

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUM KİMLİĞİNİN MARKA MEŞRUIYETİ
ÜZERİNDEKİ ROLÜ: OTOMOTİV ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Selin ŞAHİNİZ

İstanbul, 2021

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUM KİMLİĞİNİN MARKA MEŞRUIYETİ
ÜZERİNDEKİ ROLÜ: OTOMOTİV ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Selin ŞAHİNİZ

1955045076

0000-0001-9052-1296

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayfer USTABAŞ

İstanbul, 2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurum Kimliğinin Marka Meşruiyeti Üzerindeki Rolü: Otomotiv Şirketi Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu çalışmadaki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 27 / 10 / 2021

Selin ŞAHİNİZ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

27/10/2021

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1955045076 numaralı *Selin ŞAHİNİZ*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Kurum Kimliğinin Marka Meşrutiyeti Üzerindeki Rolü: Otomotiv Şirketi Örneği*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 12/10/2021 tarih ve 2021/34 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Microsoft Teams programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "*OYBİRLİĞİ*" ile "*KABUL*" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ay*** US***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er*** AL***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Mi*** Mu*** AF*** FI***
(İstinye Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Selin ŞAHİNİZ
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Ayfer USTABAŞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/2021
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kurum Kimliği, Marka Kimliği, Meşruiyet, Kurumsal İletişim, MAXQDA

ÖZ

KURUM KİMLİĞİNİN MARKA MEŞRUIYETİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: OTOMOTİV ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Bu araştırmanın amacı, bir markanın pazara ilk sunulduğundan itibaren marka meşruiyetini sağlamak amacıyla kurum tarafından oluşturulan kurum kimliği çalışmalarının üstlendiği rolü incelemektir. Çalışmada, markaların meşruiyet stratejilerinin hedef kitlelere ulaştırılmasını sağlayan en etkin araçlardan birisi olan kurum ve dolayısıyla marka kimliği söylemlerinin meşruiyetin hangi alt bileşenlerine vurgu yaptığı analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında, Türkiye'nin ileri gelen otomotiv gruplarından birisi tarafından temsil edilen yeni bir otomobil markasının ilk pazara sunulduğundan itibaren, pazardan çekilişine kadar geçen 10 yıllık süreçte (2009-2019) kamuoyu ve kendi hedef kitlesi nezdinde marka bilinirliği ve meşruiyetini sağlamak amacıyla iletişimde kullandığı söylemler, ilgili marka tarafından servis edilmiş olan basın bülteni metinlerinin söylem stratejileri ve meşruiyet kategorileri üzerinden nitel analize tabi tutulması ile incelenmiştir.

Analizler sonucunda, “geçerlilik” üzerine olan söylem stratejilerinin, “uygunluk” üzerine olanlara göre daha fazla öne çıktığı, geçerlilik üzerine olan söylemler arasından ise, “doğal bir varlık veya gelişmeye ya da otoriteye vurgu yapanların” daha ağırlıklı kullanıldığı görülmüştür. Uygunluk üzerine olan söylem stratejilerinde ise “duyguları yönlendiren söylemler” ile “toplum ahlaki üzerine” olan ve “başarıyı vurgulayan” söylemlerin öne çıktığı görülmüştür.

Meşruiyet tiplerine göre bir değerlendirme yapıldığında ise, kullanılan söylemlerin daha büyük bir çoğunluğunun pragmatik ve normatif bazlı olduğu, bilişsel bazlı olanların ağırlığının ise daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Name and Surname : Selin ŞAHİNİZ
Supervisor : Asst. Prof. Ayfer USTABAŞ
Degree and Date : Master/2021
Major : Business Administration
Key Words : Corporate Identity, Brand Identity, Legitimacy, Corporate Communication, MAXQDA.

ABSTRACT

THE ROLE OF CORPORATE IDENTITY ON BRAND LEGITIMACY: AN AUTOMOTIVE COMPANY CASE

The purpose of this research is to examine the role of corporate identity studies implemented by an institution during the formation of a newly introduced brand's legitimacy from its first launch until its withdrawal from the market. This study aims to find which sub-components of legitimacy are emphasized in the corporate identity and hence the brand identity discourses of the company, as extremely effective tools to deliver to the target audience the legitimacy strategy messages of the company.

Within the scope of the research, the discourses used in communication to ensure the brand awareness and legitimacy of a new automobile brand in the eyes of the public and the target audience, introduced to the market by one of Turkey's leading automotive groups, were examined. The press release texts distributed by the relevant brand in a 10-year period (2009-2019) - from its first launch until its withdrawal from the market - were subject to qualitative analysis through rhetorical strategies and legitimacy categories.

As a result of the analysis, it was revealed that rhetorical strategies promoting "validity" stood out more than those on "propriety" in the sector examined. Among the rhetorical strategies on validity, it has been observed that those stressing that "a development or an entity is inevitable and natural" or that "the entity is approved and supported by regulators or other influential actors" were used more frequently. On the other hand, among the rhetorical strategies on propriety, discourses addressing "emotions" and emphasizing "the moral values of the focal entity" or "the success of a specific entity" were favoured. When evaluated according to legitimacy types, most of the discourses were pragmatic and normative based. Cognitive legitimacy discourses were used less frequently.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iii
KISALTMALAR	iv
SÖZLÜK.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 Kimlik Kavramı	5
1.2 Kurum ve Marka Kimliğinin Dayandığı Teorik Altyapı	7
1.3 Kurum ve Marka Kimliği.....	10
1.4 Kurum ve Marka İmajı.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA MEŞRUIYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1 Meşruiyet	15
2.2 Kurum ve Marka Meşruiyetinin Dayandığı Teorik Altyapı	15
2.3 Kurum ve Marka Meşruiyeti.....	16
2.4 Akademik Yazında Kurum Kimliği ve Meşruiyet İlişkisi.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİNİN MARKA MEŞRUIYETİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı.....	31
3.2 Yöntem.....	32
3.3 Araştırma Soruları.....	33
3.4 Analiz.....	33
3.4.1 Kod Sistemindeki Yeni Kategoriler	35
3.5 Araştırmanın Bulguları	43
3.5.1 Geçerlilik Söylemleri.....	44

3.5.2 Uygunluk Söylemleri.....	46
3.5.3 Söylem Stratejileri ve Meşruiyet İlişkisi	48
3.6 Araştırmanın Kısıtları	54
3.7 Tartışma ve Öneriler	54
SONUÇ	56
KAYNAKÇA.....	61
EKLER	68
Ek 1. Kategorileri Yansıtan Seçili Örnekler	68
Ek 2. Kod Sistemi	90



TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Kurumların Üç Dayanağı	18
Tablo 2. Meşruiyet Stratejileri.....	22
Tablo 3. Literatürdeki Terim Tanımları	23
Tablo 4. Literatürdeki Meşruiyet ile İtibar ve Statü Karşılaştırmaları	25
Tablo 5. Geçerliliği Teşvik Eden Söylem Stratejileri.....	28
Tablo 6. Uygunluğu Teşvik Eden Söylem Stratejileri.....	30
Tablo 7. Yıllara Göre Kodlanan Belge ve Frekans Adetleri	34
Tablo 8. Kod sistemi Yeni Kategoriler-1	36
Tablo 9. Kod sistemi Yeni Kategoriler-2	37
Tablo 10. Kod sistemi Yeni Kategoriler-3	39
Tablo 11. Kod sistemi Yeni Kategoriler-4	41
Tablo 12. Kod sistemi Yeni Kategoriler-5	42
Tablo 13. Söylem Stratejileri Analiz - Özet	43
Tablo 14. Söylem Stratejileri – Söylem Tipine Göre	44
Tablo 15. Meşruiyet Tiplerinin Tanımları.....	48
Tablo 16. Meşruiyet Tiplerine Göre Söylem Stratejilerinin Oranı.....	49
Tablo 17. Meşruiyet Tipine Göre Söylem Stratejilerinin Kendi İçlerindeki Dağılımı	50
Tablo 18. Marka Söylemleri aracılığıyla Meşruiyet Tipine Göre Amaçlanan Strateji	53

KISALTMALAR

Bg: Beygir gücü

DAS: Direk Adaptif Direksiyon

CEO: Chief Executive Officer

CO2: Karbondioksit

CVT: Continuously Variable Transmission

ET: Erişim tarihi

EuroNCAP: Europe New Car Assessment Program

HP: Horse Power

LDP: Lane Departure Prevention

LED: Light Emitting Diode

MAXQDA: MAX Qualitative Data Analysis (MAX ismi Alman Sosyolog Max Weber'in ilk isminden alınmıştır)

Nm: Newtonmetre

Org.: Organizasyon

PS: Pferde Stärke

SUV: Sport Utility Vehicle

vd.: ve diğerleri

vb.: ve benzeri

SÖZLÜK

Autobest: Her yıl, Avrupa'nın 31 ülkesinden 31 otomotiv gazetecisinin verdiği oylarla en başarılı otomobilleri seçen bağımsız bir organizasyondur. Otomobiller, ödenen paranın karşılığında sunulan kalite, tasarım, konfor ve teknolojinin yanı sıra servis ve yedek parçaların bulunurluğu gibi 13 farklı kritere göre değerlendirilmektedir.

Car of The Year: 1964 yılından günümüze, aralıksız olarak 23 Avrupa ülkesindeki 60 otomobil gazetecisinin oylarıyla Avrupa'da Yılın Otomobilini seçen bağımsız bir organizasyondur. Avrupa'da yılın otomobili seçilebilmek için fiyat-kalite endeksi, tasarım, konfor, güvenlik, teknoloji ve çevreci performans konularında lider özellikler göstermek gerekmektedir.

Chief Executive Officer: İcra kurulu başkanı veya yürütme kurulu başkanı ya da İngilizceden çevirisi ile yönetim ofisleri şefi, bir şirket, örgüt ya da acentenin en üst dereceli yöneticisidir.

CO2 Emisyonu: Doğada oluşan karbonun atmosfere salınmasını ifade etmektedir. Bilinçsiz fosil yakıt kullanımı başta olmak üzere, çoğunlukla insan kaynaklı faaliyetlerin bir sonucu olan bu zararlı salınım, doğanın kendine ait karbon emisyon dengesinin bozulmasına ve dünyanın ortalama sıcaklığının artmasına sebep olmaktadır. Sıcaklığın artışı, yeryüzünün en büyük tatlı su kaynağı olan buzulların erimesi, deniz seviyesinin yükselmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Concept/Konsept Otomobil: İleride seri üretime geçmesi muhtemel yeni modellerde yer alacak yenilikçi tasarım ve teknolojileri tanıtmak amacıyla sadece sergi amaçlı tasarlanan otomobilleridir. Konsept otomobiller genellikle müşterilerin yeni ve radikal tasarımlara olabilecek tepkisini ölçmek için otomobil fuarlarında gösterilmektedirler. Konsept otomobillerin birebir aynısı seri olarak üretilmemektedir.

Bilişsel: İdrak ve kavrama ile ilgili anlamına gelmektedir. Biliş sözcüğü 'düşünce, deneyim ve duyular yoluyla bilgi ve anlayış edinmenin zihinsel eylemi veya süreci olarak tanımlanır. Özünde, algılama ve tepki verme, işleme ve anlama, bilgiyi depolama ve geri alma, karar verme ve uygun tepkiler üretme yeteneği anlamına gelmektedir.

Continuously Variable Transmission (CVT): Sürekli Değişken Şanzıman olarak dilimize çevrilen bu ifade, vites oranlarının geleneksel şanzımanlardaki gibi sabit kalmayıp sürekli değiştiği otomatik şanzımanlar için kullanılmaktadır. Geleneksel otomatik şanzımana kıyasla daha verimli olması, aynı zamanda yakıt tasarrufu sağlaması sebebiyle günümüzde Japon otomobil üreticileri tarafından kullanılmaktadır.

Coupé: Halk arasında tek kapılı olarak da kullanılan, genellikle 2 kapılı ve spor otomobil tasarımlarıdır. Bir coupé otomobilde ya sadece önde 2 adet veya hem önde hem de arkada 2'şer adet olmak üzere 4 koltuk bulunabilir. Ancak sadece önde sağ ve solda giriş kapısı vardır ve arka koltuklara erişmek için ön koltukların yatırılması gerekmektedir.

Direkt Adaptif Direksiyon: Direksiyon miline gerek kalmadan kompakt motora entegre edilmiş bir direksiyon sensörü sayesinde sürücünün hareketlerini aracın tekerleklerine elektronik olarak ileten ve aynı zamanda yol yüzeylerinden gelen gereksiz geri bildirimini de azaltarak daha fazla denge sağlayan ve aracın yol tutuşunu artıran güvenlik artırıcı bir sistemdir.

Drive-By-Wire: Elektronik kontrollü sürüş fonksiyonu olarak tanımlanabilecek olan bu sistem mekanik bağlantılar içermeyen bir gaz pedalıdır.

EuroNCAP: Türkçesi Avrupa Yeni Araç değerlendirme programı olan Europe New Car Assessment Program, Avrupa pazarındaki otomobillerin otomotiv güvenliği ve performanslarının değerlendirildiği, çarpışma testlerini de içeren resmi bir programdır.

Horse Power: Türkçe anlamı beygir gücü olan bu tanım, genellikle otomobil ve elektrik motorlarının güçlerinin belirlenmesi için kullanılan güç birimidir. Terim, buhar makinelerinin üretilmeye başlandığı yıllarda, bu makinelerin güçlerinin olası alıcılar tarafından kolayca anlaşılabilmesi için James Watt tarafından yapılmıştır. Beygirleri çekebileceği güçten esinlenilerek yaratılan bu ifade günümüzde birebir bir atın çekeceği güç olarak kullanılmamaktadır.

Hybrid: Türkçe kelime anlamı karma, melez olan bu sözcük hem içten yanmalı hem de elektrikli motorun bir arada çalıştığı motor tipleri için kullanılmaktadır. Bu tip motorlarda yakıt tüketiminde tasarruf sağlamak adına fosil yakıtların yanı sıra elektrik enerjisi de kullanılmaktadır.

I-Key Özelliği: Bu özelliği sahip bir araç her çalıştığında rastgele bir güvenlik kodu üretilmektedir, bu kodu çözebilecek tek kaynak araca ait kodlanmış elektronik anahtardır. Bu sayede araç hırsızlığına karşı koruma sağlanmaktadır.

Intel Atom İşlemci: Intel firmasına ait düşük güç tüketimine yönelik işlemci tipidir. Fazla sistem gereksinimine ihtiyaç duymayan kullanıcılara yönelik bir işlemcidir.

İzomorfizm: Eş-biçimlilik veya eş-yapılılık olarak dilimize çevrilen bu sözcük, aynı çevresel koşullarda yer alan örgütlerin benzer kurumsal uygulamaları benimseyerek birbirlerine benzemesidir.

Lane Departure Prevention (LDP) Sistemi: Şeritten Ayrılmayı Önleme Sistemi

LED farlar: LED'ler yarı-iletken, diyot temelli, ışık yayan bir elektronik devre elemanlarıdır. Bu aydınlatma ve elektronik devre sistemi günümüzde evlerimizden iş yerlerine ve otomotiv endüstrisine kadar farklı alanlarda karşımıza çıkmaktadır. LED farlar düşük elektrik tüketimleri dolayısıyla tercih edilmektedirler.

MAXQDA: Nitel & Karma Yöntemler için Profesyonel Veri Analizi Yazılımıdır

Neo-Liberalizm: 1970'li yıllarda, para ve bankacılık krizlerinin baş göstermesiyle, liberalizmin yeterli olmadığı düşünülerek geliştirilmiş, iktisadi alanda özgürlüğü savunan siyasal bir ideolojidir. Aynı liberalizm gibi serbest piyasa ekonomisini savunmasına karşı bu sistemde fiyat denetimini yapan devlet kurumları değil özel kurumlardır. Bir diğer özelliği is özel şirketlere en fazla serbestlik tanıyan ekonomi modeli olmasıdır.

Newtonmetre: Bu terim araç tork değeri tablosunda yer almaktadır. Tork gücü birimi olarak da ifade edebileceğimiz Nm, döndürme kuvveti birimidir. Döndürme kuvveti anlamına gelen tork gücü, aracın motorunda yer alan krank milinin bir dakikada kaç kez döndüğünü ifade eden sayı birimidir.

Normatif: Kural ve değiştirilemez yasa anlamına gelen Fransızca "norm" kökünden türetilmiş olan bu sözcük, dilimizde düzgüsel, ahlaki olarak kabul edilmiş kurullarla uyumlu anlamına gelmektedir. İdealize edilmiş ve değiştirilmesi söz konusu olmayan yaptırımlar da normatif olarak nitelendirilebilmektedir.

Pragmatik: Sözlük anlamı faydacı, yararçı anlamına gelmektedir. Pragmatizm ise, bir şeyin değerinin, sağladığı yarara denk olduğunu savunan bir yaklaşımdır.

Pferde Stärke: Otomobillerdeki beygir gücünü ifade eden Almanca bir ifadedir.

Premium: Prim, bir ödül veya bir kişinin sigorta için ödediği para miktarı anlamına gelen bu sözcük, günümüzde daha yüksek veya daha kaliteli olan ürünleri tanımlamak için kullanılmaktadır.

Prototip: Bir ürünün seri üretim öncesinde, satışa sunulacak nihai haline çok yakın bir örneğidir.

Regülatif: Yasal anlamda düzenleyici anlamına gelmektedir. Regülatif düzenlemeler, yani regülasyonlar, özel sektör ve kamu teşebbüslerinin faaliyetlerini yürütüş tarzlarını kontrol altında tutma, amacıyla konulan kurallar diye ifade edilebilmektedir.

Start-up: Yeni girişim olarak Türkçeye çevirebileceğimiz bu terim, yenilikçi bir ürün, süreç veya servis sunan, genel olarak yeni kurulmuş ve hızlı büyüme gösteren bir kuruluş anlamına gelmektedir.

Sport Utility Vehicle (SUV): Spor kullanımlı araç anlamına gelen bu ifade, genellikle yerden yüksekliği nedeniyle bozuk arazi yollarında kullanılabilen, bir kısmı 4 tekerlekten çekiş özelliğine sahip araçlar için kullanılmaktadır.

V6 Motor: Tek bir krankı çeviren, üçerli iki sıra halinde toplam altı silindirden oluşan V tipi motordur. Silindirlerin tek bir krank mili üzerinde V şeklinde sıralandığı bir yapıya sahiptir. Hafif, sarsıntılara karşı dayanıklı, verimli ve yüksek performanslı şekilde çalışan V6 motorlar, özellikle yarış otomobillerinde sıklıkla kullanılmaktadır.

VC-Turbo: Sabit bir kompresyon (Sıkıştırma) oranıyla sınırlı kalmak zorunda olunmayan bu motor teknolojisi sayesinde, kompresyon oranı yüksek performans ve yüksek verimlilik sağlayacak şekilde ayarlanmaktadır. VC-Turbo teknolojisi, belirgin şekilde azaltılmış yakıt tüketimi, düşük emisyonlar, düşük ses ve titreşim seviyeleri gibi özellikleri de içeren birçok fayda ile birlikte, karşılaştırılabilir geleneksel motorlardan daha kompakt ve hafif yapısıyla da dikkat çekmektedir.

Twin-Turbo: Bi-Turbo olarak da kullanılan, dilimize çift-turbo olarak çevrilebilecek olan bu sistem, otomobillerde iki turbo şarjın giriş yakıt/hava karışımını

sıkıştırdığı bir motoru ifade etmektedir. Hem düşük hem de yüksek devirlerde kesintisiz verimlilik sağlayabilen bu sistem, genellikle araç ağırlığını düşürmek ve maksimum verimlilik elde etmek için tercih edilmektedir.



GİRİŞ

Kimlik kavramı uzun yıllardan beri birçok farklı disiplin tarafından derinlemesine analiz edilmiş olup, sosyoloji, sosyal psikoloji, felsefe, edebiyat, siyasal bilimler, sosyal antropoloji gibi birçok bilimin gündeminde yer alan temel bir kavramdır.

Kimlik kavramı, çeşitli seviyelerdeki komünite ve gruplarda kolektif bilincin ve aidiyetin oluşturulması amacıyla, aile bireylerini etkilemek için aile reisleri tarafından, toplumları etkilemek için siyasetçiler ve sosyal örgütler tarafından, taraftarları etkilemek için futbol kulüpleri tarafından veya hedef kitleleri etkilemek için örgütler tarafından kullanılmaktadır. Kimlik kavramının derinlemesine analiz edilmesi, kullanıldığı alanlarda en doğru stratejilerin ortaya çıkmasına her zaman yardımcı olmuştur. Günümüzde insanların, toplumların ve kültürlerin olduğu gibi kurumların da kimlikleri mevcuttur. Bu kimlik ise hedef kitlenin o kurumun meşruiyeti ile ilgili düşüncelerini belirleyen en önemli unsurlardan birisidir.

Kimlik kavramını örgütler düzeyinde incelemenin gerekliliği ise global anlamda bakıldığında sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Ülkemizde kavramın derinlemesine incelenmesi ve kullanımı Koç Holding, Sabancı Holding, OYAK-Renault gibi yerli kurumsal örgütlerin kurulmasıyla yaygınlaşmıştır. Bugün ülkemizde kurulu kurumsallaşmış örgütlere baktığımızda, her kurumun onu diğer kurumlardan farklılaştıracak, ticari bir örgüt ise rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak, çalışanlarının kurum içindeki uyumunu ve kurum ile bütünleşmesini sağlayacak bir kimliğe sahip olduğunu görmekteyiz.

Bireyler için olduğu gibi örgütler için de meşru bir kimliğe kavuşabilmek ve toplumda kabul görmek, ekonomik ve sosyal anlamda kaliteli bir hayatın devamı açısından kritik bir unsur olmuştur. Kimliği doğuştan gelen, değiştirilemeyen bir unsur olarak gören disiplinler bulunmasına karşın genel kanı kimliğin yeniden inşa edilebileceği ve zaman içinde geliştirilebileceği yönündedir. Meşruiyet ise doğuştan miras alınan özelliklerle doğal bir şekilde gelebildiği gibi, farklı stratejilerin uygulanmasıyla sonradan da oluşturulabilmektedir. Meşru kabul edilen bir varlığın bir kriz sonucu meşruiyetini kaybedip tekrar kazanması da mümkündür.

Esener'e (2006, 41) göre bir kurumun tüketiciler tarafından algılanan imajını kurumların kimlikleri yaratmaktadır. Kurumların kimlikleri kurumsal imajı etkileyebilmekte ve güçlü bir kurumsal kimliği yaratmayı başarmış olan kurumlar, olumlu imaj oluşturma yolunda önemli bir avantaja sahip hale gelmektedirler. Kurumların kimlik oluşturma çabalarının altında yatan motivasyon başarılı bir kurum imajı oluşturma isteğiye, kurum imajı ve itibarı bir kurumun meşruiyet kazanmasındaki ana unsurlar olarak düşünülebilir. Kurumların yaşamlarını sürdürebilmeleri, başarılı olabilmeleri, kaynaklara kolaylıkla ulaşabilmeleri ve istikrar elde edebilmeleri; olumlu bir örgütsel itibar sağlamak ve toplumsal desteği sürdürebilmek için hayati öneme sahip olan örgütsel meşruiyetin kazanılması ve sürdürülmesi sayesinde gerçekleşebilmektedir.

Meşruiyet kavramının sosyal ve ekonomik hayatın temel dinamiklerinde önemli bir yer edinmesi, dolayısıyla toplumsal ve örgütsel yaşama şekil vermesi kavramın farklı kültürel, siyasal, ekonomik bağlamlarda araştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel meşruiyet kavramına ilişkin yapılan literatür incelemesinde; araştırmacıların genel eğiliminin örgütsel meşruiyeti tanımlama, kaynaklarını ve türlerini belirleme, örgütsel meşruiyet kazanımı ve meşruiyetin sürdürülmesini irdeleme yönünde olduğu belirlenmiş; meşruiyetin elde edilmesinde "Kurum Kimliği" unsurlarının katkısı ise özellikle yerli yazında sınırlı olarak incelenmiş bir alan olarak kalmıştır. Profesyonel şirketlerin meşruiyet arayışlarının derin olarak incelenmesi 2000'li yıllarda yoğunluk kazanmış ve kurumsal kimlik unsurlarının örgüt meşruiyeti üzerine doğrudan etkileri de bu dönemde araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Örgütsel kimlik ve meşruiyet konularını birlikte inceleyen He ve Baruch (2010), meşruiyet mekanizmalarının, örgüt kimliğinin hikâye anlatma ve yorumlama yönüyle ilintili olduğu ve meşruiyet üzerindeki dış baskıyı karşılayabilmek için kurumsal kimlik anlatılarına sürekli olarak devam edilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Kurumların, toplum tarafından inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlarla uyumlu, talep gören, tutarlı ve makul kabul edilmesi algısını veya varsayımını meşruiyet olarak adlandırabiliriz. Gerek sosyal gerekse ticari kurumlar, faaliyetlerini en verimli şekilde yerine getirebilmek amacıyla, bir unsuru oldukları sistemin değerleriyle kendi faaliyetleri arasında bir uyum sağlamak isterler.

