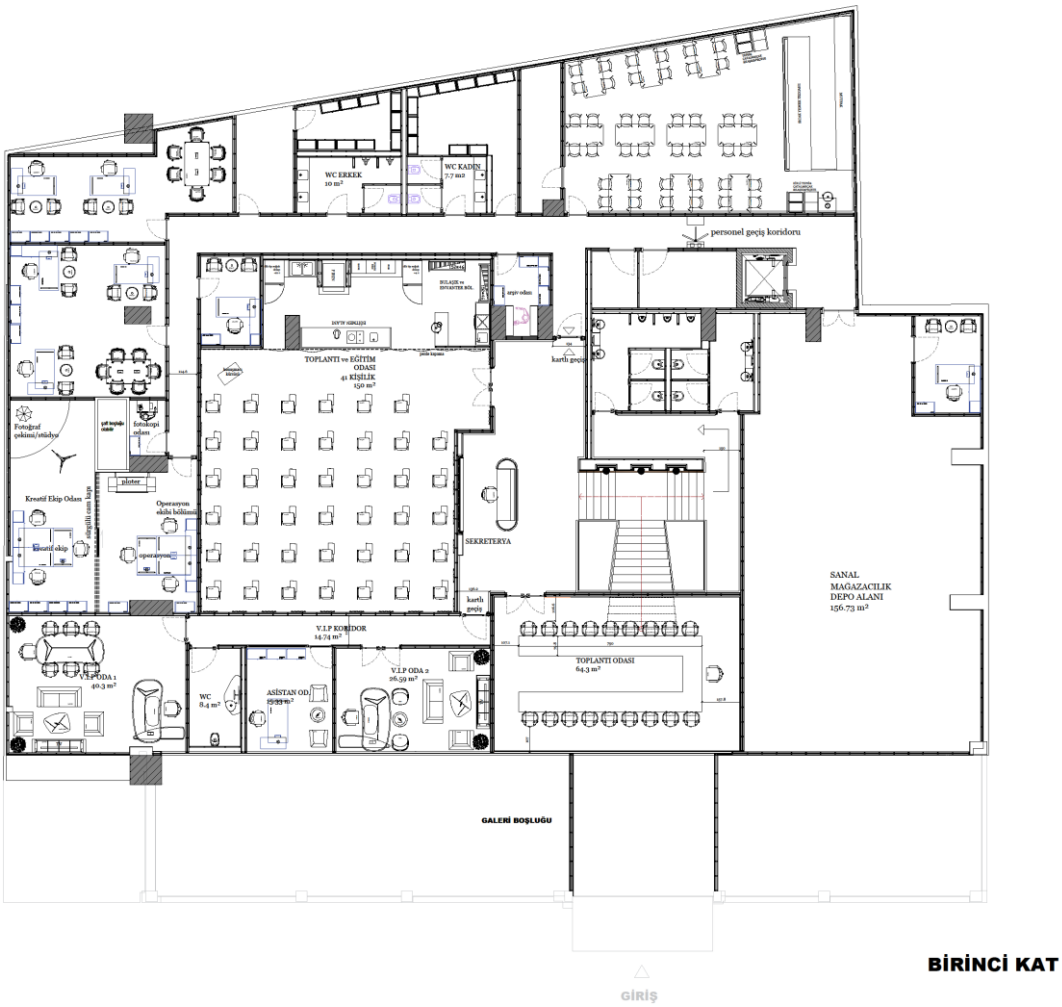
Ek-1: Etik Kurul Kararı

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

Ek-2: Sagra Maltepe Mağazası Yerleşim Planı (Zemin Kat)



Ek-3: Sagra Maltepe Mağazası Yerleşim Planı (1. Kat)



BİRİNCİ KAT

ÖZ GEÇMİŞ

Sıla Büyükyılmaz

Eğitim

Yüksek Lisans	2025	Maltepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İç Mimarlık Anabilim Dalı, İç Mimarlık Tezli Yüksek Lisans Programı
Lisans	2012	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, GSTMF, İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Bölümü

İş/İstihdam

2016 - Devam Ediyor. -	Kurucu İç Mimar / Duende İç Mimarlık

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

2012 -	İç Mimarlar Odası

Alınan Burs ve Ödüller

2023 -	Maltepe Üniversitesi (YÖK Başarı Bursu)