Sosyoloji, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi gibi farklı disiplinlerin ilgi alanında daha eskiye dayanan bir yere sahip olan meşruiyet kavramının kurumsal bir yapı altında incelenmesi, ticari işletmelerin kurumsal yapılara kavuşmasıyla yayımlanmıştır. Ancak yine de Meşruiyet kavramını kurumsal veya sektörel yapıda inceleyen çalışmaların sayıca çok az olduğu görülmüştür. Birçok örgüt kuramcısı, meşruiyet kavramının içerdiği anlam itibarıyla ampirik olarak çalışılması zor bir niteliğe sahip olduğunu ifade etmiştir (Kalemci ve Tüzün, 2008).

Bu gerekçelerle mevcut çalışmanın, söz konusu boşlukları kapatmaya katkı sağlayabileceği ve özellikle ulusal literatüre kendi ölçeğinde katkı sağlayıcı nitelikte olabileceği düşünülmüştür. Kurumsal kimlik oluşturma çalışmalarında kullanılan söylem stratejilerinin örgütsel meşruiyet ile olan ilişkisinin incelenmesinin, ülkemizde iletişim alanındaki çalışmalara yol gösterici olacağı, sık kullanılan strateji ve söylemlerin öne çıkartılmasının ise uygulamacılara araştırmalarında kolaylık sağlayıcı olacağı düşünülmekte ve bu nedenle çalışma önemli görülmektedir.

Araştırmanın amacı, örgütlerin marka meşruiyetini sağlamak amacıyla oluşturdukları kurum kimliği çalışmalarının marka meşruiyetinin sağlanmasında üstlendiği rolü incelemektir. Araştırmanın ana sorunsalı, “Kurum söylemleri meşruiyetin sağlanmasında nasıl rol oynar?” sorusu etrafında şekillenirken, araştırma soruları “Kurum kimliğinin oluşturulması çalışmalarında hangi söylem stratejileri öne çıkmaktadır?”, “Kurum kimliği marka meşruiyetinin oluşturulmasında rol oynamakta mıdır?” ve “Söylem stratejilerinde hangi meşruiyet türleri öne çıkmaktadır” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışmada, ilk olarak markaların meşruiyet stratejilerinin hedef kitlelere ulaştırılmasını sağlayan en etkin araçlardan birisi olan kurum ve dolayısıyla marka kimliği söylem stratejileri analiz edilmiştir, sonrasında da bu söylemlerin meşruiyetin hangi alt bileşenlerine vurgu yaptığı analiz edilmiştir.

Bu araştırmanın bulguları, bir işletmenin kamuoyu ve kendi hedef kitlesi nezdinde meşruiyetini sağlamak ve korumak amacıyla kullandığı kurumsal iletişim söylemlerinde yer alan hikayelerin ve kullanılan dilin meşruiyetin hangi bileşenlerine daha fazla vurgu yaptığını göstermek açısından önem taşımaktadır. Araştırma, şirketlerin kurumsal iletişim söylemleri içerisinde hangi tarz mesajları daha fazla öne çıkartmayı tercih ettiklerini, içinde bulunulan sektör ve pazarlanan ürün grubu

özelinde hangi söylem türlerinin daha fazla kullanıldığını anlamak açısından da yararlı sonuçlar sunmaktadır. Bunlara ek olarak, araştırmanın sonuçları, Türk kültüründe hangi söylem tiplerinin daha fazla öne çıkartıldığını göstermek açısından da fayda sağlamaktadır.

Çalışma dört bölüm üzerine inşa edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde; kurum kimliği açıklanmış, sonrasında kavramın özümsebilmesi amacıyla dayandığı teorik altyapı incelenmiş, kuramsal temel çerçevesinde ilgili kuramsal yaklaşımlara yer verilmiş ve söz konusu yaklaşımlarda kurum kimliği kavramının örgütler düzeyindeki bölümlendirmeleri ve bu çalışmada derinlemesine incelenen kurumsal iletişim alt bileşeni ve stratejik söylemlerin önemi irdelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, kurum ve marka imajı da incelenmiştir.

İkinci bölümde; marka meşruiyetinin kavramsal çerçevesi kapsamında, dayandığı teorik altyapı, kurumsal meşruiyet kavramı ve kapsamı, meşruiyetin örgütler açısından önemi ve işlevleri, altyapısı ve son olarak meşruiyet kazanma, sürdürme ve koruma stratejileri ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, global ve ulusal akademik yazında kurum/marka kimliği ve meşruiyet ilişkisi incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; araştırmanın amacı, araştırma soruları ve araştırmanın önemine, analiz yöntemine, kapsamına, kullanılan metodolojiye yer verilmiş, çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise sonuçlara yer verilmiştir. Son kısımda verilerin toplanması ve analizi ile elde edilen bulgular irdelenmiştir. Çalışma, kısıtlar, tartışma ve öneriler başlıkları ile sona erdirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Kimlik kavramı birçok disiplinde belki binlerce yıldır kullanılmakla beraber, modernleşmeyle birlikte ticari işletmelere ve markalara atfedilmesiyle anlam çerçevesi büyük ölçüde genişlemiştir. Yüzyıllar içerisinde kimlik kavramı bir olgudan bir algıya doğru evrilmiştir. Günümüzde ticari varlıkların kimlikleri doğal olarak var olan bir olgu olarak değil, hedef kitlenin zihninde oluşması istenen ve önceden kurgulanan bir algı olarak kabul edilmektedir. Küreselleşme, önce radyo, TV sonrasında dijital mecraların ortaya çıkması, 21. yüzyılda iletişim kanallarının ve mecralarının sayısının çok hızlı şekilde artmasına yol açmış, hedef kitlelere erişim son derece hızlı ve kolay hale gelmiştir. Pazardaki şirket sayısının da artmasıyla sunulan ürün ve hizmetlerin birbirine benzer hale gelmesi gibi nedenlerle ticari şirketlerin rakiplerinden ayrışabilmek ve hedef kitleleri nezdinde bir farkındalık ve itibarlı bir imaj yaratabilmek için kimliklerini çok doğru tanımlamaları gereği ortaya çıkmıştır.

Kurum ve marka kimliğinin oluşturulmasında kullanılan söylemler ilgili markanın kim olduğunu değil nasıl algılanmak istediğini, sahip olmak istediği imajı yansıtmaktadır. Markalar sundukları ürün ve hizmetleri sunmayı planladıkları hedef kitleleri çok yakından analiz edip, onların beklentileri ile uyumlu bir kimlik oluşturmayı amaçlamakta, hatta bir adım ileri gidip onların algılarını şekillendirip, arz ettiklerini talep edilir hale getirmeye kadar gitmektedirler. Doğru iletişim söylemleriyle oluşturulmuş güçlü bir kurum ve marka kimliği, ticari işletmelerin hayatta kalmaları ve ticaretlerini kârlı şekilde idame ettirmeleri açısından önemini gittikçe karmaşıklaşan bir şekilde sürdürmektedir.

Bu bölümde kimlik kavramının kökeninden ve çeşitli disiplinlerdeki kullanımlarından yola çıkılarak günümüzde kurumsal dünyadaki kullanım alanlarına ve marka kimliği ve imajı özelinde daraltılmış çerçevedeki tanımlarına değinilmiştir.

1.1 Kimlik Kavramı

Kimlik sözcüğünün Arapçası (hüviyet), “o” anlamına gelen “huve” kökünün yapma mastar eki -iyyet ile hüviyyet’e dönüşmesiyle oluşmuştur. Dilimizde “hüviyet” (Altunoğlu, 2009, 8) olarak kullanılmaktadır. Kimlik sözcüğünün İngilizcesi

(identity), aynılığı ve sürekliliği içeren Latince "idem" kökünden türetilmiştir. Türkçede ise kimlik, "kim" soru kökünden türetilmiş olup aynı şekilde zorunlu bir mensubiyeti (aidiyet), aynı olmayı, tek olmayı, hangi kişi olmayı ifade eder. Kimlik en geniş anlamıyla, bir bireyin tüm özelliklerini kapsar ve hem kişinin kendisini nasıl gördüğü hem de toplum tarafından nasıl görüldüğüdür (Aydoğdu, 2004, 117).

Psikolojide "kimlik" terimi bireysel kimliği veya bir bireyi benzersiz ve diğerlerinden farklı kılan kendine özgü özellikleri tanımlamak için kullanılırken sosyolojide bu terim genellikle sosyal kimliği veya bireyi tanımlayan ait olduğu grup üyeliklerini anlatmak için kullanılır. Sosyal psikoloji ise biraz daha ileri gider ve kimlik meselesini hem bireysel biliş hem de kolektif davranış düzeylerinde ele alır; bir bireyin bir grup içindeki eylemlerini zihinsel olaylar ve durumlar açısından açıklamaya odaklanır. Bireyler ait oldukları kimlik gruplarından olumlu bir özgüven duygusu kazanırlar, bu da topluluk olma ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Kolektif kimlik kavramında, insanlar "aidiyet hissettikleri grup içerisinde" yer alan kişileri dışarıdakilere göre tercih etme eğilimindedirler. Ticari oluşumların marka aidiyeti yaratmak için komünite veya grup oluşturmak amacıyla bir kolektif kimlik oluşturma yöntemini seçmeleri tesadüf değildir.

İnsanın kültürel ve fiziksel yapısını araştıran, bireyi kültürel, toplumsal ve biyolojik çeşitliliği içinde anlamaya; insanlığın başlangıcından beri toplulukların çeşitli koşullara nasıl uyarlandığını, bu uyarlanma biçimlerinin nasıl gelişip değiştiğini, çeşitli küresel olayların nasıl dönüştüğünü inceleyen antropoloji bilimi ise "benlik" fikrine atıfta bulunmak amacıyla "kimlik" kavramını sıkça kullanmıştır. Irkçılık ve cinsiyet ayrımcılığı gibi etnik köken veya biyolojik farklılıklardan kaynaklanan toplumsal hareketlerin ortaya çıkmasıyla birlikte kimlik, antropologların daha da çok ilgisini çekmiştir. İlkelci sosyal antropolojik yaklaşım, ortak ata ve ortak biyolojik özellikler gibi nesnel kriterlerle tanımlanan, benlik duygusunu ve bir kolektif gruba ait olmayı "değişmez ve doğumdan gelen" bir durum olarak ele alırken, Sosyal İnşacı Teori, kimliğin hâkim olan siyasi tercihlerle oluştuğu görüşünü savunur. Bunu yaparken, kimliğin sabit, sözde nesnel ölçütlerle karakterize edilen doğal olarak verilmiş olduğu fikrine karşı çıkar.

Felsefe disiplindeki kimlik kavramı ise Latincedeki “i-identitas” (aynılık) anlamı ile paralel şekilde, psikoloji ve sosyal bilimlerde kullanılan kimlik kavramından farklı olarak “her şeyin yalnızca kendisiyle olan ilişkisi” olarak yorumlanır (Audi, 2015, 415). Mantıkta kimlik kavramı, x ve y'nin, ancak ve ancak tek ve aynı şeyse veya özdeşlik ilkesine göre birbirleriyle özdeş oldukları biliniyorsa (Tarımcıoğlu, 2019, 252), x (veya y) hakkındaki herhangi bir ifade, y (veya x) hakkındaki aynı ifadeyle aynı anlama gelmeli ve aynı doğruluk değerine sahip olması gerektiği iddiasını savunan kimlik kuralı (Coulmas 2019, 26. APA Dictionary) kapsamında ve diğer disiplinlerden oldukça farklı bir şekilde kullanılmaktadır.

Elbette disiplinlerin kimlik kavramı ile ilgili farklı yorumları tescilli değildir ve her disiplin, farklı bir alandaki tanımı kullanabilir ve kavramları birleştirebilir. İşletme yönetimi disiplini de kimlik kavramını kendi bağlamında yorumlarken diğer disiplinlerin tanımlarından faydalanmıştır.

1.2 Kurum ve Marka Kimliğinin Dayandığı Teorik Altyapı

Kurumsal kuramın ortaya çıkmasında katkısı olan ilk çalışmalar (Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977; Scott ve Meyer, 1983; DiMaggio ve Powell, 1983; Akt. Özen 2007, 2) örgütlerin yapı ve süreçlerinin faaliyet gösterdikleri kurumsal çevreye uyumlarıyla biçimlendiğini savunmaktadır. Örgütlerin kurumsal çevreleri -örneğin faaliyet gösterdikleri sektör-, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, kanıksanmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve tarihsel öykü ve mitleri içermektedir. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, üretimdeki verimliliğin yanında, faaliyet gösterdikleri sektörün kurumlarına ayak uydurarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen 2007, 2).

Sonuçta, aynı örgütsel alan içerisinde faaliyet gösteren örgütler, kendilerine özgü rasyonel zorunluluklardan bağımsız olarak benzer kurumlara da ayak uydurmak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eş biçimli hale gelmektedirler. Bu alandaki savlar, her örgütün faaliyet çevresindeki teknik ve ekonomik (teknoloji, pazar, strateji, büyüklük gibi) bağlamsal koşullara rasyonel bir şekilde uyum sağlayarak oluşturduğu yapıyla, etkili ve verimli bir şekilde yaşamını sürdürebileceği tezini savunan baskın koşul bağımlılık kuramını ciddi anlamda sorgulamaktadır (Özen 2007, 2).

Yeni kurumsalcı akım, kurumsal alan, kurumsal mantık ve izomorfizm kavramlarını gündeme taşımıştır. Kurumsal alan, kurumsal hayatın göz önünde yer alan bir alanında yoğun ve kaçınılmaz bir şekilde birbiriyle etkileşime giren örgütler topluluğu (ana tedarikçiler, kaynak ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurumlar ve benzer hizmet veya ürünleri sunan diğer şirketler) olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, 148). Kurumsal mantık ise; bireyler ve örgütlerin günlük faaliyetlerine anlam kazandıran, zamanı ve mekânı düzenleyen, yaşanmışlıklarını ve tecrübelerini tekrar tekrar kullanmalarını, üretmeye devam etmelerini sağlayan, varsayımlar, değerler ve inançlar da dahil olmak üzere toplumsal olarak inşa edilmiş, kültürel sembollerin ve maddi pratiklerin tarihsel kalıpları olarak açılanabilir (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012, 2).

İzomorfizm kavramının ana fikri, örgütlerin bir örgütün uygun kabul edilmesi için hangi bileşenlere sahip olması gerektiğine dair toplumdaki “rasyonelleştirilmiş mitlere” uymasındır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008, 80). Bu mitler, yaygın örgütlenme problemlerine çözüm olarak ortaya konmakta ve bu sorunlara uygun çözümler olduklarına dair inanç sağlandığında da rasyonel hale gelmektedirler (Boxenbaum ve Jonsson, 2008, 80). Ne kadar fazla örgüt bu mitlere uyarsa o kadar kurumsallaşacaklar, bu da devamında kurumsal eş biçimliliğe yol açacaktır (Boxenbaum ve Jonsson, 2008, 80 Akt. Evrim Gökseoğlu, 2019)

Kimlik kavramı kurumsal kuram içerisinde merkezi bir role sahiptir (Glynn, 2008). Selznick (1957)’e göre eğer bir örgüt kendisine ait, belirgin bir kimlik kazanmışsa, artık bir kurum haline gelmiştir. Kurumsallaşma yani kurum içerisinde değerlerin nüfuz etmesi, kuruma belirgin bir kimlik kazandırmakta ve bu kimliğin muhafaza edilmesi kurumların hayatta kalmaları için bütünleyici role sahip olmaktadır. Selznick, Yönetimde Liderlik isimli kitabında örgüt ve kurum kavramlarını birbirinden ayırmıştır. Bu sava göre bir örgüt “kurumsallaştıkça” özel bir karakter kazanma ve ayırt edici bir yetkinliğe veya belki de eğitimle veya kendiliğinden oluşan bir eylemsizlik düzeyine ulaşma eğilimindedir (Selznick, 1996, 271). Selznick (1996) örgütlerin teknik bir araçtan toplumsal değerlerle bütünleşmiş, çalışan bağlılığına sahip, kendi başına bir değer kazanmış kurumlara dönüştürülmesinde, devlet adamlığı rolüne bürünecek bir liderin önemine de değinmiştir. Selznick, 1940’li yıllarda kurumsallaşma sürecinin planlanmamış

doğasını vurgulamışken, kariyerinin ileriki yıllarında etkili liderin örgüt üzerindeki etkilerine yoğunlaşmış, liderin örgütün kurumsal değerlerini tanımladığını, muhafaza ettiğini, örgütün meşruiyet kazanması için dış güçlerin desteğini sağladığını ifade etmiştir. Böylece kurumsallaşma bilinçli bir tasarım ve müdahale süreci olarak tanımlanmıştır (Scott, 1987, ss. 493-494; Akt. Saylam ve Leblebici, 2017, 97-98).

Örgütlerin bilişsel-normatif durumlarına odaklanan kurumsal yaklaşımlar (DiMaggio ve Powell, 1991; Zucker, 1983) sosyal kimliklerin önemini (Scott, 1995, 44) olduğu kadar dayanıklılıklarının önemini de vurgulamışlardır. İkisi arasındaki ilişki bilinse de kurumsal kuram ile örgüt kimliği arasında ilinti kuran çalışmalar nispeten keşfedilmemiş bir alan olarak durmaktadır (Glynn, 2008).

Kurum ve marka kimliği oluşturma kavramına sosyal kimlik teorisi çerçevesinden baktığımızda, bir grupla kendini özdeşleştirme bir kişiyle kendini özdeşleştirmekle benzerdir (baba, futbolcu gibi). Bir örgütle kendini özdeşleştirme aslında bir tür sosyal kimlik edinme yoludur. Bir markanın topluluk yaratması ve tüketicisinin o topluluğun bir parçası olması, o topluluğun başarısını kendi başarısı gibi görmesine, grubun itibarını kişiselleştirmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olur. Buna ek olarak, topluluğun kendileri ile benzerlikler taşımasının, ortak amaç ve hedefleri, ortak geçmişleri olmasının da bu özdeşleştirmede etkisi vardır (Ashforth ve Mael, 1989, 21-22). Grup kimliğinin üyeler tarafından benimsenmesinde grubun prestiji de önemli bir faktördür (Chatman, Bell ve Staw, 1986, 203) ve insanlar kendilerini kazananla özdeşleştirme eğilimindedirler (Mael, 1988). Bu nedenle nihai amaçları hedef kitleleri etkilemek ve ürünlerinin tercih edilmesini sağlamak olan markalar, iletişim söylemlerinde hedef kitlerin kendilerini o markayla özdeşleştirmesini sağlayacak başarı hikayeleri, benzer tarihsel öyküler, başarılı ve ünlü şahsiyetler gibi unsurlar kullanırlar.

Elsbach ve Kramer'in (1996) çalışmasının örgütsel kimlik teorisi açısından önemli bir çıkarımı, bireylerin sosyal kimlikleri ile üyesi oldukları örgütlerin kimliklerine ilişkin algıları arasında önemli bir psikolojik karşılıklı bağımlılık bulunduğudır. Üyeler örgütlerini diğer örgütlerle karşılaştırdıklarında bir uyumsuzluk ve haksızlık fark ettiklerinde, bu haksızlık kendi kişiliklerine yapılmış gibi bilişsel sıkıntı hissetmektedirler.

Örgütsel kimlik ve kurumsal kuramın kesiştiği noktada akademik yazın incelendiğinde, literatürde, süreklilik addeden bir aksın iki ucuna demirlemiş iki ana bakış açısı olduğu görülmektedir. Aksın bir ucundaki bakış açısına göre kurumsal kimlik kavramının içeriği; kuruluşların dış çevrelerinde karşılaştıkları bilişsel, normatif veya düzenleyici baskılar olarak açıklayabileceğimiz (Scott, 2008) "kurumsal güçlerin" belirli bir sosyal bağlamda uygun olarak kabul edilen değerler, inançlar ve uygulamalar olarak özetleyebileceğimiz içeriği tarafından büyük ölçüde sınırlandırılmışken; aksın diğer ucundaki bakış açısına göre, kurumsal kimlik dış güçlerin etkisiyle değil, bizzat organizasyonun kendi üyeleri tarafından oluşturulmaktadır. İlk iki perspektif, aynı aks üzerinde farklı noktalarda yer alırken, kurumsal kimliği aktörlerin kurumsal güçleri nasıl algıladığını, yorumladığını ve bunlara nasıl tepki verdiğini şekillendiren bir filtre olarak ele alan bir üçüncü perspektif de bulunmaktadır. Kurumsal kimliğin içeriği kurumsal güçlerin içeriği ile uyumlu olduğunda, üyeler bu güçlere karşı daha duyarlı olma eğilimindedir (Dutton ve Dukerich, 1991; Elsbach ve Kramer, 1996; Gioia ve Thomas, 1996) ve dolayısıyla bu güçlerin etkilerini örgütlerinin kimliklerine dahil etme olasılıkları daha yüksektir. Bu, kurumsal kimlik inşasında daha büyük kısıtlamalar yaratmakta, yeni yorumlar için fırsatları azaltmakta ve organizasyonları aksın kısıtlayıcı ucuna doğru sürüklemektedir (Besharov ve Brickson 2015, 3-4, 15). Bu açıdan bakıldığında örgütlerin sektör normlarının dışına çıkmadan hedef kitleleri gözünde rakiplerinden farklılaşabilmeleri için aksın ortasında bir yerde durmaları doğru olacaktır.

1.3 Kurum ve Marka Kimliği

Kimlik kavramını ilk kez örgütsel bir ortamda tanımlayıp, geliştirmeyi amaçlayan; örgütsel kimlik teriminin net, ayırt edici, önemli, yararlı ve ölçülebilir olduğunu varsayan Albert ve Whetten (1985), örgüt yöneticilerinin ve üyelerinin davranışları üzerinde birçok açıdan etkili olan kurum kimliğini "bir örgütün ana karakteri, ayırt edici argümanları ve süreklilik addeden özelliği" olarak tanımlamıştır.

Kurum kimliği 90'lı yıllara kadar, reklam ajansları tarafından tasarlanan şekilsel logo veya marka sembolleri olarak görülmüştür. Ancak Avrupalı teorisyenlerin öncülüğünde, kimlik kavramı, görsel sembollerin ötesinde, markanın temsil etmek istediği unsurlara dönüşmüştür (Kapferer, 2002, 3).

Bir işletmenin kendisini temsil etme, kendisini tanııtma biçimlerinin tümünü (Esener 2006, 1) kapsayan kurum kimliği konusundaki araştırmalar uzun yıllar öncesine dayanmakta olup, ölkemizde yerli kurumsal şirketlerin kurulması ile paralel olarak yerli yazındaki çalışmalar da artarak çeşitlenmiştir. İşletmeler rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde etmek, çalışanlarının kurum içindeki uyumunu ve kurum ile bütünleşmesini sağlamak amacıyla bir kimliğe gereksinim duymaktadırlar. Her türlü amblem, logo, kurumun iç ve dış dizaynı, ambalajı, ürünü gibi kurumu görsel olarak ifade eden unsurlar; kurumdaki iletişim süreci, kurumsal davranış ve kurumun felsefesi birbirleriyle etkileşim halinde, bir bütün olarak kurumun kimliğini oluşturmaktadır (Esener, 2006, 2-3).

Kurum kimliği, saptanmış bir kurum felsefesi, uzun vadeli kuruluş hedefi ve tanımlanmış bir kurum imajı temeline dayanmaktadır. Kurum bu temel üzerine hedeflerini stratejik olarak planlayarak, işlevsel bir biçimde uygulamakta ve davranış araçlarını ve tarzlarını ortak bir çerçeve içerisinde şekillendirerek hedef grubuna yönlendirmekte; bu şekilde kendisini ifade eden kuruluş, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koymaktadır (Okay, 1999, 45).

Esener'e (2006, 20) göre, kurumun iç ve dış müşteriyle kurduğu iletişim, kurumun görsel tasarım unsurları, kurumun pazara sunduğu ürünler, çatısı altında yer alan markalar, sunduğu hizmetler, elde ettiği başarılar, gerçekteşirdiği yenilikçi ve yaratıcı projeler, kurum kültürü, felsefesi, vizyon ve misyonu, gelecek stratejileri o kurumun kimliğinin ifadeleridir.

Kurum kimliği; kurumun ne olduğu, yol haritası, geçmişi, faaliyet alanları, yönetim şekli, iletişim stratejileri, kullandığı örgüt dili, uzmanlıkları ve pazardaki rakiplerine göre üstünlüklerini gösteren faktörler bütünüdür (Satır, 2012, 47).

Kurum kimliğinin unsurları "kurum felsefesi", "kurumsal davranış", "kurumsal dizayn" ve "kurumsal iletişim"dir. Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve geçmişinden meydana gelmektedir. Kurumsal davranış, organizasyonun iç ve dış müşterilerine karşı davranış şeklidir. Kurumsal dizayn, kuruluşun, görsel semboller, marka logosu, yazı ve tipografi, binaların mimari dizaynı ve bazı özel tedbirlerle kendisini görsel olarak ifade etmesidir. Kurumsal iletişim ise reklam, basın ve halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırmaları, personel iletişimi gibi alanlardan oluşmaktadır (Okay 1999, 60-66).

Kurumsal iletişimin ana maddesi, yani özü olan “hikâyeler”, sözlü ifade veya yazı dili ile ifade edilen önemli kurumsal sembollerdir. “Kurumsal sembolizm” terimi, bir organizasyonun üyelerinin, onun özünde var olan ifade edilmemiş duyguları, sembolleri ve değerleri ortaya çıkarmak veya anlaşılır hale getirmek için, söylemlerinde vurguladıkları yönlerini; organizasyonun altında yatan karakteri, ideolojiyi veya değer sistemini ifade eder. Bu özel karakter, örgütün kasıtlı olarak yarattığı, önemli tarihsel öyküler ve mitler gibi çeşitli fenomenlerden, örgütün kuruluşu sırasında gerçekleşen kilit olaylardan veya karizmatik kişilerin ilginç yaşam hikâyelerinden esinlenerek ortaya çıkabilmektedir (Dandridge vd. 1980, 77-82).

Hikâyeler, iç ve dış paydaşların gözünde belirsiz olan bir durumu anlamlandırma yoludur (Boje, 1991, 106) çünkü bağlam dışı bakış açısıyla belirsiz ve çelişkili olarak algılanabilecek birtakım etkinlikler, bildirimler ve izlenimlerden oluşan karmaşık bir eylemin, basitleştirilmiş ve nispeten tutarlı bir çerçeveye oturtulmasını sağlamaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1997, 53). Bu yönüyle, hikâyelerin önemli bir rolü, belirsizliği azaltma yetenekleridir. Bu yetenek, yeni ortaya çıkan şirketlerin başarısını sağlayabilecek kritik bir silahtır (Lounsbury ve Glynn, 2001, 549-550).

Pozitivist yaklaşıma göre, kurum kimliği, merkezîyetçi, ayrıştırıcı ve kalıcı bir unsur olarak kuruluşların ne olduklarını ve/veya ne olmadıklarını tanımlamaktadır. Kurumsal kimlik, örgütün kendi üyeleri için de ilham veren ve yön gösterici kurumsal iddialardır. Post modern paradigma ise kurum kimliğinin devamlılığını ve istikrarını sorgulamaktadır (He ve Baruch 2010, 45-46). Günümüzde kurum kimliği artık dirençli ve kalıcı olma özelliğini kaybetmiştir, sadece bugünün bir yansımasıdır (Gioia, Shultz ve Corley 2000, 72-73). Bu nedenle örgütlerin kimliklerini düzenli olarak gözden geçirmeleri ve zamana ayak uyduracak şekilde yenilemeleri gerekmektedir.

Kurum kimliği ile marka kimliğini birbirinden ayrı tutmak doğru değildir. Marka, bağlı olduğu kurumla yakından bağlantılı olduğundan ve kurum, markanın arkasındaki gövde olduğundan, ikisi arasındaki yakın bağlantının varlığı kurum ile kurumsal marka arasında kimlik aktarımlarına yol açacaktır (Kapferer, 2002, 5). Kimlik de marka imajını doğrudan etkilediği için, bağlı olduğu kurumun imajı olumlu olan markaların olumlu bir imaj oluşturmaları daha kolay olacaktır.

1.4 Kurum ve Marka İmajı

Kurum imajı, iletişim etkileşiminin alıcı tarafıyken, kimlik verici taraftır, yani imaj, kimlik iletişimin sonucunda ortaya çıkar. Kurumsal şirketlerin aslında fiili olarak birer “marka” olduklarını fark etmeleriyle birlikte marka itibarlarını ve kurumsal markalarını yönetme gereklilikleri ortaya çıkmıştır. İmaj, markaların geçmişte yaptıkları eylemlerin hedef kitlelerin zihninde oluşturduğu yansımadır. İmaj, bu yansımanın olduğu az-çok güvenilir bir aynadır. Marka yönetimi ise zihinlerde oluşan bu yansımanın ne olacağının önceden belirlenmesiyle gerçekleştirilir (Kapferer, 2002, 3).

Kurumsal kimlik yönetiminin nihai amacı, ticari faaliyetlerin devamını sağlamaktır, bunun için de olumlu itibarın ve olumlu kurum imajının inşası ve sürdürülmesi temel amaçtır (Balmer ve Soenen, 1999, 90). Kurum imajı, kurum kimliği çalışmalarından ayrı tutulamaz çünkü kurum kimliği çalışmalarını kurumların kim olduklarını, ne iş yaptıklarını ifade etmek için kullandıkları bir “başlangıç mekanizması” olarak ele alırsak, “nihai noktayı” da kurum imajı olarak kabul edebiliriz (Gioia vd.2000, 72-73). Gioia ve arkadaşları, kurum kimliğiyle kurum imajının karşılık ilişki içinde olduğunu ifade ederken, Birkiğt ve arkadaşlarına (1993) göre, kurumsal imaj, bir kuruluşun çalışanları, iç ve dış müşterileri ve kamuoyu üzerindeki kurum kimliği etkilerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumlar kendilerini kimlikleri vasıtasıyla tanımlarken, imaj ise onların paydaşlar tarafından nasıl algılandıklarını göstermektedir (Birkiğt vd. 1993; Akt. Okay 1996, 69).

Esener’e (2006, 41) göre bir kurumun tüketiciler tarafından algılanan imajını kurumların kimlikleri yaratmaktadır. Kurumların kimlikleri kurumsal imajı etkileyebilmektedir ve güçlü bir kurumsal kimliği yaratmayı başarmış olan kurumlar, olumlu imaj oluşturma yolunda önemli bir avantaja sahiptir (Erkan 2014, 25).

Kurumların kimlik oluşturma çabalarının altında yatan motivasyon başarılı bir kurum imajı oluşturma isteğiyle (Vural, 2003, 191), aynı şekilde başarılı bir marka kimliği oluşturma altında yatan ana neden ise pozitif bir marka imajı oluşturmaktır. Olumlu marka imajına sahip olan ürünler hedef kitle tarafından kabul görür, meşrulaşır ve ticari başarıya da böylece daha kolay ulaşılır. Başarılı bir marka yönetimi, markanın bütüncül ve sürdürülebilir şekilde yapılandırılması, dolayısıyla uzun dönemli pazar

başarısı sağlayacak bir stratejik planlama geliştirmesi ve uygulamasıyla gerçekleşmektedir (Uztuğ, 2002, 54, Akt. Can, Emel, 2007, 229).

Gardner ve Levy (1955) marka imajını “tüketicilerin markalar hakkında sahip oldukları fikir, duygu ve tutumlar, ürünlerin sosyal ve psikolojik doğası” olarak, Herzog (1963) ise “bir tüketicinin birçok kaynaktan aldığı izlenimlerin toplamı” olarak tanımlamıştır. Markalar da tıpkı insanların “kişilik imajı” gibi birer kişilik imajına sahiptir (Sirgy, 1985), bu marka imajı, marka kimliğinin özelliklerini çözme sürecinde marka hakkında oluşan algıdır (Roy ve Banerjee, 2014).

Olumlu marka imajı oluşturmak markanın kurumsal iletişimde kullandığı söylemleriyle yakından ilişkilidir. Marka imajı tüketicinin duygularını ve yargılarını da içeren sembolik anlama sahip bir olgudur. Marka sembolizminin değerini algılamış bir marka, belirli bir imaja sahip olmuştur (Sommers, 1964). Tüketici, satın aldığı ürüne iki farklı değer atfedebilir, bunların ilki ürünün ona sağladığı somut faydayken, ikincisi daha soyut olan sağladığı prestij sembolü, yani imaj değeridir (Pohlman ve Mudd, 1973). Marka imajı, tüketici için sosyal uygunluğu ifade eden soyut prestij değerine ek olarak, ürün özellikleri veya finansal değer gibi teknik konuları da içermektedir (Nöth, 1988). Marka imajı; marka çağrışımları, marka performansı, tüketici yargıları ve tüketici duyguları gibi terimlerle kavramsallaştırılabilir (Keller 2001).

Marka imajının sembolik yönü, vurgulanan mesajlarda ve söylemlere yüklenen anlamlarda gizlidir. Bir ürünü veya hizmeti rakiplerinden farklılaştırmaya yarayan anlamlar ve çağrışımlar kümesi olan imaj söylemleri (Reynolds ve Gutman, 1984), doğru sembolik anlam arayan tüketicinin ilgisinin marka ve ürüne çekilmesinde önemli rol oynar (Swartz, 1983).

Marka hikâye anlatımı, bilgi paylaşımının ötesine geçme ve tüketicilerle daha derin bir düzeyde yankı uyandırma konusunda benzersiz bir potansiyele sahiptir (Barsky ve Nash, 2002; Akt Kyungin Ryu vd. 2019, 349.). Baker ve Boyle’e (2009) göre hikayeler, duygularımıza ve empati kurma kapasitemize hitap ederek benzersiz bir ikna etme ve motive etme gücüne sahiptir; iyi bir hikâye, markasını tanımlayarak ve doğru şekilde konumlayarak bağlı olduğu şirketin stratejik konumunu şekillendirebilir. (Barker ve Boyle 2009, 81; Akt. Kadembo, Ernest, 2010, 2).

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA MEŞRUIYETİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Meşruiyetin kökenlerine indiğimizde, bu kavramın yönetici sınıfların, gerçek çıkarlarını gizlemek ve kendilerince doğru olanı meşru göstermek için mit, ideoloji ve ritüellere gereksinim duymalarıyla ortaya çıktığı görmekteyiz. Marksist teoriye göre meşruiyetin işlevi sınıflar arası çıkar çatışmalarını açığa çıkartmaktansa üzerini örtmektir (Zelditch, 2001-b, 42). Yönetici sınıflar kurumsal düzenlemeler ve meşrulaştırılmış ideolojilerle diğerleri üzerinde baskınlık kurallar ve toplumu kurgulanmış bir bilinç durumuna sokarak kendi çıkarlarının fark edilmemesini sağlarlar (Tyler, 2006, 391-392). Sanayi devrimiyle birlikte ticari örgütler bu baskı kurma geleneğini kopyalayarak meşruiyet kazanıp ticari çıkarlarını koruma yoluna gitmişlerdir. Büyük ticari oluşumlar, her niyetlenenin piyasaya girip onların ticaretine ve kazançlarına ortak olmaması için birtakım kurallar koymaktadırlar. Bugün kapitalist düzen o kadar ileridir ve bu kurgulanmış bilinç o kadar zihinlerde kanıksanmıştır ki, artık kurallar toplum ve örgütlerin çalışanları tarafından sorgulanmamaktadır. Nihai amaçları maddi kazanç elde etmek olan ticari örgütlerin bu hedeflerine ulaşmak ve operasyonlarını rahatça yerine getirebilmek için kullandıkları yöntemleri rasyonalize etmeleri gerekir ki, bunun için de meşruiyet temel şarttır. Bu bölümde kurumsal bakış açısıyla meşruiyetin kavramsal çerçevesi ve rolü incelenmektedir.

2.1 Meşruiyet

Arapça kökenli “şeri’a” kökünden gelen bir sözcük olan Meşruiyet sözcüğünün anlamı TDK’da (Türk Dil Kurumu Sözlükleri) “geçerli olma durumu” olarak tanımlansa da daha geniş anlamıyla “yasaya ve töreye uygunluk, geçerlilik, yasallık” olarak kullanılmaktadır (Oxford Languages). Meşruiyet sözcüğü İngilizcede “legitimation” kelimesiyle ifade edilip, “kurala uyma” anlamına gelen Latince “legis” kökünden türemiştir (Zelditch, 2001-b, 33; Akt Arslan 2018,13).

2.2 Kurum ve Marka Meşruiyetinin Dayandığı Teorik Altyapı

Bu konuda geniş bir literatür bulunmasına rağmen, meşruiyet kavramını tüm yönleriyle açıklayan bir teori ortaya koymak zordur (Arslan, 201, 19). Örgüt

kuramlarının meşruiyete yaklaşımı stratejik ve kurumsal akım olarak farklılaşmaktadır (Suchman, 1995, 575). Stratejik yaklaşım güçlü aktörlere odaklanırken (Meyer, 2008, 799) kurumsal yaklaşım kültürel normlar, semboller, inançlar ve ritüelleri vurgulayarak (Suchman, 1995, 572) aktörler yerine kurumları öne çıkartmaktadır.

Kurumsal teori, “örgütler, normatif ve yaygın kabul edilmiş örgütsel özelliklerini korumak suretiyle nasıl meşruiyet inşa ederler” sorusuna yanıt aramaktadır (Elsbach, 1994, 59). Kurama göre örgütler meşruiyeti kurumsal çevrelerinden soyutlanarak sağlamakta zorlanırlar çünkü örgütün nasıl inşa edileceğini, yönetileceğini, anlaşılacağını ve değerlendirileceğini kültürel tanımlar belirlemektedir (Suchman, 1995, 576).

Kurumsal teorisyenler, örgütlerin kurumsal yapılara veya prosedürlerle olan bağlantılarını stratejik ve manipülatif olarak "kuruluşun değerliliğini ve kabul edilebilirliğini göstermek" (Oliver, 1991, 158) veya "başarısızlıklar meydana geldikten sonra rasyonel argümanlar sağlamak" için kullanabilmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977, 350).

Stratejik yaklaşım meşruiyeti verili olarak kabul ederken, normlar bürokrasi tarafından belirlenmiştir (Meyer ve Rowan, 1991, 44: Akt Arslan). Meşruiyeti yönetilebilir ve kontrol edilebilir gören stratejik yaklaşım sembol ve ritüeller gibi sınırsız esnekliğe sahip unsurları dikkate almamakta (Suchman, 1995, 576) ve rasyonel kurumsal yapının meşruiyete etkisini görmezden gelmektedir. (Meyer ve Rowan, 1991, 43). Kurumsal yaklaşımı destekleyenlere göre ise bilişsel süreçler önemlidir (Mazza, 1999, 45). Örgütsel meşruiyetin dayandığı teorik altyapı açısından bakıldığında, baskın teorisinin kurumsal kuram olduğunu söylemek için yeterli sayıda akademik çalışma mevcuttur. Meşruiyete farklı açılardan bakan çalışmalar nedeniyle birçok farklı örgütsel meşruiyet tanımı ortaya çıkmıştır. Bir sonraki bölümde bu tanımlara yer verilmiştir.

2.3 Kurum ve Marka Meşruiyeti

Meşruiyetin önemini vurgulayan ilk sosyal teorisyen Max Weber olmuştur. Weber, meşru düzenin “belirlenmiş üst sınırları” olduğunu, bunların aktörler için zorunlu veya örnek oluşturacak modeller oluşturduğunu ifade etmiş, bir kurumun

uyguladığı otoritenin kabulünün, o kurumun kabul edilmiş geleneksel, karizmatik veya rasyonel-yasal normlarla ne kadar uyumlu olduğu ile ilintili olduğunu öne sürmüştür (Weber 1924/1968, Cilt 1, 31; Akt. Scott, 1995-71).

Erken yazında, Meyer ve Rowan (1977), organizasyonların, ortak inançlar ve anlayışlar sistemini somutlaştıran toplum tarafından kabul görmüş kültürel modellerle büyük ölçüde uyumlu yapıları ve prosedürleri bir araya getirerek meşruiyet ve destek aradıklarına ilk dikkat çekenler arasındadır (Ruef ve Scott 1998, 878). Meyer ve Scott ise, kurumsal meşruiyeti, “bir organizasyonun sahip olduğu kültürel destek derecesi” olarak tanımlamıştır ve meşruiyete “sorgulanamama” perspektifinden de yaklaşmıştır. İkiliye göre, “tamamen meşru olan bir organizasyonun tüm amaçları, kullandığı yöntemler, kontrol sistemleri belirlenmiş, tam ve alternatifsiz olmalıdır, hiçbir soruya ve tereddüde yol açmamalıdır” (Meyer ve Scott 1983, 201; Akt. Deephouse, ve Suchman, 2008, 50-51). Konuya bir farklı bakış açısı ise Pfeffer ve Salancik (1978, 194) tarafından getirilmiştir. İkili, bir organizasyonda meşruiyetin var olduğu durumların net olarak fark edilmediğini, var olmadığına ise kolayca fark edildiğini ve meşru olmayan kurumun olumsuz yorum ve saldırıların hedefi olacağını ifade etmiştir. Örgütler meşru kabul edildikleri düzeyde sorgulanmaksızın özgürce faaliyetlerini sürdürme imkânına sahiptirler (Knocke 1985, 222; Akt. Deephouse, ve Suchman, 2008, 51).

Boyutları, dayanakları, kaynakları, alt bileşenleri ile oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan meşruiyet kavramı ile ilgili, akademik yazında birçok farklı bölümlendirme önerisi mevcuttur. Yeni dönem araştırmacılar, erken dönem teorisyenleri tarafından önerilen geniş anlamli teorik tanımlamaları daha anlaşılır ve profesyonel hayatta kullanılabilir modellemelere dönüştürmek için kavramsal ve deneysel teknikler kullanmışlardır.

Akademik yazında meşruiyetin birçok farklı ve birbiriyle tam olarak uyumlu olmayan tanımı mevcuttur. Kurumsal meşruiyet hakkında bir fikir birliğine varılmamış olduğunu düşünen Suchman (1995) bu kavramın bütünsel bir tanımının yapılması, somutlaştırılması ve alt bileşenlere ayrılması anlamında önemli bir role sahiptir. Alandaki değerlendirmelere bir çözümleme sunan Suchman’a (1995, 574) göre “meşruiyet; sosyal olarak inşa edilmiş bir normlar, değerler, inançlar ve tanımlar

sistemi içerisinde, bir varlığın eylemlerinin arzu edilebilir, uygun veya makul kabul edilebilmesinin genelleştirilmiş algı veya varsayımdır”.

Suchman’a göre, pragmatik (faydacı) meşruiyetin paydaşlar tarafından kabulünün arkasında yatan nedenler, ilgili kurum ve onun faaliyetleri sayesinde karşılıklı fayda sağlama imkânı, paydaşın yarar sağlayabileceği bir ilişki ve itibar ağı kurabilmesi ve kurumun felsefesiyle kendini özdeşleştirebilmesidir. Ahlaki (moral) meşruiyet ise, kurumun, faaliyetleri sayesinde toplumun faydasına yönelik sonuçlar elde edilmesi, kanunlara ve prosedürlere uyan kurumsal bir örgüt yapısına sahip olunması ve karizmatik liderlikle yönetilmesidir. Kurum Meşruiyetinin üçüncü alt bileşeni olan kültürel-bilişsel (cognitive) meşruiyet ise, kurumun faaliyetlerinin öngörülebilir ve makul olması, paydaşlar nezdinde koşulsuz kabul ve güvenilirlik oluşturmasıdır. Bu alana erken dönemde önemli katkı sunan bir başka araştırmacı olan Scott (1995) kurumları ayakta tutan dayanakları regülatif (yasal anlamda düzenleyici), normatif (düzgüsel, ahlaki) ve bilişsel olarak üçe ayırmıştır. Suchman tarafından ortaya konan, meşruiyet kavramının pragmatik (faydacı), normatif (ahlaki) ve bilişsel olmak üzere üç alt başlıkta incelenmesi günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır.

Tablo 1. Kurumların Üç Dayanağı

	Regülatif	Normatif	Kültürel-Bilişsel
Uyum Temeli	Fayda	Sosyal zorunluluklar	Kanıksanmışlık Ortak kabullenmişlik
Düzen Temeli	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcı beklentiler	Yapısal düzen
Mekanizmalar	Zorlayıcı	Ahlaki	Taklitçi
Mantık	Yararlılık	Uygunluk	İnançlara sıkı sıkıya bağlılık
Göstergeler	Kurallar Kanunlar Yaptırımlar	Sertifikasyon Akreditasyon	Ortak inanışlar Paylaşılan davranışsal mantıklar Eşbiçimlilik (İzomorfizm)
Etki	Korku Suçluluk / Masumiyet	Utanc / Gurur Duyma	Emin olma / Kafa karışıklığı
Meşruiyet Temeli	Yasal yaptırımı olan	Ahlaki şekilde yönetilen	Kapsayıcı Ayırt edici Kültürel olarak desteklenen

Kaynak: Scott, Richard W. (1995). Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Sage Publications, Inc., 59-70, 60.

Scott (1995, 60), bu üç temel unsurun bir kurumu nasıl oluşturduğuna ve kurum içinde nasıl tezahür ettiğine dair kapsamlı bir resim sunmuştur. Kurumları meydana getiren veya destekleyen dayanakları modellediği rehber niteliğindeki tablosunda (bkz. Tablo 1), yatay eksen, sosyal teorisyenler tarafından, her biri, kurumların hayati malzemeleri olarak tanımlanan regülatif (yasal anlamda düzenleyici), normatif (düzgüsel, ahlaki) ve bilişsel dayanakları ifade ederken, dikey aksta varsayımların değişkenlik gösterdiği boyutlar ve teorisyenlerin bu boyutlarla ilgili argümanları yer alıyor. Regülatif sütununda yer alan tanımlar genellikle kural ve yasal bazlı iken, normatif sütununda yer alanlar ahlaki bazlıdır. Kültürel-bilişsel dayanak ise toplumun duygu ve yargılarına uyumu içermektedir. Regülatif yönü güçlü olan kurumlarda her bir alt boyutta regülatif unsurların diğer unsurlara göre daha baskın olduğu görülmektedir. Bu tabloda kurum meşruiyetinin temeli, “yasal yaptırımları olan”, “ahlaki şekilde yönetilen” ve “kapsayıcı, ayırt edici olan ve kültürel olarak desteklenen” olarak tanımlanmıştır. Bu üç dayanağı, birbirlerini bütünleyen, üçü bir araya geldiğinde dengeli bir bütün oluşturan ayaklar olarak görebiliriz. Regülatif dayanak faydacı yapısıyla mantık ve rasyonalite temeline dayanırken, normatif dayanak bir toplumda var olan kurallara uyum açısından vazgeçilmezdir. Bilişsel dayanak ise insan zihninin sorgulamadan kabullendiklerini yansıtmaktadır. Kuralcı dayanak kanun ve yönetmeliklerden oluşmuşken, ahlaki dayanak sosyal ve profesyonel standartlardan ve beklentilerden, kültürel bilişsel dayanak ise kanıksadığımız davranış biçimlerinden oluşmuştur. Birincisine örgütler kanunsuz bir davranış sergilememek için uyum sağlarlar, ikincisine sosyal ve profesyonel beklentileri karşılamak için, üçüncüsüne ise başka türlü davranılması kabul edilemeyeceği için uyum sağlarlar. Bu dayanakların ana duygusal motivasyon kaynaklarına indiğimizde ise sırasıyla suçlu veya suçsuz olma; onurlu olma ve emin olma veya kafa karışıklığı yaşama şeklinde yansıdıklarını görebiliriz (Trisha Greenhalgh, 2017).

Deephouse ve Carter (2005, 329), Scott tarafından kültürel-bilişsel meşruiyetin göstergelerinden birisi olarak kabul edilen eş biçimliliğin (izomorfizm) meşruiyete olumlu katkı sağladığını, ancak finansal performansın itibarı artırmasına karşın meşruiyeti artırmadığı sonucuna varmışlardır. Kurumsal kuram ve meşruiyet yazınında sıklıkla kullanılan eş biçimlilik (izomorfizm) kavramı (Meyer ve Rowan

1977, Suchman 1995) aynı çevresel faktörlerin etkisindeki organizasyonların ayakta kalabilmek için birbirlerine benzeme ve homojen olma zorunluluğu sürecini açıklamaktadır (Dimaggio ve Powel 1983, 149). Eş biçimli, benzer kurumsal uygulamalar, sembolik güçleri nedeniyle meşruiyet kazanmak için organizasyonlar tarafından mecburen uygulanmakta, ancak bu kurallara uyum, firmaların hantallaşmasına ve etkinliklerinden fedakârlık yapmalarına sebep olmaktadır (Meyer ve Rowan 1977, 340-341). Dimaggio ve Powel (1983, 150-153), eş biçimliliğe erişmek için organizasyonların geçirdikleri değişim süreçlerini üçe ayırmaktadır: bunlar, zorlayıcı eş biçimlilik, taklitçilik süreci ve düzgüsel (normatif, ahlaki) baskılardır. Zorlayıcı eş biçimlilik politik baskı ile belirli yasal zorunluluklara uyumu gerektirirken; taklitçi süreç yaratıcılığı olmayan, orijinalliği yakalayamayan organizasyonların seçtiği bir kısa yol olmuştur. Normatif (ahlaki) baskılar ise şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının belirli bir eğitim ve formasyon sahibi olmaları yönündeki baskılardır.

Suchman (1995, 599-600), kurumların meşruiyet elde etme stratejilerini de genel, pragmatik, ahlaki ve bilişsel alt bileşenlerine ve firmanın bulunduğu meşrulaşma evresine göre bölümlendirerek bir model oluşturmuştur (bkz. Tablo 2). Bu modele göre dikey ve yatay aksların ikisinde de yukarıdan aşağı ve sağdan sola doğru gidildikçe uyumludan dirençliye, pasiften aktife, içgüdüselden kontrolcüye, iktidarsızdan güçlüye, alışlagelmişten fırsatçıya doğru bir ilerleme söz konusudur. Meşruiyet bir kez kazanıldığında garanti olarak görülecek ve hiç kaybedilmeyecek bir avantaj değildir. Örgütlerin meşruiyeti önce kazanmaları sonra korumaları, bir kriz veya toplumsal değerlerdeki değişim durumunda meşruiyetin zarar görmesi veya azalması halinde ise onu geri kazanmak için stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütsel meşruiyetin devamlılığı özellikle örgütlerin “yaşamlarını sürdürmeleri” noktasındaki önemi büyüktür. Sürekli değişim içinde olan toplumsal yaşamda, değer, inanış, çıkar ve istekler karşısında örgütlerin istikrarlı bir şekilde sürekli aynı meşruluk seviyesini korumaları güçtür. Bu strateji önerisi, meşruiyet kazanmak, onu korumak veya olumsuz etkiye maruz kalarak azalan meşruiyetini onarmak isteyen kurumlar için yön gösterici niteliktedir.

Suchman tarafından Tablo 2’de önerilen stratejide, meşruiyet oluşturma evresinde çevreye uyum sağlama, hedef kitleyi belirleme ve onları manipüle etmek

önemliken, kazanma evresinde, değişimlerin algılanması, başarılanların doğru yönetimi ve akıllı iletişimi sayesinde meşruiyet stoklanması önerilmektedir. Koruma evresinde ise panik yapmadan normalleşme ve yeniden yapılandırma önerilmektedir. Meşruiyet stoklama önerisinin detayına inildiğinde ise, bu öneri, pragmatik anlamıyla “güven sağlama”, ahlaki anlamıyla “itibar sağlama”, bilişsel anlamıyla ise “kurum ile kurulan ilişkilendirmeler”in biriktirilmesi olarak açıklanmıştır (Suchman, 1995, 600). Şirketlerin ve markaların yeni giriş yaptıkları bir pazarda meşruiyet kazanmak için ne tür aksiyonlar almaları gerektiğini stratejik olarak açıklayan bu tablo, örgütlerin strateji ve pazarlama departmanları için rehber niteliğinde bir çalışmadır. Özellikle örgütlerin bir kriz durumunda almaları gereken aksiyonların detaylandırıldığı “onarım” sütunu birçok yönetici için oldukça faydalı öneriler içermektedir. Genel anlamda “panik yapma”, pragmatik anlamda etik olmasa da “inkâr et”, ahlaki anlamda bazı kültürlerde yapılması çok zor olsa da “özür dile” ve bilişsel anlamda “açıkla” aksiyon önerilerinin profesyonel hayatta yöneticilerin ülkemizde de son yıllarda sıklıkla başvurdukları stratejiler olduğunu görmekteyiz.

Tablo 2. Meşruyet Stratejileri

	Kazanma	Elde Tutma	Onarım
Genel	<ul style="list-style-type: none">Çevrene uyum sağlaÇevreni seçÇevreni manipüle et	<ul style="list-style-type: none">Değişimi algılaBaşarılarını koru<ul style="list-style-type: none">- Operasyonlarını yönet- Akıllı İletişim sağla- Meşruyet stokla	<ul style="list-style-type: none">NormalleştirYeniden yapılandırPanik yapma
Pragmatik	<ul style="list-style-type: none">Taleplere uyum sağla<ul style="list-style-type: none">- İsteklere cevap ver- Yandaş toplu- İtibar inşaa etHedef pazarlarını seç<ul style="list-style-type: none">- Dost kitleleri tespit et- Dost yandaşları yanına alReklam yap<ul style="list-style-type: none">- Ürün reklamı yap- İmaj reklamı yap	<ul style="list-style-type: none">Tercihleri takip et<ul style="list-style-type: none">- Fikir önderlerine danışKarşılıklı ilişkiyi koru<ul style="list-style-type: none">- Güveni yönet- Dürüstçe iletişim kur- Güven stokla	<ul style="list-style-type: none">İnkâr etGözlemlerle - takip et
Ahlaki	<ul style="list-style-type: none">İdeallere uyum sağla<ul style="list-style-type: none">- Kabul edilebilir sonuçlar elde et- Yerleşmiş uygulamaları benimse- Sembolik görselemler oluşturAlanını seç<ul style="list-style-type: none">- Hedeflerini belirleİkna et<ul style="list-style-type: none">- Başarısını sergile- Kendi tarafına çek	<ul style="list-style-type: none">Etik değerleri gözlemlerle<ul style="list-style-type: none">- Uzmanlara danışSana ait olanlara sahip çık<ul style="list-style-type: none">- Sosyal sorumlulukları yönet- Otoriter bir iletişim tarzı kullan- İtibar stokla	<ul style="list-style-type: none">Özür dile/ Haklılığını savunİlişkini kes<ul style="list-style-type: none">- Personeli değiştir- Uygulamalarını revize et- Yeniden yapılandır
Bilişsel	<ul style="list-style-type: none">Modellere uyum sağla<ul style="list-style-type: none">- Standartları taklit et- Operasyonları kurumsallaştır- Operasyonları profesyonelleştirMarka yarat<ul style="list-style-type: none">- Sertifika elde etKurumsallaştır<ul style="list-style-type: none">- Direçli ve kalıcı ol- Yeni modellerin popüler olmasını sağla- Yeni modelleri standardize et	<ul style="list-style-type: none">Geri dönüşleri gözlemlerle<ul style="list-style-type: none">- Şüpheli olanların fikirleri alVarsayımları koru<ul style="list-style-type: none">- Sadeliği koru- Gerçekçi ve verilere dayalı konuş- İlişkilendirmeleri stokla	<ul style="list-style-type: none">Açıkla

Kaynak: Suchman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. The Academy of Management Review, Cilt. 20, No.3, 571-610. Sayfa 600.

Tablo 3. Literatürdeki Terim Tanımları

Terim	Tanım
Meşruiyet	<p>- Bilişsel meşruiyet: "Sosyal kabul edilmişlik" (Hannan, Carroll, Aldrich ve Fiol (1994),</p> <p>- Sosyopolitik meşruiyet:</p> <ul style="list-style-type: none">• "Daha geniş sosyal Pfeffer'de kabul edilebilir davranış normları, 1975, 122); Ashforth ve Gibbs (1990) ve Zimmerman ve Zelt (2002) 'de benzer tanımlar• "Normatif değerlere ve inançlara uygunluk" (Rindova, Pollock ve Hayward, 2006, 54)• Bir örgütün "var olma hakkının" gerekçesi (Maurer, 1971, 361)• "Varoluş için açıklamalar sağlayan" yerleşik kültürel hesaplar dizisi 1983, 201)• Bir girişimin kabulü "uygun ve doğru olarak, mevcut normlar ve yasalar göz önüne alındığında" (Aldrich ve Fiol, 1994, 648)
İtibar	<ul style="list-style-type: none">• "Firmanın geçmiş eylemlerinden çıkarılan ve firmaya atfedilen bir dizi nitelik" (Weigelt ve Camerer, 1988, 454)• Geçmiş kaliteli performans (Benjamin & Podolny, 1999; Washington ve Zajac, 2005)• Genelleştirilmiş itibar, "başka bir firmanın tipik davranışının piyasa bilgisidir" (Uzzi, 1996, 680)• "Aynı davranışların geçmiş gösterimlerine dayanan bazı davranış veya davranışların beklentisi" (Podolny, 2005, 13)• "Bir örgütü neyin ayırdığına dair yabancıların inançları" (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994, 249)• "Geçmişte belirli faaliyetleri nasıl yerine getirdikleri temelinde firmalara tanınan prestij" (Jensen ve Roy, 2008, 497)• "Firmanın birden fazla paydaşın beklentilerini karşılamadaki göreceli başarısının" yansıması (Fombrun ve Shanley, 1990, 235)• "Firmanın hissedarlar için değer yaratma konusunda algılanan yeteneği" (Rindova vd., 2006, 54)• "Tüketicinin, üreticinin algılanan kalitesine ilişkin öznel değerlendirmesi" (Rhee ve Haunschild, 2006, 101)• "Tek bir paydaşın, örgütsel yanıtların birçok örgütsel paydaşın talep ve beklentilerini ne kadar iyi karşıladığına ilişkin algılarının bir araya getirilmesi" (Wartick, 1992, 34); Argenti ve Druckemiller'de (2004) benzer tanım• "Bir aktör nüfusu içinde bir oyuncunun göreceli konumunun öne çıkması" (Wejnert, 2002, 304)
Statü	<ul style="list-style-type: none">• "Prestij ve hürmet davranışıyla ilişkilendirilen insanlar arasında rütbe sıralı ilişki" (Huberman, Loch ve Öncüler, 2004, 103)• "Sosyal bir sistemdeki bireylerin, grupların, kuruluşların veya faaliyetlerin sosyal olarak yapılandırılmış, öznel olarak üzerinde mutabık kalınmış ve kabul edilmiş düzeni veya sıralaması" (Washington ve Zajac, 2005, 284)• "Bir sosyal yapıda işgal ettikleri hiyerarşik konumlar nedeniyle firmalara prestij tanınmıştır" (Jensen ve Roy, 200, : 496)

Kaynak: Bitektine, Alex (2011). Toward A Theory Of Social Judgments Of Organizations: The Case Of Legitimacy, Reputation, And Status. Academy of Management Review, 36.1, 151-179. Sayfa 161.

Değerlendiricilerin yargılarını sadece meşruiyet boyutuyla sınırlamak yeterli değildir. Bitektine (2011, 161), değerlendiricinin, örgütü meşruiyet (bilişsel ve sosyo-politik), itibar ve statü olmak üzere 3 farklı kavrama göre yargıladığını ifade etmiş ve bu kavramların akademik yazındaki tanımlarının bir kısmını bir araya getirmiştir. (Bkz. Tablo 3). Literatürdeki terim tanımları incelendiğinde meşruiyet tanımlarında “kabul edilebilirlik, uygunluk ve var olma” gibi edilgen olguların öne çıktığını görüyoruz. İtibar ve statü tanımlarında ise “performans, prestij, başarı, yetenek, kalite” oldukça iddialı ve etken olgular olarak öne çıkıyor. Meşruiyet mutlaka olması gerekenler olarak kabul edilirse itibar ve statü, bir adım ilerisi yani örgütü öne çıkartan unsurlar olarak düşünülebilir.

Bu tanımların her biri söz konusu olguları farklı bakış açılarıyla açıklarken, bu üç olgu arasındaki farklılıkları tartışan ve bu terimleri kavramsal bir modele bağlamayı amaçlayan önemli bir literatür bulunmaktadır. Bitektine (2011, 162), organizasyon teorisi, ekonomi, iletişim ve diğer disiplinlerdeki araştırmacıların meşruiyet ile itibar ve statü karşılaştırmalarını bir araya getirmiştir (Bkz. Tablo 4). Bu karşılaştırmalar bahsi geçen üç olgu arasındaki ilişkiyi açıklamak açısından önemlidir. Örneğin itibarın kurumsal imaj oluşturmada meşruiyeti tamamlayıcı nitelikte olduğunu ifade eden Rao (1994), kullanılan sembollerin önemine dikkat çekmiş, meşruiyet ve itibarın örgütsel kimliğin halleri olduğunu söylemiştir. Meşruiyetin soyut, itibarın ise somut yönüne dikkat çeken Washington ve Zajac (2005), itibarı ekonomik bir mantıkla ilişkilendirirken, meşruiyetin daha sosyal olduğunu ifade etmiştir. Deephouse ve Suchman’a (2008) göre ise itibar temelde ekonomiktir; meşruiyet ise politiktir. Meşruiyetin tektipleştirici genelleştirilmiş uyumlu davranışlara yol açtığını (Berger, vd. 1998, 392), itibarın ise farklılaştırıcı olduğunu savunan fikirler olmasına karşın (Deephouse ve Suchman, 2008, 62), bu iki terimi birbirinden farklılaştırmaya gerek duymayan ve birbirlerinin yerine kullanılan terimler olarak gören yaklaşımlar da mevcuttur (Kostova ve Zaheer, 1999, 65; Staw ve Epstein, 2000, 527).

Statü olgusunun meşruiyet ile ilişkilendirilmesi ise biraz daha muğlak olup, meşruiyet, faaliyetlerin veya aktörlerin sosyal kabul edilebilirlik düzeyini ifade ederken; statü, "sosyal bir sistemdeki bireylerin, grupların, kuruluşların veya faaliyetlerin sosyal olarak yapılandırılmış, üzerinde, bilinçli varlıklar arasında mutabık kalınmış ve kabul edilmiş sıralaması" olarak tanımlanmıştır (Washington ve Zajac, 2005, 284).

Bu tablonun ışığı altında, meşruiyetin benzerlik ve uygunluk temelli olduğunu, itibarın ise farklılaşma ve değer yaratmayı amaçladığını söyleyebiliriz. Eğer bu üç kavram birer birey olsalardı meşruiyet itaatkâr ve güvenilir, itibar öne çıkmak isteyen yaratıcı bir kişilik, statü ise elitist ve ayrımcı olabilirdi.

Tablo 4. Literatürdeki Meşruiyet ile İtibar ve Statü Karşılaştırmaları

Kavram	Örgütsel Meşruiyetle Önerilen İlişki
İtibar	<ul style="list-style-type: none"> • İtibar, kurumsal imaj oluşturmada meşruiyeti tamamlayıcı niteliktedir: itibar sinyallere dayanır; meşruiyet sembollerden kaynaklanır (Rao, 1994) • Meşruiyet ve itibar, örgütsel kimliğin halleridir (Rao, 1994) • Meşruiyet sosyal kabulü vurgular; itibar, kuruluşlar arasındaki karşılaştırmaları vurgular (Deephouse ve Carter, 2005) • Meşruiyet benzerliğe odaklanır; itibar farklılığa odaklanır (Fombrun ve Shanley, 1990; Whetten ve Mackey 2002) • Meşruiyet, "normatif değerlere ve inançlara uygundur"; itibar, "firmanın değer yaratma konusunda algılanan yeteneğidir" (Rindova, Pollock ve Hayward, 2006, 54) • İtibar, ekonomik bir mantıkla ilişkilidir; meşruiyet daha sosyaldir (Washington ve Zajac, 2005) • İtibar temelde ekonomiktir; meşruiyet temelde politiktir (Deephouse ve Suchman, 2008) • Birbirlerinin yerine kullanılan terimlerdir (Kostova ve Zaheer, 1999; Staw ve Epstein, 2000) • Kolektif bir mal olarak meşruiyet, tüm endüstri üyelerine tahakkuk eder; itibar, bir firmayı diğerinden ayırmaya hizmet eder (Barnett, 2006) • Meşruiyet homojenleştiricidir (tektipleştirici); itibar farklılaştırıcıdır (Deephouse ve Suchman, 2008, 62)
Statü	<ul style="list-style-type: none"> • Durum, genelleştirilmiş uyumlu davranışlarla meşrulaştırılır (Berger, Ridgeway, Fisek ve Norman, 1998) • Meşruiyet, normatif değerlerle uyumu ifade eder; statü, aktörler arasında kalite için bir vekil olarak göreceli bir konumu ifade eder (Rindova ve diğerleri, 2006) • Meşruiyet, faaliyetlerin veya aktörlerin sosyal kabul edilebilirlik düzeyini ifade eder; statü, "sosyal bir sistemdeki bireylerin, grupların, kuruluşların veya faaliyetlerin sosyal olarak yapılandırılmış, üzerinde, bilinçli varlıklar arasında mutabık kalınmış ve kabul edilmiş sıralamasıdır" (Washington & Zajac, 2005, 284) • Meşruiyet statü ile ilişkilendirilebilir veya ilişkilendirilmeyebilir (Washington ve Zajac, 2005, 284) • Meşruiyet homojenleştiricidir (tektipleştirici); statü ayrımcıdır (Deephouse ve Suchman, 2008, 62)

Kaynak: Bitektine, Alex (2011). Toward A Theory Of Social Judgments Of Organizations: The Case Of Legitimacy, Reputation, And Status. Academy of Management Review, 36.1, 151-179. Sayfa 162.

Yerli yazında, meşruyet konusunda doktora seviyesinde sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Kurumsal meşruyet olgusu ampirik olarak çalışılması pek kolay bir yapıya sahip değildir (Kalemci ve Tüzün, 2008 ,411). Kalemci ve Tüzün (2008) meşruyet kavramını örgütsel alanda değerlendirmek üzere örgüt yazınında bu kavrama yüklenen anlamları ve yaklaşımlardaki hâkim görüşleri sınıflandırarak bu anlamların örgütler için taşıdığı önemi, hangi meşruyet tipinin örgütler için önceliğe sahip olabileceğini tartışmıştır. Fidan (2016), “Kamu ve özel ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel meşruyet algıları” konusunu incelemiştir, Aslan (2018) örgütsel meşruyet ile örgütsel dil arasındaki ilişkiyi örgütsel kuram açısından incelemiştir, Yılmaz (2018) ise, örgütsel meşruyet krizi ve meşruyetin yeniden yapılandırılması konusunda çoklu vaka incelemesine dayalı bir doktora tezi hazırlamıştır.

2.4 Akademik Yazında Kurum Kimliği ve Meşruyet İlişkisi

Kurum kimliği ile kurum meşruyeti alanlarının ilişkilendirilmesi ampirik düzeyde sınırlıdır. Meşruyet kavramı ağırlıklı olarak teorik yönüyle ele alınmış, deneyselden ziyade teorik anlamda açıklayıcı ve yön gösterici bir alan olarak görülmüştür.

Kurumsal kimlikle meşruyet arasındaki ilişkinin, günümüzde kurum kimliğinin alt bileşenleri olarak kabul edilen alanlar bazında incelendiği araştırmalar mevcuttur. Perrow (1970) örgütlerin, iletişim kanalıyla bazı semboller, değerler veya kurumlarla kendilerini özdeşleştirerek sosyal meşruyet kazanabileceklerine dikkat çekmiştir (Perrow, Charles 1970; Akt. Dowling ve Pfeffer 1975, 127). Kurumsal kimliğin bir alt bileşeni olan örgütsel davranış ile örgüt meşruyeti arasındaki ilişkiye dikkat çeken Dowling ve Pfeffer’e (1975, 133) göre, yaptırımlarla bağlanmış organizasyonlar, ekonomik çıkarları için paydaşlarının kabulüne güçlü bir şekilde bağımlı olmaları nedeniyle, çevreleri ile ilişki kurmalarını sağlayacak aktivitelere daha fazla girişmektedirler. Bazı örgütler paydaşlar tarafından kabul görmek ve meşruyet kazanmak için var olan normlara uyum sağlamayı ve kabul gören değerlerle özdeşleşmeyi tercih ederken; otomotiv, sigara, havacılık gibi bazı büyük sektörler ise, iletişim kanallarını kullanarak toplumsal değerleri kendi çıkarları doğrultusunda yeniden şekillendirmeyi tercih etmişlerdir (Dowling ve Pfeffer 1975, Tablo 1, 132).

Profesyonel şirketlerin meşruiyet arayışlarının derinlemesine incelenmesi 2000’li yıllarda yoğunluk kazanmış ve kurumsal kimlik unsurlarının örgüt meşruiyeti üzerine doğrudan etkileri de bu dönemde araştırmalara konu olmaya başlamıştır. (Deephhouse ve Suchman 2008, 49-53). He ve Baruch (2010), iki İngiliz inşaat şirketinin hikâyesi üzerinden majör çevresel değişimler ışığında örgütsel kimlik ve meşruiyet konularını incelemişler ve meşruiyet mekanizmalarının, örgüt kimliğinin hikâye anlatma ve yorumlama yönüyle ilintili olduğu sonucuna varmışlardır. Meşruiyet üzerindeki dış baskıyı karşılayabilmek için örgütler tarafından kurumsal kimlik anlatılarına sürekli olarak devam edilmesi gerektiği çıkarımına varmışlardır (He ve Baruch 2010, 59-60).

Akademik ve popüler yazında kurum kimliği ve meşruiyet terimlerinin ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin tanımlanmasında çeşitli yorumlar bulunmaktadır. Zott ve Huy (2007) sektöre yeni giriş yapan şirketlerin, kurum kimliğinin sembolik yansımalarını kullanarak meşruiyet kazanma çabalarını incelemiş ve sembolik davranışların meşruiyet kazanma anlamında olumlu sonuçlar doğurduğu sonucuna ulaşmıştır. Lounsbury ve Glynn, (2001) “hikâye anlatımı” yoluyla kurum kimliği yaratmanın kamuoyu nezdinde meşruiyet kazanmayı kolaylaştırdığını savunmuştur.

Sembolik iletişimin bilişsel meşruiyeti (yani kanıksanmayı) kolaylaştırabileceğini öne sürülmüşken (Aldrich ve Fiol 1994, 652, Akt., Zott ve Huy, 2007), hikâyelerin yeni firmaları meşru kılmaya yardımcı olan önemli örgütsel semboller olduğu da kuramlaştırılmıştır (Lounsbury ve Glynn, 2001, 549, Akt. Zott ve Huy, 2007).

Kurumların sağladıkları söylemlerin çeşitli mecralar aracılığıyla makro ve mikro düzeyde yayılması ile meşruiyet oluşur. Bir kurum hakkında mikro düzeyde meşruiyet algısının oluşturulmasını sağlayan algı girdilerinin bireylere akışı, medya tarafından sunulan haberler ve diğer değerlendiricilerin yakın sosyal çevrelerindeki eylemleri ve iletişimleriyle sağlanmaktadır. Bitektine ve Haack (2015, 15) bu söylemleri, “Geçerliliği Sağlayan” ve “Uygunluğu Teşvik Eden” retorik (söylem) stratejileri olarak ayırmaktadır.

Geçerlilik inançlarını etkileyen söylem stratejileri (bkz. Tablo 5), değerlendiriciyi, çoğunlukla benzer yargılara sahip olduğu konusunda ikna etmek veya

bu yargıya alternatif olmadığına ve tek doğru karar olduğu konusunda ikna etmek için kullanılmaktadır. Bu durum zaten zihinsel çabadan kaçma eğilimde olan değerlendiricinin de işini kolaylaştıracak, geçerlilik ipuçlarına güvenerek zihinsel çabadan tasarruf etmiş olacaktır (Rosch, 1978). Bazı geçerlilik stratejileri de geçmişteki kabul edilmiş yargılardan yararlanır; bunu, gelenekleri vurgulayarak ve tarihsel ya da mitolojik anlatılar yaratarak gerçekleştirir. Söylemler içerisinde şekilsel ve işlevsel benzetmeler kullanılması suretiyle de verilen mesajları değerlendiricinin zihninde tanıdık olgularla ilişkilendirilerek, bu mesajların kabulü kolaylaştırılmaktadır (Bitektine ve Haack 2015, 31).

Tablo 5. Geçerliliği Teşvik Eden Söylem Stratejileri

Geçerliliği teşvik eden stratejiler	Alt türler ve örnekler
Onaylamayı vurgulayan stratejiler, yani çoğunluğun veya artan sayıda aktörün, varlığı onayladığını vurgulayan stratejiler	- Bandwagon söylemi (Çoğunluktan yana olma eğilimi) - yönetim tekniklerinin maddi yayılımını desteklemek (Abrahamson ve Fairchild, 1999, Kieser, 1997; Zbaracki, 1998). - Taahhüt söylemi - değerlendiricinin kuruluşa verdiği güçlü desteğin vurgulanması, örneğin finansal kurumlarda gelecek yönetim uygulamalarının duyurulması (Haack, Schoeneborn ve Wickert, 2012).
Yetkilendirmeyi, yani kurumun düzenleyiciler veya diğer etkili aktörler tarafından onaylandığını ve desteklendiğini vurgulayan stratejiler	- Bazı aktörlere daha az güce sahip aktörler adına konuşma yetkisi vermek (Hardy ve Maguire, 2010). - Yetkilendirme, yasaların, yönetmeliklerin veya uzmanlık veya otorite sahibi kişilerin yetkileriyle ilintilidir (Vaara ve Monin, 2010; Vaara ve Tienari, 2008; Vaara, Tienari ve Laurila, 2006; Elsbach, 1994).
Bir gelişmenin veya varlığın kaçınılmaz ve doğal olduğunu vurgulayan stratejiler	- Kozmolojik kuramlaştırma - değişimi doğal (ve dolayısıyla geçerli) bir gelişme olarak sunmak (Suddaby ve Greenwood, 2005), bir şeyi söylemsel yollarla doğal hale getirmek (Vaara ve Monin, 2010). Örneğin, küreselleşmenin kaçınılmazlığını vurgulayan, ileriye dönük bir öngörü anlatısı (Vaara ve Tienari, 2011). - Teleolojik teorileştirme - belirli olayların nihai olarak eninde sonunda gerçekleşmek zorunda olduğunu önermek (Suddaby ve Greenwood, 2005).
Olumlu sınıflandırmayı (kategorilere ayırmayı) teşvik eden stratejiler	- Ontolojik (varlıkbilimsel) kuramlaştırma - bir varlığın ne olduğuna karşı ne olmadığını ve hangi varlıkların bir arada var olup olamayacağını vurgulamak (Suddaby ve Greenwood, 2005). Bu teorileştirme, varlıkların kendilerini uygun kategorilerde konumlandırmalarını ve kategoriden bireysel üyeye meşruiyet yayılımından faydalanmalarını sağlar.
Hikaye anlatımı ve tarihsel anlatıya odaklanan stratejiler	- Tarihsel kuramlaştırma - bir geçerlilik kaynağı olarak tarihe ve geleceğe başvurmak (Suddaby ve Greenwood, 2005). - Mit Yaratma / Anlatılaştırma - hikaye anlatımı, mitler ve tarihler yaratma yoluyla geçerliliğin artırılması (Golant ve Sillince, 2007); Lounsbury ve Glynn, 2001; van Leeuwen ve Wodak, 1999; Suddaby, Foster ve Mills, 2014; Vaara, Tienari ve Laurila, 2006).
Mecazlara dayalı stratejiler (çoğunlukla metafora dayalı)	- Bilinmeyen varlıkları tanıdık bir kaynağa dayanan ilgi alanlarıyla bağlantılandırarak meşrulaştırma olarak analogik akıl yürütme (Sillince ve Barker, 2012; Cornelissen ve Clarke, 2010; Etzion & Ferraro, 2010; Lakoff, 2004; Suddaby ve Greenwood, 2005). - Yeni tanıdık olana uygun şekilde çerçevelemek (Aldrich ve Fiol, 1994; Navis ve Glynn, 2010).

Kaynak: Bitektine ve Haack, (2015). The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Man. Review*, 40.1, 49-75. S. 162.

Geçerlilik, daha dolaylı şekilde, yalnızca çoğunluğu ikna ederek değil, aynı zamanda etkili aktörlerden, özellikle medya, düzenleyiciler ve hukuk sistemi ile ilişkili özne konumlarında bulunanlardan onay alarak oluşturulabilirken, bireysel değerlendiricilerin “uygunluk” yargılarını doğrudan etkileyen retorik stratejileri (bkz. Tablo 6'daki örnekler), ilgili konunun belirli normlar çerçevesinde değerlendirmesini teşvik etmek için değerlendiricilerin duygularına, ahlaki inançlarına ve akılcı değerlendirmelerine başvurmaktadır. Bu tür stratejiler, söylemde ileri sürülen bir yargıyı benimsemenin değerlendiriciye sağlayacağı gerek pragmatik gerekse ahlaki ve sosyal faydaları veya statükoyu korumakla nelerden mahrum kalınacağını ve rakiplerin olumsuz yönlerini vurgulamaktadır (Bitektine ve Haack 2015, 32).

Yerli yazında kurum kimliğinin bir bütün olarak kurum meşruiyeti ile ilişkisini doğrudan inceleyen yerli bir akademik kaynak bulunamamıştır. Örgütsel dilin örgütsel meşruiyet üzerindeki etkisi üzerine ise Salih Arslan (2018)'in doktora tezi bulunmaktadır. Arslan çalışmasında, Bitektine ve Haack'ın Söylem Stratejileri modellemelerini dilimize ve kültürümüze uyarlayarak kullanmıştır.

Tablo 6. Uygunluğu Teşvik Eden Söylem Stratejileri

Uygunluğu teşvik eden stratejiler	Alt türler ve örnekler
Belirli bir varlığın başarısını vurgulayan stratejiler, ör. Bir uygulamanın toplumsal bir soruna uygun ve verimli bir çözüm sunması veya böyle bir çözüm sunamaması (teorizasyon)	<ul style="list-style-type: none"> - Başarı ve başarısızlık hikayeleri – örneğin, yönetim uygulamalarının (Haack ve diğerleri, 2012; Zbaracki, 1998) veya birleşme sonrası entegrasyonun (Vaara, 2002) yayılmasını anlamak için. - Problem söylemi ve çözüm söylemi - örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde kalite çemberlerinin yayılmasında kullanılmıştır (Abrahamson ve Fairchild, 1999). - Mevcut uygulamaların etkisizliğini ve adaletsizliğini sorunsallaştırma (Maguire ve Hardy, 2009; Hardy ve Maguire, 2010). - Akla uygun hale getirme - uygunluğu sağlamak için faydaya rasyonel argümanlar ve referanslar sağlamak (Green, 2004; Vaara ve Tienari, 2008; Vaara, Tienari ve Laurila, 2006; Zbaracki, 1998).
Değerlendiricilerin normatif inançlarıyla uyumlu stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> - Çerçeveleme analizi - yaygın yerel açıklamalarla uyumlu sorun yorumlamaları yapma süreci (Benford ve Snow, 2000; Creed, Scully ve Austin, 2002; Gamson, 1992; Meyer ve Hoellerer, 2010). Kolektif deneyimi akla uygun hale getirmek ve sağduyu kategorilerini veya senaryolarını doğru anlamak için (Golant ve Sillince, 2007; Lakoff, 2004; Scott, 1995) iletişimdeki çerçevelerin, düşüncedeki çerçevelerle eşleşmesi gerekir (Chong ve Druckman, 2007). - Daha geniş inanç sistemlerinden (Suddaby ve Greenwood, 2005) alınan normlara başvurulara dayanan, kurumsal normlara ve mantığa atıfta bulunan (Elsbach, 1994; Ruef ve Scott, 1998), söylemi değer veya daha yüksek derecelere bağlayan değer temelli teori -uygun davranış biçimlerini tanımlayan düzen ilkeleri (Patriotta, Gond ve Schultz, 2011).
Bir varlığın uygunluğunu sağlamak veya yok etmek için kimlikler oluşturan stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> - Oyuncuları yücelten ve şeytanlaştıran (Hardy ve Maguire, 2010; Lawrence ve Suddaby, 2006). - İdeal davranışları gerçekleştirme koşuluna bağlı olarak bir aktörün kimliğinin inşası olarak idealleştirme (Hardy ve Maguire, 2010).
Odak varlığın ahlaki değerini vurgulayan stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> - Yargılarda adalet ve etiğin önemli rolünün dikkate alınmasının önemini vurgulayan Ethos gerekçesi (Green, 2004). - Ahlaki argümanlarla uygunluğu sağlayan bir strateji olarak ahlakileştirme (Vaara ve Monin, 2010).
Duyulara hitap eden stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> - Duygu sömürleriyle karakterize edilen Pathos gerekçeleri (Green, 2004; Sillince, 1999).

Kaynak: Bitektine ve Haack, (2015). The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Man. Review*, 40.1, 49-75. S. 161.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KİMLİĞİNİN MARKA MEŞRUIYETİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, Türkiye otomotiv ana sektöründe faaliyet gösteren bir otomotiv markasının, pazara ilk sunulduğundan itibaren marka meşruiyetini sağlamak amacıyla oluşturduğu kurum kimliği çalışmalarının, kurum ve marka meşruiyetinin oluşumunda üstlendiği rol incelenmiştir. Çalışmada, markaların meşruiyet stratejilerinin hedef kitlelere ulaştırılmasını sağlayan en etkin araçlardan birisi olan kurum ve dolayısıyla marka kimliği söylemlerinin meşruiyetin hangi alt bileşenlerine vurgu yaptığı analiz edilmiştir.

Bu araştırma, ilgili otomotiv şirketinin meşruiyet sağlayıp sağlamadığını ölçmeyi değil, markanın, meşruiyetini sağlamak amacıyla oluşturduğu kurumsal iletişim söylemlerinde kullanılan dilin, meşruiyetin hangi bileşenlerine vurgu yaptığını öğrenmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın ana sorunsalı “Kurum söylemleri meşruiyetin sağlanmasında nasıl rol oynar?” sorusuna yanıt bulmakken, araştırma soruları “Kurum kimliğinin oluşturulması çalışmalarında hangi söylem stratejileri öne çıkmaktadır?”, “Kurum kimliği marka meşruiyetinin oluşturulmasında rol oynamakta mıdır?” ve “Söylem stratejilerinde hangi meşruiyet türleri öne çıkmaktadır” şeklindedir. Çalışmada, önce markaların meşruiyet stratejilerinin hedef kitlelere ulaştırılmasını sağlayan en etkin araçlardan birisi olan kurum ve dolayısıyla marka kimliği söylem stratejileri analiz edilmiştir, sonrasında da bu söylemlerin meşruiyetin hangi alt bileşenlerine vurgu yaptığı analiz edilmiştir.

Söylemlerin analizi için, ilgili markanın 2009 ve 2019 yılları arasında basına servis ettiği basın bültenleri incelenmiştir. Markanın basın bültenlerinde yer alan söylemlerin hangi söylem stratejisine hizmet ettiği ve inceleme sonrasında öne çıkan söylem kategorilerinin meşruiyetin hangi tipini hedeflediği irdelenmiştir.

3.2 Yöntem

Araştırmanın metodoloji kısmında nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. İlgili marka tarafından hazırlanan basın bülteni metinleri, MAXQDA nitel analiz programı aracılığıyla kodlanarak analize tabi tutulmuştur.

Kodlama için, Bitektine ve Haack'ın (2015) söylem stratejilerini dilimize uyarlayan Salih Arslan'ın (2018) doktora tezi referans alınmıştır.

Kurumlar tarafından oluşturulan metinlerin içeriklerinin çözümlenmesi ve içerdikleri cümle ve/veya sözcüklerin kategorilere göre kodlanarak analiz edilmesi ile sonuca ulaşmayı amaçlayan “nitel içerik çözümlenmesi” yöntemi birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Schultz (2002) başlangıç aşamasındaki sektörlerde pazara giriş ve yoğunluk üzerine bilişsel ve sosyo-politik meşruiyetin etkisini incelediği çalışmada, bazı örgütlere ilişkin basında çıkan haberleri analiz etmiştir. Chung (2010), ilaç sektöründeki bazı firmaların sosyal sorumluluk projelerini ve firmaların basın haberlerini nitel analiz yöntemiyle incelemek suretiyle örgütsel meşruiyet sorununun yönetim stratejileri ile nasıl çözülebileceğini araştırmıştır. Bryce (2012) örgütsel meşruiyetin korunması ve tekrardan kazanılmasını incelediği araştırmasında firmaların yıllık faaliyet raporları ve performans raporlarını nitel yöntemle analiz etmişken; Mitchell (2010), farklı kültür, din ve coğrafyalara mensup ülkelerdeki şirketlerin meşruiyetlerinin oluşumunda dini unsurların etkisini incelediği araştırmasının analiz kısmında, yapılan mülakatları “söylem analizi” yöntemiyle çözümlenmiştir (Arslan, 2018, 10-11).

Nitel analizde kurumlar tarafından oluşturulan performans ve faaliyet raporları, örgüt sözcülerinin beyanları, sürdürülebilirlik raporları, sosyal sorumluluk proje raporları gibi sosyal metinler incelenebilmektedir. Ancak, bunlar ya bir spesifik olaya ilişkin ya da bir değerlendirici grubuna yönelik ifadelerdir. Basın bültenleri ise markanın kurumsal kimliğini şekil, mesajlar ve anlam itibarıyla diğer söylem materyallerine göre daha fazla yansıtmakta ve genel bir hedef kitleye yönelik oldukları için bütün meşruiyet bileşenlerini içerisinde barındırabilmektedir (Arslan, 2018, 11). Bu yönüyle, ilgili markanın söylemlerinin daha genel bir perspektiften incelenebilmesi için, bu çalışmada basın bültenlerinin kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırmanın analiz kısmında söylem stratejilerinin meşruiyet ile ilişkilendirilmesinde, Suchman'ın pragmatik (faydacı), normatif (ahlaki) ve bilişsel meşruiyet ayırımından yararlanılmıştır (Suchman 1995, 571-610).

3.3 Araştırma Soruları

1. Kurum kimliği oluşturma çalışmalarında hangi söylem stratejileri öne çıkmaktadır?
2. Kurum kimliği marka meşruiyetinin oluşturulmasında rol oynamakta mıdır?
3. Söylem stratejilerinde hangi meşruiyet türü öne çıkmaktadır?

3.4 Analiz

Türkiye’de pazara sunulan bir ana otomotiv markasının kurumsal iletişimini oluşturan “basın bültenleri”nin sağladığı kurum kimliği ile meşruiyet ilişkisi analiz edilmiştir. Firmanın 2009 ile 2019 yılları arasında çeşitli tarihlerde basına servis ettiği toplam 93 adet bülten kodlanmıştır (bkz. Tablo 7, Yıllara Göre Kodlanan Belge ve Frekans Adetleri). 19 adet bülten ise daha önce benzer bültenin kodlanmış olması veya bültenin Türkiye ile doğrudan ilintili olmaması gibi çeşitli nedenlerle kodlama dışı bırakılmıştır. Kodlanan bültenler arasında en yüksek kod adedi markanın ilk pazara giriş yılı olan 2010 yılına aittir (2009 yılında marka iletişimi Ekim ayında başlamıştır). Duraklama yılları olan 2014 ve 2015’te bülten sayılarında ciddi azalma olmuş, tekrar bir toparlanma dönemi yaşayan markanın yıllık kod sayıları yine artış göstererek 400’lü adetlere yaklaşmış, son iki yılda ise hem bülten hem de kod adetlerinde ciddi anlamda azalma yaşanmıştır. Bu işlemin daha sistematik olarak yapılabilmesi için MAXQDA 2020 nitel veri analizi programı kullanılmıştır.

Tablo 7. Yıllara Göre Kodlanan Belge ve Frekans Adetleri

Belgelerin Yılları	Kodlanan Belge Adedi	Frekans	%
2009	5	361	10%
2010	9	736	20%
2011	13	518	14%
2012	12	527	14%
2013	13	384	10%
2014	4	89	2%
2015	7	120	3%
2016	12	398	11%
2017	11	389	11%
2018	4	88	2%
2019	3	83	2%
Toplam	93	3693	100%

Bitektine ve Haack'ın (2015) Uygunluğu Teşvik Eden ve Geçerliliği Sağlayan Söylem Stratejilerinin yerel uyarlaması olan Salih Arslan'ın (2008) doktora tezindeki söylem stratejileri tablosundan yararlanılarak hazırlanan bu araştırmaya ait söylem stratejilerinde marka ve sektör özelinde uyarlamalar gerçekleştirilmiştir (Bkz. 8-12 Kod Sistemindeki Yeni Kategoriler 1-5). İncelenen marka köklü bir örgütün olgunlaşma döneminde örgüt bünyesine katılmış olan yeni bir markadır. Markanın bağlı olduğu örgüt yapısı zaten mevcuttur. Araştırmada incelenen, var olan köklü örgütün değil bünyeye yeni katılan markanın meşruiyet arayışıdır. Bu anlamda kurumsal örgütlerin meşruiyetinin sağlanması çerçevesinde öne çıkan bazı söylemler spesifik markanın söylemlerinde kullanılmamıştır. Buna karşın, bağlı olunan örgütle olan ilişki gerek görsel gerekse söylemsel unsurlarla vurgulanmış olduğu için, köklü örgüte atfedilen kurumsal söylemlerin “var” olarak kabul edilmiş olduğunu ve bu sebeple marka söylemlerinde vurgulanmadığını söyleyebiliriz. Bunlara örnek olarak “yönetim uygulama ve ilkelerinde uygunluk”, “hukuki otoriteye vurgu”, “adalet ve etik değerlere vurgu” gibi söylemler gösterilebilir. Bitektine ve Haack'ın (2015) çalışmasında yer alan “karşıt varlıkları değersizleştirme”, “ortak acıları vurgulama”, “düşman gösterme”, “olumsuz duygular vurgulama” gibi olumsuz söylemler de markanın söylemlerinde yer bulmamıştır. Birçok köklü sektörde olduğu gibi, otomotiv sektör kültüründe de rakipleri yerme eğilimi bulunmamaktadır. Marka iletişimde olumlu bir dil kullanmak ise yerleşmiş bir tercihtir.

Markanın basın bültenlerinin analiz edilmesi sonucunda hem genel olarak markaların meşruiyet elde etmek için öne çıkarttıkları iletişim mesajları, hem de otomotiv sektörü özelinde öne çıkan iletişim mesajları ortaya çıkmıştır. Otomotiv özelinde ise premium otomobil segmentinde yer alan bir markanın söylemlerindeki iletişimi farklılaştırıcı unsurlar da analiz sonuçlarında öne çıkmaktadır. Yine bir başka veri ise ülkemiz özelinde, kültürümüzle bağlantılı olarak diğer ülkelere kıyasla daha fazla öne çıkan bazı söylem stratejileri olmuştur. İçinde bulunduğumuz “4. Nesil Sanayi Devrimi” dönemi bağlamında ise gerek geleceği şekillendirecek yeni teknolojileri gerekse “yeşil trend” diyebileceğimiz çevreci teknolojileri öne çıkartan söylemler de sıklıkla vurgulanmaktadır.

3.4.1 Kod Sistemindeki Yeni Kategoriler

Kod sisteminin (bkz. Ek-2 Kod Sistemi) bir ve ikinci seviyesindeki ana başlıklar alıntı yapılan çalışmadaki orijinal haliyle olduğu gibi korunurken, üçüncü seviyeden itibaren sektör özelinde yeni kategoriler eklenmiştir. Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejilerinin birinci maddesi olan Uygunluğa Vurgu Yapan söylemlerin alt kategorileri arasına (bkz. Tablo 8, Kod Sistemi Yeni Kategoriler-1) otomotiv sektöründe oldukça yüksek haber değeri taşıyan üç alan eklenmiştir: “Gelecek Hedeflerini Vurgulama”, “Verilerle Nicel Kanıt Gösterme” ve “Müşteri Memnuniyeti Sağlama Amaçlı Fiziksel Yatırımlar”. Bu tarz somut ve kanıtlanabilir yapıdaki söylemlerin bu kadar yüksek haber değeri taşımasının nedeni, ülkemiz ekonomisi için oldukça önemli bir sektör olan otomotiv sektörünün reklam gücü ve mecraların markaların medya planlarının içerisinde yer alma arzusudur. Bu reklamlarla varlıklarını idame ettiren çok sayıda yayın, haber mecrası, konusunda uzman çok sayıda gazeteci ve fikir önderinin bulunması ve gerek yazılı, görsel ve işitsel gerekse dijital mecralarda bu kişilerin sıklıkla otomotiv konusunda haber ve yorumlara yer vermesi nedeniyle çok çeşitli tarafsız ve verilerle desteklenen söyleme ihtiyaç bulunmaktadır. Köklü bir geçmişe sahip olan otomotiv gazetecileri 2014 yılında Otomotiv Gazetecileri Derneği (<http://www.otomotivgazetecileri.org/>) isimli bir dernek kurarak tek bir çatı altında bir araya gelmişlerdir.

Tablo 8. Kod sistemi Yeni Kategoriler-1

Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri
Uygunluğa Vurgu Yapan Söylemler <i>Gelecek Hedeflerini Vurgulama</i> <i>Rakamlarla ve verilerle nicel kanıt gösterme</i> <i>Müşteri Memnuniyeti Sağlama Amaçlı Fiziksel Yatırımlar</i> Yönetim Uygulamalarında Uygunluk Genel Yönetim Anlayışına Uygunluk Uluslararası Standartlara Uygunluk Teknik Standartlara Uygunluk Yönetim İlkelerinde Uygunluk Uluslararası İlkeler Uygunluk Etik İlkelerde Uygunluk İş İlkelerinde Uygunluk Organizasyon Yapısında Uygunluk Oluşturulan Kurullar Yapılandırılan Birimler

Not: İtalik olan kod ve alt kodlar araştırmacı tarafından isimlendirilip uygun görülen kategorilere atanmıştır.

Otoriteye Vurgu Yapan söylemlerden Güçlü Aktörlere Vurgu kategorisinin altına ise (Bkz. Tablo 9, Kod sistemi Yeni Kategoriler-2) “Şirket Üst Düzey Yöneticilerinin Sözcülüğü”, “Köklü ve itibarlı Bir Örgüt/Marka ile İlintilendirme”, “İtibarlı Marka İş birliği ve İtibarlı Organizasyonlara Katılım” ve “İtibarlı İş İnsanlarına Vurgu” olmak üzere dört yeni alan eklenmiştir. “Tescil, Akreditasyon, Sertifika Kuruluşlarına Vurgu” kategorisine ise “Test” ibaresi eklenmiştir. Otomotiv sektörü gerek sponsorluklar gerek fuarlar gerekse gerek Ulusal gerekse Uluslararası anlamda geçerli karşılaştırmalı Güvenlik Testleri (EuroNCAP <https://www.euroncap.com/tr> vb.), konusunda son derece iyi organize olmuştur. Sektör içerisindeki yoğun rekabette ayrılmak için bu tip organizasyonlara katılım, bilinirlik, olumlu algı, itibar ve meşruiyet kazanmak için markalar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

Pek çok sektörde, özel amaçlı organizasyonlar, ürünleri veya firmaları değerlendirmek ve katılımcıları önceden belirlenmiş kriterlerdeki performanslarına göre sıralamak için yarışmalar düzenlenmektedir ve karşılaştırma testlerinin sonucunda kazananlara sembolik ödüller ve sertifikalar verilmektedir (Rao, H. 1994, 31-31; Akt. Holmstrom ve Tirole, 1989). Örneğin, tüketici raporları, çok sayıda ürün kategorisinde rakip ürünleri sıralar ve müşteriler tarafından kesin kabullerini etkilemektedir. Yine, J. D. Powers, otomobilleri performanslarına göre önceden

belirlenmiş kriterlere göre sıralamakta ve otomobil üreticilerinin imajını şekillendirmektedir. Bu tür sertifika yarışmaları, ürün ve kuruluşların sosyal testleridir (Rao, H. 1994, 31-31; Akt. Thompson, 1967); burada performansı değerlendirmek için seçilen teknik kriterler, kurumsal süreçlerin sonuçlarıdır. Sertifika yarışmalarındaki zaferler meşru kuruluşlardır ve kazananların kaybedenlerden 'daha iyi' olduğu varsayımı ve yarışmaların rasyonel ve tarafsız test fikrini somutlaştırdığı inancı nedeniyle kabul edilen itibarlarını doğrularlar. Yarışmalar, kalabalık ve karışık pazarlarda aramayı yapılandırır ve ölçüm yetenekleri sorununu ortadan kaldırmaktadır (Rao, 1994, 30-31).

Tablo 9. Kod sistemi Yeni Kategoriler-2

Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri
Otoriteye Vurgu Yapan Söylemler
Güçlü Aktörlere Vurgu
<i>Şirket Üst Düzey Yöneticilerinin Sözcülüğü</i>
<i>Köklü ve İtibarlı Bir Örgüt/Marka ile İntilendirme</i>
<i>İtibarlı Marka İşbirliği ve İtibarlı Org.'lara katılım</i>
<i>İtibarlı İş İnsanlarına Vurgu</i>
Politikacı ve Ünlü Kişilere Vurgu
Ekonomi (Özellikle Otomotiv) Medyasına Vurgu
Uluslararası Örgütlere Vurgu
Sivil Toplum Örgütlerine Vurgu
<i>Test, Tescil, Akreditasyon, Sertifika Kuruluşlarına Vurgu</i>
Hükümete Vurgu
Uzmanlık Otoritesine Vurgu
Bilimsel Uzmanlığa Vurgu
Bağımsız Uzmanlığa Vurgu
Sektörel Uzmanlığa Vurgu
Mesleki Uzmanlığa Vurgu
Mesleki Otoriteye Vurgu
Meslek Odalarına Vurgu
Meslek Standartlarına Vurgu
Hukuki Otoriteye Vurgu
İdari Düzenlemeler ve Düzenleyici Kuruluşlar
Yasal Mevzuat Ve Yargı Kararları

Not: İtalic olan kod ve alt kodlar araştırmacı tarafından isimlendirilip uygun görülen kategorilere atanmıştır.

Bu araştırma kapsamında Doğal bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan söylemlere (Bkz. Tablo 10, Kod sistemi Yeni Kategoriler-3) “Sektörel Milliyetçilik” eklenmiştir. Burada kastedilen, otomotiv sektöründe güçlü oyuncuların ilk kez keşfedip sahiplendikleri teknolojilerin aynı zamanda mensup oldukları ülkelere de mal

edilmesidir (ör. Alman otomobillerinin sağlamlığı, Japon otomobillerinin üretim kalitesi). “Teknolojik Gelişmelere Vurgu” (üçüncü seviye) kategorisinin altına ise Otomobil Üretiminde Tercih edilen Teknolojiler bölümü şu şekilde detaylandırılmıştır: “Sessizlik”, “Yüksek Kalite, Premium Olma”, “Dayanıklılık”, “Tasarım, Dikkat Çekicilik”, “Güvenlik”, “Konfor”, “Performans ve Verimlilik”. Bu detaylandırma, otomotiv marka yönetiminde kullanılan bölümlendirmeler baz alınarak yapılmıştır. Yine “Teknolojik Gelişmelere Vurgu” kategorisinin altında yer alan “4. Nesil Sanayi Devrimi” altına ise son dönemde yıldızı parlayan üç farklı gelişme olan “Uçan Drone Araçlar”, Hibrit ve Elektrikli Motorlu Araçlar” ve “Otonom (Sürücüsüz) Araca Doğru Evirilen Önleyici Güvenlik Teknolojileri” alt başlıkları eklenmiştir.



Tablo 10. Kod sistemi Yeni Kategoriler-3

Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri
<p>Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan Söylemler <i>Sektörel Milliyetçilik</i> <i>Sektörde Öncü Ülkelere Mal Edilmiş Uzmanlıklar</i></p> <p>Kültürel ve Toplumsal Gelişmelere Vurgu Bilgi Toplumu Tüketim Toplumu Kişiyi Özgü Üretim Moda ve Trend</p> <p>Teknolojik Gelişmelere Vurgu <i>Otomobil Üretiminde Tercih Edilen Teknolojilere Vurgu</i> <i>Sessizlik</i> <i>Yüksek Kalite, Premium Olma</i> <i>Dayanıklılık</i> <i>Tasarım, Dikkat Çekici Görşellik</i> <i>Güvenlik</i> <i>Konfor</i> <i>Performans ve Verimlilik</i></p> <p>E-Ticaret Bilişim ve Yazılım Teknolojileri Üç Boyutlu Yazıcılar 4. Nesil Sanayi Devrimi <i>Uçan Drone Araçlar</i> <i>Elektrikli ve Hibrit Motorlar</i> <i>Otonom Sürüşe Doğru Evrilen Önleyici Güvenlik Teknolojileri</i></p> <p>Doğaya İlişkin Gelişmelere Vurgu Canlı Çeşitliliğinin Azalmasına Vurgu Çevreci Ürünler Vurgu Doğada Oluşturulan Kirliliğe Vurgu İklim Değişikliğine Vurgu</p> <p>Siyasal Gelişmelere Vurgu Ekonomik Milliyetçiliğe Vurgu Ekonomik Korumacılığa Vurgu Neo-Liberalizme Vurgu Modernizme-Modernleşmeye Vurgu Küreselleşmeye Vurgu</p>
<p>Favori Kategorileri Öven Söylemler Düşman Gösterme İyi Kategorileri Övme</p>
<p>Tarihsel Hikaye ya da Anlatılar Üzerine Gelenekler ve Adetler Ritüeller Mitler ve Efsaneler Tarihsel Hikaye ve Anlatılar</p>
<p>Metaforlar Üzerine Analojiler (Şekilsel Benzetmeler) Metaforlar (İşlevsel Benzetmeler)</p>

Not: İtalic olan kod ve alt kodlar araştırmacı tarafından isimlendirilip uygun görülen kategorilere atanmıştır.

Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri - Başarıyı Vurgulayan Söylemler - Başarıyı Öne Çıkaran Söylemler altına (Bkz. Tablo 11, Kod sistemi Yeni Kategoriler-4), kamuoyu nezdinde haber değeri taşıyan unsurlar olan “İlk, Tek, En Büyük ve Öncü Olmayı Vurgulama” alt başlığı eklenmiştir.

Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri - Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler - Ortak değerleri Yansıtan Söylemler altına “Çocuk, Kadın, Eşitlik, Temel Evrensel Değerlerin” yanına son yıllarda öne çıkan “Hayvanlar” alt kategorisi eklenmiştir.

Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri - Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler - Ortak Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler altında yer alan “Milli ve Toplumsal, Dini ve İnsani Hassasiyetleri Yansıtan Söylemlerin” yanına “Sektörel Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler” eklenmiştir. Bu alt kategori ise “Düşük Vergi Diliminde yer alan Motorlar” ve “Düşük Yakıt Tüketimi” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu kategorinin eklenmesi, ülkemize özgü bir durum olup, kökeni ise ekonomik hassasiyetlere dayanmaktadır.

Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri - Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler - Ortak Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler - İnsani Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler ise otomotiv sektörünü için hayatı önem taşıyan “Trafik Kazalarının Azaltılması” şeklinde detaylandırılmıştır.

Uygunluk üzerine söylem stratejileri - Duyguları Yönlendiren Söylemler - Olumlu Duygular altında lüks araç sektörüne özgü, “Ayrıcalıklı Olma ve Lükse Sahip olma duygusu”, “Heyecan, Özgürlük ve Merak Duygusu” ve Haz Alma Duygusu” gibi hedonist değerleri ekleme gereği doğmuştur (bkz. Tablo 12, Kod sistemi Yeni Kategoriler-5).

Tablo 11. Kod sistemi Yeni Kategoriler-4

Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri
<p>Başarıyı Vurgulayan Söylemler</p> <ul style="list-style-type: none">Başarıyı Öne Çıkaran Söylemler<ul style="list-style-type: none"><i>İlk, Tek, En Büyük ve Öncü Olmayı Vurgulama</i>Başarının Önemi VurgulamaÖrgütün Temel Yeteneklerini VurgulamaBaşarılı Sonuçları AbartmaSıralama Listelerini GöstermeÖdülleri Gösterme <p>Başarısızlık Durumunda Söylemler</p>
<p>Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler</p> <ul style="list-style-type: none">Ortak Değerleri Yansıtan Söylemler<ul style="list-style-type: none"><i>Hayvanlar</i>Temel Evrensel DeğerlerÇocukKadınEşitlikOrtak Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler<ul style="list-style-type: none"><i>Sektörel Hassasiyetleri yansıtan Söylemler</i><ul style="list-style-type: none"><i>Düşük Vergi Diliminde Yer Alan Motor Beygir Güçleri</i><i>Düşük Yakıt Tüketimi</i>Milli ve Toplumsal Hassasiyetleri Yansıtan SöylemlerDini Hassasiyetleri Yansıtan Söylemlerİnsani Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler<ul style="list-style-type: none"><i>Trafik kazalarının azaltılması</i>Kültür ve Estetik Üzerine Söylemler<ul style="list-style-type: none">Toplumsal Kültür ve SanatEvrensel Kültür ve SanatOrtak Deneyimler Üzerine Söylemler<ul style="list-style-type: none">Ortak Acıları Vurgulayan SöylemlerOrtak Sevinçleri Vurgulayan SöylemlerGörgü ve Nezaket Kurallarını Yansıtan Söylemler

Not: İtalik olan kod ve alt kodlar araştırmacı tarafından isimlendirilip uygun görülen kategorilere atanmıştır.

Tablo 12. Kod sistemi Yeni Kategoriler-5

Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri
<p>Varlığın Kimliğini İnşa Eden Söylemler</p> <ul style="list-style-type: none">Kendi Varlığını Kıymetlendirme<ul style="list-style-type: none">Var Oluş Nedenini (Miyon) AçıklamaYaşam Tarzını Ön Plana ÇıkarmaToplumla Varlığı Arasında Bağ KurmaMillilik ve Yerlilik VurgusuÜlke Ekonomisindeki Öneminini BelirtmeKarşıt Varlıkları Kıymetsizleştirme<ul style="list-style-type: none">Karşıt Varlıkları Değersizleştirme-OlumsuzlaştırmaKarşıt Varlıkları Eleştirme
<p>Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan Söylemler</p> <ul style="list-style-type: none">Adalet Vurgu<ul style="list-style-type: none">Gelir Dağılımında AdaletSosyal AdaletBölgesel AdaletEtik Değerlere Vurgu<ul style="list-style-type: none">İşbirliği EtiğiRekabet EtiğiTüketici Etiğiİş EtiğiErdemliliğe Vurgu<ul style="list-style-type: none">Güvenilirlik ve HakkaniyetÖlçülülük ve SağduyuAlçakgönüllülük ve HoşgörüDoğruluk ve Tarafsızlık
<p>Duyuları Yönlendiren Söylemler</p> <ul style="list-style-type: none">Olumlu Duygular<ul style="list-style-type: none">Huzur ve GüvenUmut Verme ve Güven DuygusuTakdir Duygusu ve Gurur DuymaFedakarlık ve Vefa Duygusuİyilik, Yardım, Paylaşma DuygusuAcıma ve Üzüntü DuygusuSevgi ve Mutluluk Duygusu<i>Ayrıcalıklı Olma ve Lükse Sahip Olma Duygusu</i><i>Heyecan, Özgürlük ve Merak Duygusu</i><i>Haz Alma Duygusu</i>Olumsuz Duygular<ul style="list-style-type: none">Korku ve Kaygı Harekete GeçirmeÖfkeyi Yönlendirme

Not: İtalik olan kod ve alt kodlar araştırmacı tarafından isimlendirilip uygun görülen kategorilere atanmıştır.

3.5 Araştırmanın Bulguları

Araştırma sorusu 1: Kurum Kimliği oluşturma çalışmalarında hangi söylem stratejileri öne çıkmaktadır?

Öncelikle genel özet tablonun analizi ile başlamak uygun olacaktır. Markanın iletişim söylemlerinde %65 oranı ile “Geçerlilik” üzerine olan söylemlerin öne çıktığını görülmektedir. Uygunluk üzerine söylem stratejilerinin kullanım oranı ise %35’tir (bkz. Tablo 13, Söylem Stratejileri Analiz – Özet).

Tablo 13. Söylem Stratejileri Analiz - Özet

Söylem Stratejileri	Frekans 1	Seviye 1 (%)	Frekans 2	Seviye 2 (%)
Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri	429	65%		
Uygunluğa Vurgu Yapan Söylemler			101	16%
Otoriteye Vurgu Yapan Söylemler			152	24%
Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan Söylemler			257	40%
Favori Kategorileri Öven Söylemler			1	0%
Tarihsel Hikaye ya da Anlatılar Üzerine			37	6%
Metaforlar Üzerine			93	15%
Ara Toplam			641	100%
Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri	229	35%		
Başarıyı Vurgulayan Söylemler			79	28%
Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler			81	29%
Varlığın Kimliğini İnşa Eden Söylemler			23	8%
Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan Söylemler			3	1%
Duyguları Yönlendiren Söylemler			93	33%
Ara Toplam			279	100%
Toplam	658	100%		

Tablo 14’te ise geçerlilik veya uygunluk ayırımına bakılmaksızın tüm stratejiler içerisinde hangi ikinci seviye söylem tipinin daha çok kullanıldığına bakılmıştır. En çok kullanılmış olan söylem tipinin doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan söylemler olduğu görülmektedir. Otomotiv sektörünün ve markanın yer aldığı segmentin dinamiklerine uygun olarak, ilgili marka, gelecek hedeflerini vurgulayan, teknolojik bir ürün olan otomobil hakkında nicel verilerle argümanlarını destekleme ve güven yaratmayı amaçlayan, teknik ve yönetim standartlarına uyumlu sektör içerisindeki kurumsal yönetmeliklerle uyum içinde olduğunu vurgulayan söylemleri daha sık kullanmayı tercih etmiştir.

Tablo 14. Söylem Stratejileri – Söylem Tipine Göre

Söylemin Ana Kategorisi	Söylemin Ana Stratejisi	Toplam	Yüzde (%)
1 Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan	Geçerlilik Üzerine	257	28%
2 Otoriteye Vurgu Yapan	Geçerlilik Üzerine	152	17%
3 Uygunluğa Vurgu Yapan	Geçerlilik Üzerine	101	11%
4 Metaforlar Üzerine	Geçerlilik Üzerine	93	10%
5 Duyguları Yönlendiren	Uygunluk Üzerine	93	10%
6 Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan	Uygunluk Üzerine	81	9%
7 Başarıyı Vurgulayan	Uygunluk Üzerine	79	9%
8 Tarihsel Hikaye ya da Anlatılar Üzerine	Geçerlilik Üzerine	37	4%
9 Varlığın Kimliğini İnşa Eden	Uygunluk Üzerine	23	3%
10 Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan	Uygunluk Üzerine	3	0%
11 Favori Kategorileri Öven	Geçerlilik Üzerine	1	0%
Toplam		920	100%

3.5.1 Geçerlilik Söylemleri

Geçerlilik ile ilgili söylemler içerisinde ise en büyük payın %40 ile “Doğal bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan” söylemlerde olduğunu görmekteyiz. İncelenen markanın lüks bir otomobil markası olması ve bu alanda teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın en önemli başarı ve olumlu algı kriterlerinden birisi olması nedeniyle ağırlıklı olarak teknolojik gelişmeleri içeren bu söylem tipinin öne çıkması doğal karşılanmalıdır. Bu kategorinin detayına indiğimizde (bkz. Ek 2 Kod Sistemi), Teknolojik Gelişmelere Vurgu başlığı altında, Otomobil Üretiminde Tercih Edilen Teknolojilere Vurgu yapan söylemler %52 oranı ile öne çıkarken, Sessizlik, Yüksek Kalite, Premium Olma, Dayanıklılık, Tasarım, Dikkat Çekici Görsellik, Güvenlik, Konfor, Performans ve Verimlilik alt kategorilerinden öne çıkanlar Performans ve Verimlilik (%28), Konfor (%22) ve Güvenlik (%17) olmuştur. Teknolojik Gelişmelere Vurgu başlığı altında yer alan diğer söylem başlıkları olan 4. Nesil Sanayi Devrimi %28, Bilişim ve Yazılım Teknolojileri ise %20 oran elde etmiştir. Bugün için henüz fütüristik konular olan Üç Boyutlu Yazıcılara ve Uçan Drone Araçlara ise hiç değinilmemiştir, ancak bu konuların önümüzdeki yıllarda söylemlerde daha yoğun olarak bahis konusu olacağı ve gelecek araştırmalara konu olabileceği tahmin edilmektedir.

Geçerlilik üzerine olan söylem tiplerinde ikinci olarak %24 ile “Otoriteye Vurgu Yapan” söylemler öne çıkmaktadır. Bu söylemlerin kullanımının yoğun

olmasının nedeni Doğu kültürlerinde dolayısıyla Türk kültüründe nüfuzlu pozisyonlarda yer alan kişilerin söylemlerine güvenin daha fazla olması olarak açıklanabilir. Bu kategori içerisinde uzmanlık otoritesi veya mesleki otoritenin söylemlerinden ziyade şirket yöneticileri gibi güçlü aktörlerin söylemlerinin öne çıkması da özellikle doğu kültürlerinin bir özelliği olarak öne çıkmaktadır. Türkiye otomotiv sektöründe, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı uzmanlık anlamında öne çıkan bir sektör olmasına rağmen, uzmanlardan ziyade şirket üst yöneticilerinin söylemleri daha fazla kullanılmaktadır. Kurumsal kuramın öncülerinden Selznick (1996) örgütlerin teknik bir araçtan toplumsal değerlerle bütünleşmiş, çalışan bağlılığına sahip, kendi başına bir değer kazanmış kurumlara dönüştürülmesinde, devlet adamlığı rolü oynaması gereken liderliğin önemine değinmiştir. Yönetimde Liderlik adlı kitabında, kurum haline gelmeyi başarmış bir örgütün, kendine özgü bir karaktere büründüğünü ve belirli yetenekler kazandığını vurgulamış ve kurumsallaşmanın denetlenmesinde liderin rolünün önemine dikkat çekmiştir. (Selznick, 1996, 271). Ülkemiz bağlamında, örgütlerin, liderleri, kadrolarına atanan denetleme ve yönetme görevlerine ek olarak şirketin yüzü olarak dışarıya karşı bir güven unsuru olarak da kullanmakta olduğunu görmekteyiz.

Geçerlilik söylemlerinde üçüncü sırada %16 ile “Uygunluğa Vurgu Yapan” söylemler yer alıyor. Burada, Bitektine ve Haack’ın tablosunda yer alamayan tarafımızca eklenen “Gelecek Hedeflerini Vurgulama” (%46), “Rakamlarla ve Verilerle Nicel Kanıt Gösterme (%27) ve “Müşteri Memnuniyeti Sağlama Amaçlı Fiziksel Yatırımlarla” (%8) ilgili söylemler öne çıkmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, örgütün tamamından ziyade bünyeye dahil edilmiş olan markanın meşruiyeti amaçlandığı için bu kategoride “Yönetim Uygulamalarında Uygunluk” (%1) ve “Yönetim İlkelerinde Uygunluk” (%0) söylemleri kullanılmazken, markanın bayilik yapısındaki fiziksel yapılanması kapsamında gerçekleştirilen “Organizasyonel Değişiklikler/Yeniden yapılandırılan Birimler” ise iletişimde vurgulanmıştır (%19).

Doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan söylemlere bu araştırma kapsamında eklenen “Sektörel Milliyetçilik” kategorisinde kastedilen, otomotiv sektöründe güçlü oyuncuların ilk kez keşfedip sahiplendikleri teknolojilerin aynı zamanda mensup oldukları ülkelere de mal edilmesi olup, bu alanda incelenen markanın kendi ülke ve kıtası dışında yeni bir kıtada satış sunulmasından kaynaklı olarak bu alandaki kodlama adedinin düşük (%2) olduğu görülmektedir.

Geçerlilik üzerine söylemlerde tahmin dışı veya ilginç olarak adlandırabileceğimiz kategori ise “Metaforlar” (%15) olmuştur. İletişim dilinde çokça Şekilsel (Analoji) ve İşlevsel (Metafor) Benzetme kullanılmıştır, bunun amacının bültenlerin okunmasının keyifli hale getirilmesinin ötesinde Premium markaya yakışacak edebi bir dil kullanma niyeti olduğu düşünülmektedir. İşlevsel benzerliklerin (%64) şekilsel benzerliklere göre daha fazla kullanılmış olması, yine edebi bir dil yakalama kaygısını göstermektedir. Yine benzer amaçla markanın iletişim söylemlerinde “Tarihsel Anlatı ve Hikâyeler” de kullanılmıştır (%6). Bunların içerisinde açık farkla (%60) ile öne çıkar “Gelenekler ve Adetler” olmuştur.

3.5.2 Uygunluk Söylemleri

İkinci bölümde, kodlanmış olan söylemlerin %35’ini oluşturan “Uygunluk” üzerine söylem stratejilerini incelediğimizde ise kategoriler arasında daha adil bir dağılım olduğunu görmekteyiz. Ağırlıklı olarak markanın bağlı olduğu kurumsal örgüte atfedilmekte ve “var” kabul edilen değerler olarak yorumlamış olduğumuz “Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan (ör: Adalete, Etik Değerlere Vurgu)” (%1) ve “Varlığın Kimliğini İnşa Eden (ör: Misyon Açıklamaları)” (8%) söylemler dışındaki söylemlerin oranlarının birbirine çok benzer olduğunu görmekteyiz. “Duyguları Yönlendiren” (%33), “Değerlendiricinin Normatif (Kuralcı) İnançlarını Yansıtan” (%29), “Başarıyı Vurgulayan” (%28) söylemlerin ise birbirine çok yakın oranlarda kodlanmış oldukları görülmektedir. Bu üç söylem tarzı, hedef kitlenin duygusal yönüne hitap eden, onların hayat görüşünü, yaşam felsefesini, prensiplerini, kişisel deneyimlerini markanınkiyle eşleştirip bir özdeşlik yaratmayı amaçlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birkaç örnek vermek gerekirse, “Başarıyı Vurgulayan” söylemlerden biri olan “İlk” veya, “Tek” ya da “En Büyük” olmak (%49), “Alınan Ödüller” veya “Başarılı Sonuçlar” hedef kitlenin “başarılı olanı takdir etme” eğilimine dokunmayı hedeflerken, “Değerlendiricinin Normatif (Kuralcı) İnançlarını Yansıtan” söylemler içerisinde “Trafik kazalarını azaltmak” (%21) veya “Yakıt Tüketimini Azaltmak ve Düşük Vergi dilimindeki Yer alan Motorlara sahip olmak” (%73) gibi ekonomik anlamda ortak hassasiyetlere vurgu yapmak, hedef kitle ile empati kurup algılarını olumlu yönde etkilemeyi hedeflemektedir.

Sıralama Listelerini ve Ödülleri Gösterme ile ilgili söylemler, otomotiv sektöründe uzun yıllardır meşruiyet sağlamada sıklıkla kullanılan unsurlardır. Otomotiv Gazetecileri Derneği OGD (<http://www.otomotivgazetecileri.org/>) her yıl sektördeki yeni modeller arasından Türkiye’de Yılın Otomobilini seçmektedir. Bu yarışmaların benzerleri farklı ülkelerde de düzenlenmektedir (Car of the Year <https://www.caroftheyear.org/>, Autobest <https://autobest.org/> gibi). Bu sonuçlar düzenlenen yarışmaların sayısının artması ve verilen ödüllerin meşruiyetinin azalmasıyla etkisini son yıllarda büyük ölçüde kaybetmiştir. Bu konuyla ilgili söylemler hedef kitle nezdinde eski inandırıcılığına sahip olmaması nedeniyle söylemler içerisindeki yeri de çok yüksek değildir.

“Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan” söylemler içerisinde öne çıkan ilginç bir söylem ise “Kültür ve Estetik Üzerine” (%40) söylemler olmuştur. Bu söylemin öne çıkmasının nedeninin Premium bir markanın iletişiminin söz konusu olması nedeniyle hedef kitlenin üst bir sosyo-ekonomik sınıfa ait olması olarak yorumlanabilir.

Varlığın Kimliğini İnşa Eden Söylemler - Kendi Varlığını Kıymetlendirme - “Yaşam Tarzını Ön Plana Çıkartma Üzerine Söylemler” (%96) , Toplumla Varlığı Arasında Bağ Kurma, Millilik ve Yerlilik Duygusu veya Ülke Ekonomisindeki Önemini Belirtme gibi söylemlere göre premium marka iletişimi bağlamında açık ara farkla öne çıkıyor.

Duyguları Yönlendiren Söylemler - Olumlu Duygular içerisinde yer alan söylem tiplerinin dağılımına baktığımızda, “Ayrıcalıklı Olma ve Lükse Sahip olma”, “Heyecan, Özgürlük ve Merak” ve Haz Alma” gibi hedonizm üzerine söylemlerin (%71) oranıyla öne çıktığını görüyoruz. Bu söylemleri %20 ile “Huzur ve Güven” duygusu takip ediyor. Lüks marka iletişimde hedonizm (hazcılık) söylemlerinin öne çıkması, yüksek fiyat ödemeye hazır premium alıcı kitlesinin satın alma motivasyonları açısından mantıklı bir sonuç olarak kabul edilmelidir. Huzur ve güven duygusunun, hazcılık ile yan yana ilerleyebilecek bir duygu olarak ikinci sırada yer alması da şaşırtıcı değildir. Olumsuz Duygulara ait söylemlerin ise söylemler içerisinde hiç yer almadığını görmekteyiz. Bu da yine marka iletişiminin her zaman olumlu söylemlere dayanan yapısıyla uyumludur.

3.5.3 Söylem Stratejileri ve Meşruiyet İlişkisi

Bu bölüm ikinci ve üçüncü araştırma sorularının yanıtını içermektedir.

Araştırma Sorusu 2: Kurum kimliği marka meşruiyetinin oluşturulmasında rol oynamakta mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Söylem stratejilerinde hangi meşruiyet türü öne çıkmaktadır?

Bu iki sorunun yanıtını analiz etmeden önce meşruiyet tiplerini net şekilde tanımlamak amacıyla tanımları hatırlatmak faydalı olacaktır (bkz. Tablo 15 Meşruiyet Tiplerinin Tanımları).

Tablo 15. Meşruiyet Tiplerinin Tanımları

Meşruiyet tipleri	Meşruiyet Alt Türleri	Dayanakları
Pragmatik Meşruiyet		Değerlendiricinin Kişisel Çıkarı
Normatif (Ahlaki) Meşruiyet		Toplumsal ve Ahlaki Normlara Uygunluk
	Prosedürel meşruiyet	Prosedürlerin Uygulanması
	Sonuç Odaklı Meşruiyet	Verilerle Kanıtlanma
	Yapısal Meşruiyet	Organizasyonel Yapının Uygunluğu
	Kişisel Meşruiyet	Karizmatik Liderler ve Uzmanlık, Hukuki, Mesleki Otoriteleri
	Teknik Meşruiyet	Teknolojik Gelişmeler
Bilişsel Meşruiyet		Duygular ve Kanıksanmış Yargılar

Kaynak: Aslan, Salih (2018). Örgütsel Meşruiyet ile Örgütsel Dil Arasındaki İlişkinin Örgütsel Kuram Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, S.51. “Meşruiyet Tipleri” Tablosundan esinlenilmiştir.

Kurum kimliğinin oluşturulmasında kullanılan iletişim söylemleri meşruiyet tiplerinin tanımları ile örtüşmektedir. İncelenen basın bültenlerindeki söylemlerin büyük bir bölümü kodlamaya dahil edilmiş ve meşruiyet tipleri ile eşleştirilebilmiştir. Söylemlerin içeriğinin, meşruiyet alt bileşenleri ve meşruiyet stratejileriyle uyumlu bir şekilde eşleştiği görülmektedir. Kurum kimliği söylemlerinin marka meşruiyetinin oluşturulması sürecinde önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Tablo 16. Meşruiyet Tiplerine Göre Söylem Stratejilerinin Oranı

Meşruiyet Tipleri	Pragmatik	Normatif	Bilişsel
Söylemler			
Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri	507	552	328
Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri	188	143	24
Toplam	695	695	352

Üçüncü araştırma sorusunun yanıtı için detaylı bir yorumlama ve analiz gerçekleştirilmiştir. Söylem stratejileri, meşruiyet alt bileşenleri ile ilişkilendirildiğinde, Normatif ve Pragmatik söylemlerin eşit olarak öne çıktığını görmekteyiz (Bkz. Tablo 16 Meşruiyet Tiplerine Göre Söylem Stratejilerinin Oranı). Bilişsel meşruiyetin ise diğerlerinin yarısı kadar olduğu görmekteyiz.

Meşruiyet tiplerine atfedilmiş söylemlerin ağırlıklarına baktığımızda, üç meşruiyet tipinde de geçerlilik üzerine olan söylemlerin büyük oranda öne çıktığını görmekteyiz. Bunların arasında ise doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan, otoriteye vurgu yapan, uygunluğa vurgu yapan, duyguları yönlendiren ve metaforlar üzerine olanların öne çıktığını görmekteyiz (Bkz. Tablo 17 Meşruiyet Tipine Göre Söylem Stratejilerinin Kendi İçlerindeki Dağılımı).

Pragmatik meşruiyet özeline baktığımızda doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan, otoriteye vurgu yapan söylemlerin birbirine yakın önemle başta geldiğini, bunları duyguları yönlendiren ve uygunluğa vurgu yapanların izlediğini görüyoruz. Tarihsel hikâye ya da anlatılar ve metaforlar üzerine olan, değerlendiricinin normatif inançlarını yansıtan, varlığın kimliğini inşa eden ve varlığın ahlaki değerlerine vurgu yapan söylemler ise bu meşruiyet tipinde hiç yer bulmamıştır.

Normatif meşruiyette ise doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan söylemlerin önemli bir ağırlıkla diğerlerinden fazla kullanıldığını görmekteyiz. Bunu uygunluğa vurgu yapan, başarıyı vurgulayan ve değerlendiricinin normatif inançlarını yansıtan söylemler izlemektedir. Bu meşruiyet tipinde hiç yer almayan söylemler ise, favori kategorileri öven, metaforlar üzerine olan, varlığın kimliğini inşa eden ve duyguları yönlendirenlerdir.

Tablo 17. Meşruiyet Tipine Göre Söylem Stratejilerinin Kendi İçlerindeki Dağılımı

Meşruiyet Tipleri	Pragmatik (Faydacı)	Normatif (Kabul edilmiş kurallarla uyumlu)	Bilişsel (Kamksanan)
Söylemler	Adet	Adet	Adet
1 Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri	507	552	328
1 Uygunluğa Vurgu Yapan Söylemler	95	109	9
2 Otoriteye Vurgu Yapan Söylemler	202	48	182
3 Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan Söylemler	209	355	7
4 Favori Kategorileri Öven Söylemler	1	0	0
5 Tarihsel Hikaye ya da Anlatılar Üzerine	0	40	29
6 Metaforlar Üzerine	0	0	101
2 Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri	188	143	24
1 Başarıyı Vurgulayan Söylemler	76	76	0
2 Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler	0	61	0
3 Varlığın Kimliğini İnşa Eden Söylemler	0	0	24
4 Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan Söylemler	0	6	0
5 Duyguları Yönlendiren Söylemler	112	0	0

Bilişsel meşruiyet tipinde on çok kullanılan söylem otoriteye vurgu yapanlar olmuştur, onu metaforlar üzerine olanlar izlemiştir. Favori kategorileri öven, başarıyı vurgulayan, değerlendiricinin normatif inançlarını yansıtan varlığın ahlaki değerlerine vurgu yapan ve duyguları yönlendiren söylemler ise bu meşruiyet tipinde hiç kullanılmamıştır.

Markanın söylem stratejilerinin meşruiyet üzerindeki rolü analiz edilirken söylem stratejisi ile meşruiyet tipi eşleştirmesi için Arslan'ın holdinglerin söylemleri ile meşruiyet tiplerinin eşleştirilmesi tablosundan (Arslan, 2018, 213) esinlenilmiş ve

içerik anlamında Suchman'ın meşruiyet stratejilerinin, pazara yeni sunulan bir örgütün meşruiyet kazanma sırasında uygulaması gereken stratejiler odakta olacak şekilde (bkz. Tablo 2 Meşruiyet Stratejileri) faydalanılmıştır. Sunulan sonuçların birer önerme olduğunu vurgulamakta fayda olacaktır. Başka araştırmacıların da vurgulamış olduğu gibi (Kalemci ve Tüzün, 2008, 411), örgütsel meşruiyeti ölçebilecek bir ölçek geliştirildiği takdirde bu araştırmada belirtilen önermeler sınanabilir ve daha net sonuçlar elde edilebilir.

Arslan'ın araştırmasında incelenen kurumsal yapıdaki holding söylemlerinden farklı olarak bu araştırmada müşterilerin markayı meşru bulmalarına ve tercih etmelerine katkı sağlayacak faydacı ve duyguları direk olarak hedefleyen marka söylemlerinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. İnceleme sonucunda bazı söylemlerin aynı anda birkaç meşruiyet tipine hizmet ettiği de görülmüştür. Bazı söylemlerin aynı anda birkaç farklı meşruiyet tipine hizmet etme potansiyeli daha önce başka akademisyenler tarafından da gündeme getirilmiştir (Suchman, 1995, 584). Bu anlamda ilişkiler derinlemesine bir yorum süzgecinden geçirilerek (bkz. Tablo 17 Meşruiyet Tipine Göre Söylem Stratejilerinin Kendi İçlerindeki Dağılımı) son haline getirilmiştir. Bu araştırmada incelenen söylemlerin içeriğine bakıldığında normatif-teknik meşruiyet tipiyle örtüşen nicel kanıtlar içeren veya teknolojik özelliklere vurgu yapan söylemlerin, teknik anlamda belirli sektörel regülasyonlara uyumu temsil etmesinin yanında müşteriyle markanın karşılıklı avantajlarına da hizmet ettiği için aynı zamanda pragmatik meşruiyetle de ilişkili olduğu görülmüştür. Bu söylemlerin bir kısmı her iki meşruiyet tipi için de geçerli kabul edilmiştir. Örneğin, yeni açılan bir yetkili satıcının showroom ve servis büyüklüğü, kentin ana arterlerindeki avantajlı konumu ile ilgili bir söylemle (bkz. Ek-1, 1.1.2) bir yandan standartlara uygun bir yetkili satıcı açıldığı mesajı verilirken diğer yandan da marka müşterilerinin bu tesise kolay erişeceği ve iyi hizmet alacağı mesajı da verilmektedir. Suchman (1995, 578) "Ruhsal Özdeşleşme" olarak adlandırdığı mesaj tiplerinin pragmatik meşruiyet tipine de hizmet ettiğini savunmuştur. Bu anlamda müşterinin kendi değerleri ile paralel gördüğü markaları meşru görmesi açısından kendisi ile kurulan duygusal bağlar da bilişsel meşruiyete ek olarak pragmatik meşruiyet altında değerlendirilebilir. Örneğin, tanınmış başka markalar ile yapılan iş birliklerinden doğan avantajlı ürün veya hizmetler ile ilgili söylemlerde hem bilişsel hem de pragmatik meşruiyete hizmet etme durumu söz konusudur (bkz. Ek-1, 1.2.2).

Araştırmanın bu bölümünde, marka söylemleri aracılığıyla her bir meşruiyet tipine göre amaçlanan strateji yorumlanmıştır (bkz. Tablo 18 Marka Söylemleri Aracılığıyla Meşruiyet Tipine Göre Amaçlanan Strateji). Sonuçların yorumlanması sonucunda pazara yeni giriş yapan bir lüks otomobil markasının izlediği stratejiler ile ilgili de bir değerlendirme yapmak mümkün olacaktır.

İlgili marka, pragmatik meşruiyet tarafında, itibar ve güven inşa etmek, marka imajını ve bilinirliğini artırmak amacıyla hedef kitlenin taleplerini ve ihtiyaçlarını anlayıp, kazanımlarını vurgulayarak onları kendi yanına çekmeye odaklanırken, ürünlerinin başarı sağlamış özelliklerini öne çıkartarak ürün ve imaj reklamı yaptığı, gelecek planlarını paylaşarak pazarda kalıcı olduğunu vurguladığı görülmektedir.

Normatif tarafta marka, doğaya, etik değerlere, toplumsal hassasiyetlere geçmişe, adetlere sahip çıkıp, mesleki uzmanlıklara duyarlı olduğunu vurgulayarak itibar ve güven kazanmayı amaçlamıştır. Ayrıca markanın başarılarını, ürünlerin sunduğu somut faydaları, gerekli organizasyonel yapının kurularak sektörün alışkın olduğu net hedeflerin belirlendiğini, dolayısıyla markanın sektör normlarına uygunluğunu öne çıkartarak normatif onayı sağlamayı hedeflemiştir.

Araştırmaya konu olan markanın, normatif meşruiyete hizmet eden söylem stratejilerini yoğun olarak kullanması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Markanın içerisinde yer aldığı sektörün köklü ve standartlara, normlara, yasalara ve regülasyonlara sıkı sıkıya uyan bir sektör olması, ürünün çok teknolojik olması nedeniyle elde kanıtlanabilir çok sayıda veri olması gibi nedenlerle, bu sonucun şaşırtıcı olmadığı yorumu rahatlıkla yapılabilir. Bu sonuç, daha önce bu konuda bir literatür araştırması gerçekleştiren ve örgütlerin stratejik (Pragmatik-Faydacı) anlamda meşruiyeti kazanmaları için öncelikle kurumsal anlamdaki (Normatif ve Bilişsel) meşruiyete sahip olmaları gerektiği önermesini yapan Kalemci ve Tüzün'ün (2008) görüşüyle de örtüşmektedir.

Bilişsel meşruiyet tarafındaki stratejiye baktığımızda ise, toplum tarafından kabul görmüş etkili kişi veya markaların iş birliği ve markayı olumlu kabul görmüş metaforlarla ilişkilendirerek hedef kitle nezdindeki kabulü ile kanıksanmayı kolaylaştırmanın amaçlandığını görmekteyiz. Ayrıca, operasyonları profesyonelleştirerek modellere uyum sağlamak, köklü marka olmak ve hedef kitlenin yaşam tarzıyla uyumlu olmak gibi konular vurgulanarak kanıksanmanın pekiştirilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 18. Marka Söylemleri aracılığıyla Meşruiyet Tipine Göre Amaçlanan Strateji

Söylemler	Meşruiyet Tipleri		Pragmatik (Faydacı)		Normatif (Kabul edilmiş kurallarla uyumlu)		Bilişsel (Kanıksanan)	
	Adet	Strateji	Adet	Strateji	Adet	Strateji	Adet	Strateji
Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri	507		552		328			
1 Uygunluğa Vurgu Yapan Söylemler	95	Gelecek planlarını paylaşarak pazarda kalıcı olduğunu vurgulamak / İtibar ve güven inşa etmek	109	Pazarın normlarına uygun şekilde hareket edildiğini, alışılmış adetlerle uyumlu net hedefler belirlendiğini ve gerekli organizasyonel yapının kurulduğunu vurgulamak	9	Operasyonları profesyonelleştirerek modellere uyum sağlamak		
2 Otoriteye Vurgu Yapan Söylemler	202	Hedef kitlenin kazanımlarını vurgulayarak itibar ve güven toplamak	48	Etik değerlere ve uzmanlıklara saygı göstermek	182	Toplum tarafından kabul görmüş etkili kişi veya markaların işbirliğiyle kanıksanmayı sağlamak		
3 Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan Söylemler	209	İtibar ve güven inşa etmek, marka imajını ve bilinirliğini artırmak	355	Başarıları, doğaya saygıyı ve somut faydaları öne çıkartarak ikna etmek	7	Sahiplenerek kanıksanmayı sağlamak		
4 Favori Kategorileri Öven Söylemler	1		0		0			
5 Tarihsel Hikaye ya da Anlatılar Üzerine	0		40	Geçmişe ve adetlere sahip çıkarak itibar kazanmak	29	Köklü olmayı vurgulayarak kanıksanmayı sağlamak		
6 Metaforlar Üzerine	0		0		101	Bilişsel olarak olumlu kabul görmüş metaforlarla ilişkilendirmeler yaparak markanın kabulünü kolaylaştırmak		
Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri	188		143		24			
1 Başarıyı Vurgulayan Söylemler	76	Hedef kitlenin avantajına olan başarı sağlamış özellikleri öne çıkartarak ürün ve imaj reklamı yapmak	76	Başarıları ve kabul edilebilir normlara uygunluğu öne çıkartarak normatif onayı sağlamak, hedef kitleyi kendi tarafına çekip ikna etmek	0			
2 Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler	0		61	Toplumun hassasiyetleriyle uyumlu olduğunu vurgulayarak güven sağlamak	0			
3 Varlığın Kimliğini İnşa Eden Söylemler	0		0		24	Hedef kitlenin yaşam tarzıyla uyumlu olduğunu vurgulamak		
4 Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan Söylemler	0		6	Etik değerlere vurgu yaparak erdemli olduğunu göstermek	0			
5 Duyguları Yönlendiren Söylemler	112	Hedef kitlenin taleplerini ve ihtiyaçlarını anlayıp onları kendi yanına çekmek	0		0			

3.6 Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki kısıtların başında konuyla ilgili Türkçe kaynakların yetersizliği gelmekteydi. Bu eksikliği giderebilmek için yoğun şekilde yabancı kaynaklardan tercüme yapılması gerekmiştir. Yapılan tercümelemlerin yeni araştırmacılara fayda sağlayabileceği düşünülerek araştırmanın literatür incelemesi bölümüne bu tercüme edilmiş bölümler eklenmiştir. Kurum Kimliği ve Meşruiyet ilişkisi konusundaki akademik yazınının kısıtlılığı da bu araştırmanın zorlayıcı yanlarından birisi olmuştur. Ayrıca Meşruiyet konusunun ampirik olarak incelenmesinin zorluğu, meşruiyeti ölçen bir ölçeğin olmaması gibi kısıtlarla da karşılaşmıştır. Araştırma kapsamında kodlanan 93 adet belgenin her birinin detaylıca incelenmesi, seçilen 3693 adet söylemin tek tek yorumlanması ve meşruiyet tiplerine göre atanması yoğun bir yorumlama gerektirmiştir. Yapılan nitel analizden nicel sonuçlar elde edilmiş olsa da kodlamaların araştırmacının yorum süzgecinden geçerek yapılmış olması nedeniyle sonuçların kesin bir olgu olarak değil önermeler olarak sunulması doğru olacaktır.

3.7 Tartışma ve Öneriler

Araştırma kapsamında ilgili markanın söylemlerinin yaşam döngüsü sırasında, pazara giriş, tutunma ve onarma evrelerinde geçirdiği dönüşüme bakıldığında, söylem içeriklerinin de değişiklik gösterdiği görülmektedir. Söylemlerdeki bu değişim, “kurum ve marka kimliğinin de zaman içerisinde değişken olduğunun bir kanıtı mıdır?” sorusunu akla getirmektedir. Bu sorunun ileride farklı bir araştırmanın ana sorunsalı olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Araştırmanın literatür incelemesi bölümünde, özellikle meşruiyet alanında gerçekleştirilmiş olan yabancı yazındaki çalışmaların ve tabloların Türkçe tercümelemlerinin de ileride yeni araştırmacılara çalışmalarında fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada markanın basına servis ettiği bültenlerde kullanılan söylemler analiz edilmiştir. Bu söylemlerin basında ne kadar sıklıkta ve hacimde yer bulduğu ise dikkate alınmamıştır. Marka bültenlerinde öne çıkartılan söylemlere basın tarafından ne ölçüde haber değeri atfedildiği ve ne ölçüde haberlerde yer verildiği ise

bir başka araştırma konusu olarak değerlendirilebilir. Böyle bir araştırma yapmak isteyen araştırmacılara, markaların haber yansımalarına kapsamlı ve doğru şekilde ulaşabilmeleri açısından medya analiz ajanslarının haber takip sistemlerini kullanmaları önerilmektedir. Bu sistemler hem haberlerin içeriklerini resim ve metin olarak vermekte, hem de kaç okuyucuya erişim sağlandığını da yaklaşık olarak hesaplayabilmektedir. Arzu edildiği takdirde, basında yansıma bulmaya değer görülmüş söylemlerin ne kadar kişiye eriştiği hakkında da tahmini bir değerlendirme yapılması mümkün olabilir. Bu değerlendirme mecra (yazılı basın, TV, radyo, internet siteleri, sosyal medya, youtube) bazında da ayrı ayrı yapılabilmektedir.

Son yıllarda dijital mecraların sayısında ve etkisinde yaşanan artış düşünüldüğünde, yıllara göre söylemlerin yer aldığı mecraların değişimi, geleneksel mecraların önem kaybedip kaybetmediği, bu süreçte mecralara göre kullanılan söylemlerin içerik farklılıklarının nasıl bir değişim geçirdiği de incelenebilecek ayrı alanlar olarak önerilebilir.

Bu araştırmanın benzeri farklı markalar ve sektörler açısından yapılabilir, sonrasında markanın söylemleri birbiriyle kıyaslanabilir. Ayrıca, aynı markanın farklı ülkelerdeki söylemleri ve bu söylemlerin meşruiyet üzerindeki rolü incelenerek kültürler arası karşılaştırmalı analizlerle daha geniş çerçevede sonuçlar elde edilebilir.

Bu araştırmanın sonuçları, gerek halkla ilişkiler veya pazarlama departmanlarında çalışanlara, gerekse meşruiyet ve hikâye anlatımı konularında akademik çalışma yapmayı amaçlayanlara ışık tutabilir.

Bu araştırmanın sonuçlarının özellikle otomotiv sektöründe iletişim veya pazarlama departmanlarında çalışan yöneticilere ve halkla ilişkiler ajanslarının marka yöneticilerine söylem stratejilerini oluşturmada fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle pazara yeri giren bir markanın yöneticilerinin gerek marka ve ürün gerekse yönetici söylemlerinin oluşturulmasında yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Bu araştırmada bir markanın yeni girdiği bir pazarda meşruiyetini sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği kurum kimliği çalışmalarının hangi meşruiyet alt bileşenlerine vurgu yaptığı analiz edilmiştir. Araştırmanın yola çıkış amacı olan sorulara yanıt bulunmasının yanı sıra başka farklı bulgular da elde edilmiştir. Sonuç bölümünde sonuçların bir zeti ile birlikte bu farklı bulgulara da yer verilmiştir.

Bir otomotiv şirketinin kamuoyu ve kendi hedef kitlesi nezdinde meşruiyetini sağlamak ve korumak amacıyla gerçekleştirdiği kurumsal iletişim söylemlerinde nasıl bir dil kullandığı, bu dilin meşruiyetin hangi bileşenlerine vurgu yaptığı, bu söylemler içerisinde hangi tarz mesajların daha fazla ne çıktığı, sektör ve ürün grubu özelinde hangi söylem türlerinin daha fazla kullanıldığı incelenmiştir.

İlgili marka tarafından basına servis edilen metinlerde, yalnızca çoğunluğu ikna ederek değil, daha dolaylı şekilde, etkili aktörlerden, özellikle medya, düzenleyiciler ve hukuk sistemi ile ilişkili özne konumlarında bulunanlardan onay olarak algı oluşturmayı hedefleyen “geçerlilik” söylemlerinin daha yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir.

Hedef kitlenin “uygunluk” yargılarını doğrudan etkileyen ilgili konuyu belirli normlar çerçevesinde değerlendirmelerini teşvik etmek için değerlendiricilerin duygularına, ahlaki inançlarına ve akılcı değerlendirmelerine hitap eden söylemlere daha az yer verildiği görülmüştür.

Bu araştırmanın bulguları “hikâye anlatımı” yoluyla kurum kimliği yaratmanın kamuoyu nezdinde meşruiyet kazanmayı kolaylaştırdığını savunan akademisyenleri (Lounsbury ve Glynn, 2001) doğrular niteliktedir. Yine, sektöre yeni giriş yapan şirketlerin, kurum kimliğinin sembolik yansımalarını kullanarak meşruiyet kazanma çabalarının ve hikâyelerin yeni firmaları meşru kılmaya yardımcı olan önemli örgütsel semboller olduğunu sonucuna ulaşan alışmaları (Zott ve Huy, 2007) destekleyici sonuçlar elde edilmiştir.

Kurum-marka meşruiyetinin paydaşlar tarafından kabulünün arkasında yatan nedenler, ilgili kurum ve onun faaliyetleri sayesinde karşılıklı fayda sağlama imkânı, paydaşın yarar sağlayabileceği bir ilişki ve itibar ağı kurabilmesi ve kurumun felsefesiyle kendini zdeşleştirebilmesini sağlayan pragmatik (faydacı) meşruiyete

hizmet eden söylemlerle, kurumun faaliyetleri sayesinde toplumun faydasına yönelik sonuçlar elde edilmesi, kanunlara ve prosedürlere uyan kurumsal bir örgüt yapısına sahip olunması ve karizmatik liderlikle yönetilmesi şeklinde tezahür eden normatif (ahlaki-moral) meşruiyet söylemleri eşit seviyede kullanılmıştır. Meşruiyetin üçüncü alt bileşeni olan ve kurumun faaliyetlerinin öngörülebilir ve makul olması, paydaşlar nezdinde koşulsuz kabul ve güvenilirlik oluşturmaya odaklanan kültürel-bilişsel (kanıksanan) meşruiyeti sağlamaya yönelik mesajlara ise diğerlerinde daha az yer verilmiştir. Ancak bu üç meşruiyet tipinin çok net sınırlarla ayrılması mümkün olmayacağı için bazı mesajların birden fazla meşruiyet tipine de hizmet ettiği de görülmüştür.

Markanın iletişim söylemlerinde, potansiyel müşteri kitlesinin, marka ile duygusal bağ kurmasını ve markayı daha kolay benimsemesini amaçlayan mesaj tipleri sıklıkla kullanılmıştır, bu da Suchman (1995, 578)'ın, müşterinin kendi değerleri ile paralel gördüğü markaları meşru gördüğünü savunan “Ruhsal Özdeşleşme” olarak adlandırdığı olguyu destekler niteliktedir.

Ashforth ve Mael'in (1989, 21-22) kurum kimliğini sosyal kimlik teorisi çerçevesinde değerlendirerek, bir markanın topluluk yaratması ve tüketicisinin kendisini o topluluğun bir parçası hissetmesini, başarısını kendi başarısı gibi görmesine, grubun itibarını kişiselleştirmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olacağına dair önermesi de bu araştırmanın sonuçları tarafından desteklenmektedir. Araştırma kapsamında incelenen söylemlerde çokça performans göstergesi, ünlü şahsiyet, itibarlı organizasyon ve başarı hikayesi ögesi kullanılmıştır. Grup kimliğinin üyeler tarafından benimsenmesinde grubun prestijinin de önemli bir faktör olduğunu ifade eden Chatman, Bell ve Staw'un (1986, 203) önermesi de markanın kendisini “Premium” olarak tanımladığı, prestiji vurguladığı çok sayıda söylemle desteklenmektedir.

Kurumsal kuram ve meşruiyet yazınında sıklıkla kullanılan, eş-biçimliliğin meşruiyete olumlu katkı sağladığı önermesi de (Meyer ve Rowan 1977, Suchman 1995) yine araştırmada çıkan sonuçlarla desteklenmiştir. İlgili markanın sektör normlarına uyum için birçok uygulamayı taklit ettiği görülmektedir. İlgili sektörün çatı derneklerine üyelik, yetkili satıcı ve servis açma standartlarını taklit etme, sektör

kurumları tarafından düzenlenen organizasyonlara katılım gibi rakipler tarafından yerine getirilen faaliyetlerin taklit edildiği, markanın iletişim söylemlerinde sıklıkla dile getirilmiştir.

Söylem tipleri alt bileşenlerine göre değerlendirildiğinde ise, otomobil üretiminde tercih edilen teknolojiler, bilişim ve yazılım teknolojileri, elektrikli ve hibrit araçlar, otonom sürüşe giden yoldaki km taşları olan önleyici güvenlik unsurları söylemlerde en çok kullanılan konular olmuştur. İkinci sırada otoriteye vurgu yapan, şirket yöneticilerinin sözcükleri, köklü markalarla iş birliği ve itibarlı organizasyonlara katılım gibi konulardaki mesajlar gelmektedir. Üçüncü sırada ise markanın gelecek hedeflerini vurguladığı ve gerek teknik gerekse satış ve yatırım hedefleriyle ilgili nicel kanıtlara yer verdiği söylemler öne çıkmaktadır.

Gelenekleri vurgulama, tarihsel anlatılar yaratma, şekilsel ve işlevsel benzetmeler kullanma gibi yöntemlerle verilen mesajların değerlendiricinin zihninde tanıdık olgularla ilişkilendirilmesiyle mesajların kabulünün kolaylaştığını savunan Bitektine ve Haack'ın (2015, 31) savı da marka söylemleri içerisinde yer alan metaforlar, analogiler, ilginç tarihsel hikayeler ve mitler gibi birçok içerikle doğrulanmaktadır.

Araştırmanın hedeflediği soruların yanıtlarının yanında ilgi çekici başka sonuçlara da ulaşılmıştır. Ortaya çıkan en ilginç sonuçlarda birisi Türk kültürünün otoriteye ve statüye olan hayranlığını ve saygısının bir göstergesi olan yönetici söylemlerinin yoğunluğudur. Söz konusu yönetici söylemlerinin içerisinde ise ağırlıklı olarak markanın itibar ve güven kazanmak için vurguladığı geleceğe yönelik satış rakamları ve yeni yatırımlar ile ilgili nicel hedefler, normatif onayı sağlamak için alınan sertifikalar ve yapılan sektör normlarına uygun fiziksel yatırımların yer aldığı görülmektedir.

Yine itibarlı markalarla veya kişilerle olan iş birlikleri ile ilgili söylemlerin yoğunluğu da Türk kültürünün statüye olan hayranlığı yönünü gösteren bir başka bulgu olarak karşımıza çıkmıştır.

Bir başka dikkat çekici ama şaşırtıcı olmayan sonuç ise teknoloji söylemlerinin yoğunluğudur. İncelenen markanın lüks bir otomobil markası olması ve bu alanda teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın en önemli başarı ve olumlu algı kriterlerinden

birisi olması nedeniyle bu söylem tipinin öne çıkması doğal karşılanmalıdır. Teknolojik gelişmelerin detayına baktığımızda ise performans ve verimlilik konusunun konfor ve güvenlik unsurlarının önüne geçtiği görülmektedir. Burada kasıt çabuk hızlanan yüksek beygir gücüne ve torkuna sahip performanslı motorlardır. Araştırmaya konu olan iletişim metinlerinin 2009-2019 yıllarına ait olması nedeniyle performansla ilgili bir söylemin imaj ve itibar sağlayacağına öngörülmesi de şaşırtıcı değildir. 2020-2021 yıllarında benzer bir firmanın metinlerinde bu kodlama yapılmış olsaydı, performansın bu kadar öne çıkması mümkün olmayabilirdi. Güvenlik ve konforun kanıksanmış unsurlar olduğu ve zaten var olması gereken özellikler olarak görülmesi de bunun nedeni olabilir. Öte yandan, çevreci ve elektrikli araç ve otonom sürüşe doğru evrilen önleyici araç teknolojilerinin erken dönemi olmasına karşın, bu tip söylemlerin yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu da otomotiv sektörünün teknolojik gelişmeler anlamında öncü rolünü göz önüne sermektedir.

Teknoloji başlığı altındaki bir başka söylem konusu ise dijitalleşmeyi vurgulayan bilişim ve yazılım teknolojileridir. Dijitalleşme ile ilgili söylemlerin otomotiv sektöründe bundan 10 yıl önce konuşulmaya başlanmış olduğu görülmektedir. Markanın söylemlerine baktığımızda, otomotiv sektöründeki gelişmeler de bir zaman çizelgesine oturtabilmektedir. Dijital göstergeler, navigasyon sistemleri, sürücü tanıma ve kişiselleştirme, dokunmatik ekranlar, arama motorlarına erişim ile başlayan dijitalleşmenin kör nokta müdahale sistemleri, şerit ihlal ve kontrolü, otonom sürüş için gereken dijital bir ekosistem yaratılmasına kadar uzanan bir takvimde hızlıca ilerlediği görülmektedir.

Söylem stratejileri bu araştırma özeline adapte edilirken ileri görüşlü bir bakış açısıyla söylemlerin arasına eklenmiş olan üç boyutlu yazıcılara ve uçan drone araçlara ise değinilmediği görülmektedir. Bu konu şimdilik fütüristik gibi görünse de yakın bir gelecekte otomotiv sektörünün söylemlerinin içerisine gireceği düşünülmektedir.

Araştırmadan çıkarılabilecek bir başka sonuç ise metaforlar (işlevsel benzetmeler) ve analogilerin (şekilsel benzetmeler) çokça kullanıldığıdır. Bunun nedeni, oldukça teknolojik ve bizzat deneyimlenmeden ve dokunmadan anlaşılması zor bir ürün olan otomobildeki gelişmelerin, içselleştirilmiş olgulara ve geçmiş yaşanmışlıklara hitap eden söylemler ile verilerek anlaşılmayı ve kanıksanmayı kolaylaştırmak olarak yorumlanabilir.

Lüks ürün iletişimine özel bir ilginç sonuç ise duyguları yönlendiren söylemlerin içerisinde gözlemlenmiştir. İletişim metinlerinde ayrıcalıklı olma, heyecan duyma, özgürlük, merak ve haz alma gibi hedonistik (hazcı) duyguların vurgulandığı çok sayıda söylem kullanılmıştır. Lüks marka iletişimde bu tarz söylemlerin kullanılması da şaşırtıcı bir sonuç olmamıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarının, gerek otomotiv sektöründe halkla ilişkiler veya pazarlama alanında çalışanlara, gerekse meşruiyet ve hikâye anlatımı konularında akademik çalışma yapmayı amaçlayanlara ışık tutabileceği ve farklı markalar ve sektörler açısından incelenebileceği düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Albert, Stuart ve David A Whetten (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior, JAI Press, Greenwich, Cilt 7, 263-295.
- Altunoğlu, Mustafa (2009). Kimlik'in Modern İnsân, Kimlik Politikaları ve Türkiye'de Kimlik Tartışmaları, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashforth, Blake E. ve Ronald H Humphrey (1997). The Ubiquity and potency of labeling in organizations. Organization Science, 8 (1), 43–58.
- Ashforth, Blake ve Fred Mael (1989). Organizational identity and strategy as a context for the individual. Advances in Strategic Management, 13, 19-64.
- Ashforth, Blake ve Fred Mael (1989). Social identity theory and organization. The Academy of Management Review. 14, 20-39.
- Ashforth, Blake E. ve Barrie W. Gibbs. (1990). The double-edge of organizational legitimation. Organization science, 1(2), 177-194.
- Aslan, Salih (2018). Örgütsel Meşruiyet ile Örgütsel Dil Arasındaki İlişkinin Örgütsel Kuram Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Audi, Robert (2015). The Cambridge Dictionary of Philosophy. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aydoğdu, Hüseyin (2004), “Modern Kimlikte Öznenin Ölümü”, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 10, 115-147.
- Balmer, John M. T. ve Guillaume B. Soenen (1999). The acid test of corporate identity management™. Journal of Marketing Management. 15. 69-92.
- Berger, Joseph, Cecilia L. Ridgeway, M. Hamit Fisek ve Robert Z Norman (1998). The Legitimation and Delegitimation of Power and Prestige Orders. American Sociological Review, 63 (3), 379–405.
- Besharov, Marya ve Shelley Brickson (2015). Organizational identity and institutional forces: Toward an integrative framework.

- Bitektine, Alex (2011). Toward A Theory Of Social Judgments Of Organizations: The Case Of Legitimacy, Reputation, And Status. *Academy of Management Review*, 36.1, 151-179.
- Bitektine, Alex ve Patrick Haack (2015). The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*, 40.1, 49-75.
- Boje, David (1991), The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, Cilt 36, 1, 106-126.
- Can, Emel (2007). Marka ve Marka Yapılandırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXII, 1, 225-237.
- Chatman, Jennifer, Nancy E. Bell ve Barry Staw (1986). The managed thought: The role of self-justification and impression management in organizational setting. *The Thinking Organization*.
- Coulmas, Florian (2019). *Identity: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Dandridge, T., Mitroff, I., ve Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *The Academy of Management Review*, 5 (1), 77-82. doi:10.2307/257806
- David L. Deephouse ve Suzanne M. Carter (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies* 42, 2.
- Deephouse, David ve Mark Suchman (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Cilt: 49.
- Dimaggio, Paul J. ve Walter W. Powel (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Cilt. 48, No. 2, 147-160.
- Dowling, John ve Jeffrey Pfeffer (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, Cilt. 18, No. 1, 122-136.

- Dutton, Jane E. ve Janet M. Dukerich (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.
- Elsbach, Kimberly D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.
- Elsbach, Kimberly D. ve Mark R. Kramer (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 442.
- Erkan, Melodi (2014). Kurumsal İmajın Güçlendirilmesinde Kurumsal Kimliğin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Esener, Burcu (2006) Kurum Kimliği ve İmajının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Fidan, Tuncer (2016). Kamu ve Özel Ortaöğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Meşruiyet Algıları. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gardner, Burleigh B. ve Sidney J. Levy (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33 (2), 33-39.
- Gioia, Dennis, Majken Schultz ve Kevin Corley (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*. 25.
- Gioia, Dennis A. ve James B. Thomas (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 370.
- Glynn, Mary Ann (2008). Beyond constraint: how institutions enable identities.
- Hargadon, Andrew. (2003). How breakthroughs happen: The surprising truth about how companies innovate. Harvard Business Press.
- He, Hongwei ve Yehuda Baruch (2010) British organizational identity and legitimacy under major environmental changes: tales of two UK building. societies *Journal of Management*, Cilt 21, 44–62

- Kalemci, Rabia Arzu ve İpek Kalemci Tüzün (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.13, 2. 403-413.
- Kadembo, Ernest (2010). The narrative/storytelling approach in brand development for towns. Academy of Marketing Conference, 6-8 Haziran 2010, Coventry Üniversitesi.
- Kapferer, Jean-Noël. (2002). Corporate brand and organizational identity.
- Keller, Kevin Lane (2001, July/August). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 15-19.
- Kelley, Tom (2001). Prototyping is the shorthand of innovation. *Design Management Journal* (Eski Sayıları).
- Kostova, Tatiana ve Srilata Zaheer (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review*, 24 (1), 64–81. <https://doi.org/10.2307/259037>
- Lounsbury, Michael ve Mary Glynn (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*. 22. 545 - 564. 10.1002/smj.188.
- Mazza, Carmelo (1999). Claim, intent, and persuasion: Organizational legitimacy and the rhetoric of corporate mission statements. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Meyer, John W. (2008). Reflections on institutional theories of organizations. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 790-811.
- Meyer, John W. ve Brian Rowan (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Cilt 83, No. 2 (Eylül 1977), 340-363.
- Meyer, John W. ve Brian Rowan. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Ed.). *The New Institutionalism In Organizational Analysis* içinde (s. 41-62). Chicago: University of Chicago Press.

- Nöth, Winfried (1988). The language of commodities groundwork for a semiotics of consumer goods. *International Journal of Research in Marketing*, 4 (3), 173-186.
- Okay, Ayla (1999). *Kurum Kimliği*. MediaCat Yayınları, 1'inci Baskı.
- Oliver, Christine (1991) Strategic Responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Özen, Şükrü (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. AS Sargut ve Ş. Özen (Der) *Örgüt kuramları* (237-331). Ankara: İmge.
- Özen, Şükrü (2009). Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4 (2), 65-74.
- Pfeffer, Jeffrey ve Gerald R. Salancik (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. Harper & Row, New York.
- Pohlman, Alan ve Samuel Mudd (1973). Market image as a function of group and product type: A quantitative approach. *Journal of Applied Psychology*, 57 (2), 167-71. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037043>.
- Rao, Hayagreeva (1994). The Social Construction Of Reputation: Certification Contests, Legitimation, And The Survival Of Organizations In The American Automobile Industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 29-44.
- Reynolds, Thomas J. ve Jonathan Gutman, (1984). Advertising is image management. *Journal of Advertising Research*, 24, 27-38.
- Rosch, Eleanor (1978). Principles of categorization. UC Berkeley Previously Published Works, 2013, 27-47.
- Roy, Dilip ve Saikat Banerjee (2014). Identification and measurement of brand identity: A quantitative approach. *Journal of Product & Brand Management*, 23 (3), 6-36.
- Ruef, Martin ve Richard W. Scott (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43, 877.
- Ryu, Kyungin, Xinran Y. Lehto, Susan E. Gordon ve Xiaoxiao Fu, (2019). Effect of a brand story structure on narrative transportation and perceived brand image of luxury hotels, *Tourism Management*, Cilt 71, 348-363.

- Satır, Didem Akdağ (2012). Kurumsal Kimlik Tasarımı bağlamında Web Tasarımının Dijitalleşme Sürecinde Kimlik Sorunsalı ve Sürdürülebilirlik. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, Cilt 2, 2, 47.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Philip (1996). Institutionalism 'Old' and 'New'. *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.
- Scott, Richard W. (1995). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage Publications, Inc., 59-70.
- Scott, W. (2014). W. Richard Scott (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities: Paperback: 360 pages Publisher: Sage (1995) Language: English ISBN: 978-142242224*. *M@n@gement*, 17, 136-140.
- Scott, Richard W. ve John Wilfred Meyer (1983). The organization of societal sectors. J. W. Meyer ve W. R. Scott (Der.), *Organizational environments: Ritual and rationality: 129-153*, Beverly Hill: Sage.
- Sirgy, Joseph M. (1985). Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation. *Journal of Business Research*, 13, 195-206.
- Sommers, Mitchell S. (1964). Product symbolism and the perception of social strata. In *Proceedings of the American Marketing Association*, 22, 200-216.
- Sözen, Edibe (2011). Sosyal Kimlik Kavramı'nın Sosyolojik ve Sosyal Psikolojik Bir İncelemesi. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 93-108.
- Staw, Barry M. ve Lisa D. Epstein (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), Sayfa 523-556. <https://doi.org/10.2307/2667108>.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, 571-610.
- Swartz, Teresa A. (1983). Brand symbols and message differentiation. *Journal of Advertising Research*, 23(5), 59-64.

- Tarımcıoğlu, Halise (2019). Özdeşlik İlkesi Sorunu ve Yansımaları Olmayan Mantıklar. İstanbul University Press, Felsefe Arkivi, Sayı/ 51.
- Thornton, Patricia H., William Ocasio ve Michael Lounsbury. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford University Press on Demand.
- Uztuğ, Feruh (2002). Markan Kadar Konuş: Marka İletişim Stratejileri, İstanbul. Mediacat kitapları.
- Vural, Z. Beril Akıncı (2003). Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Washington, Marvin ve Edward. Zajac (2005). Status Evolution and Competition: Theory and Evidence. Academy of Management Journal. 48. Sayfa 282-296. 10.5465/AMJ.2005.16928408.
- Yılmaz, Abdullah (2018). Örgütsel Meşruiyet Krizi ve Meşruiyetin Yeniden Yapılandırılması Konusunda Çoklu Vaka İncelemesine Dayalı Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zott, Christoph ve Quy Huy (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART. 52. 70-105. 10.2189/asqu.52.1.70.
- Zucker, Lynne G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, 42, 726-43.

İnternet kaynağı:

- APA Dictionary (2020). <https://dictionary.apa.org/identity-principle>. ET: 15.06.2020
- Google çeviri aracılığıyla Oxford Languages sağlayıcısı (2020). <https://www.google.com/Meşruiyet>. ET: 15.06.2020
- Greenhalgh, Trisha (2017). Today's task: to tame Richard Scott's neo-institutional theory for a naive audience. How am I doing? <https://twitter.com/trishgreenhalgh/status/835909069739339780> ET: 01.11.2021
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2020). sozluk.gov.tr. ET: 15.06.2020

EKLER

Ek 1. Kategorileri Yansıtan Seçili Örnekler

Bu bölümde yer alan seçili söylem örneklerinde incelenen markanın ismi yerine MARKA, model isimleri yerine ise MODEL olarak değişiklik yapılmıştır. Kişi ve özel tesis isimleri çıkartılmıştır veya metnin anlam bütünlüğü bozulmayacak şekilde jenerik ifadelerle değiştirilmiştir.

1. Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri

1.1 Uygunluğa Vurgu yapan söylemler

1.1.1 Gelecek Hedeflerini Vurgulama

".... her şeyin kötü gittiği 2009'da atılmış çok cesur bir adım oldu bizim açımızdan ve bugün bu yatırımı yapmaktan vazgeçmediğimiz için çok mutluyuz. 2010'da markanın gücü ve artan bilinirliği ile çok hareketli bir yıl geçireceğiz. 2010 ilk yarısında diesel versiyonlarımızın satışına başlıyoruz, ayrıca lansmanını Cenevre Motor Show'da yapacağımız M serisinin de satışına 2010 yılı sonunda başlayacağız. "Yeni markamız" için bayilikler vermeden, kendi "merkezlerimizi" açma kararımız var. Büyük şehirlerden birinde bir ikinci nokta açabiliriz. 2010 satış hedefimiz ise 200 adet." (2009)

MARKA, 2015 yılında piyasaya çıkartmayı planladığı yeni hatchback modeli için İngiltere'de 250 milyon İngiliz Sterlini tutarında yatırım yapacağını açıkladı. Yılda 60 bin adetlik üretimin hedeflendiği dev yatırımla birlikte MARKA Avrupalı markaların hakim olduğu kompakt lüks segmente kuvvetli bir giriş yapmış olacak. Türkiye'de de satışa sunulacak olan yeni premium kompakt model tüm dünyaya İngiltere'den ihraç edilecek. (2012)

MARKA/MODELİN'nin 2013 yılının son çeyreğinde 4 silindirli benzinli ve dizel motor seçenekleri ile Türkiye'de satışa çıkması planlanıyor. (2013)

MARKA'nın Premium sportif sedan modelinin, yeni 2.0 litrelik dört silindirli turbo benzinli motorlu versiyonu gün yüzüne çıktı. Güçlü, ekonomik ve hafif motoru ile cazibesini artıran modelin, 2014'ün üçüncü çeyreğinde Türkiye'de bu motor seçeneğiyle satışa sunulması planlanıyor. (2013)

MARKA, önümüzdeki 5 yıl boyunca araç portföyünü yüzde 60 oranında, aktarma organlarını ise yarısından fazla bir oranda genişletmeyi planlıyor. (2013)

MARKA, yeni modeli için İngiltere'deki Fabrikası'na 250 milyon İngiliz Sterlin (yaklaşık 725 milyon TL) tutarında yatırım yaptı. Türkiye'de de satışa sunulacak olan yeni premium kompakt model tüm dünyaya İngiltere'den ihraç edilecek.(2013)

Son beş yılda lüks segment satışları iki katından daha fazla arttı ve artmaya devam edeceği öngörülüyor. (2013)

MARKA, 5 yıl içerisinde model portfolyosunu %60 oranında, motor ve şanzıman sayısını ise iki kattan daha fazla artırmayı hedeflediğini açıkladı. (2014)

2021 yılından itibaren her yeni MODEL elektrikli motorla pazara sunulacak. (2018)

1.1.2 Rakamlarla ve Verilerle Nicel Kanıt Gösterme

MARKA, yeni modeli için İngiltere'deki Sunderland Fabrikası'na 250 milyon İngiliz Sterlini (yaklaşık 725 milyon TL) tutarında yatırım yaptı. Türkiye'de de satışa sunulacak olan yeni premium kompakt model tüm dünyaya İngiltere'den ihraç edilecek. (2013)

Adana Ceyhan karayolu üzerinde, 3.000 m² kapalı ve 1.500 m² açık alana sahip Yetkili Satıcı Tesisinde MARKA'nın en çok tercih edilen modelleri satışa sunulacak. Merkezde hem yeni hem de ikinci el araçların da sergileneceği ayrı bir showroom da yer alıyor. (2013)

Her otomobil için yaklaşık 100 metrekare deri kullanıldı. En büyüğünden en incesine 100 farklı deri parçası elle kesilerek, yaklaşık her bir araç için 500 saat işçilik kullanılarak uygulandı. (2014)

MARKA, satış adetlerini 7 katına çıkartarak 2015'in "en hızlı büyüyen otomobil markası" oldu. (2016)

148 HP güç ve 320 Nm tork değeri sunan MODEL, 170 km/s maksimum hıza çıkıyor ve 0-100 km/s hızlanmasını 5.5 saniyede tamamlıyor. Tek oranlı bir şanzımana sahip olan araç, yüksek tempolu pist koşullarında kullandığında 20 dakikalık bir menzil sunuyor. (2017)

1.2 Otoriteye Vurgu yapan söylemler

1.2.1 Güçlü Aktörlere Vurgu: Şirket Üst Düzey Yöneticilerinin Sözcülüğü

MARKA Genel Müdürü, ilham veren MARKA'nın, yelken sporlarının premium algısı ve zarafetiyle büyük bir uyumluluk gösterdiğini belirterek, "MARKA'nın sunduğu yüksek kalite ve performansı denizlerde yakalayan YELKENLİ'lere ilham ve destek vermekten gurur duyuyoruz. 2011 yılında, yollardan sonra denizlere de ilham veren performansımızı taşıyoruz. YELKENLİ ve MARKA işbirliği denizlerde de farkımızı hissettirecek " dedi. (2011)

MARKA'nın Yaratıcı Ekip Lideri modelle ilgili olarak şunları dile getiriyor: "Bu otomobil sadece çekici bir tasarıma değil aynı zamanda dinamik ve güçlü bir yapıya sahip. Motoru orta konumda olan araçlar genellikle daha kaba bir yapıya sahipken, bu MODEL'in gövdesi, tekerlekler üzerinde süzülen bir ipek kumaş parçası kadar zarif". (2012)

Fuarda gerçekleşen basın toplantısında MARKA Başkanı ve CEO'su, "Konsept MODEL ile, daha fazlasını isteyenler için premium kompakt sınıfında ve eşsiz modernlikte bir alternatif vitrine çıkarıyoruz" dedi. MARKA Tasarım Direktörü ise; "Tasarım ekibi olarak materyalleri beklenmedik şekilde kullanarak fonksiyonel öğelere sanatsal bir anlam ekledik. Konsept MODELİ bir tasarım lideri haline getiren en önemli özelliğin geleneksel öğelerin sıra dışı bir şekilde işlenmesi olduğunu düşünüyoruz" dedi. (2015)

"MARKA yeni bir döneme adım atıyor: Lansman toplantısında bir konuşma yapan MARKA'nın Türkiye Genel Müdürü şunları söyledi: "Grubumuzun premium otomobil markasının premium kompakt crossover sınıfındaki ilk modelinin lansman toplantısına hoş geldiniz. Sizin de bildiğiniz üzere MARKA'mız her zaman özgün çizgisi, benzersiz hikâyesi ve ilham veren performansıyla premium otomobil dünyasında lüksün tanımını değiştiren öncü bir marka olmuştur. Markanın Türkiye'deki öncülük rolünü de Grubumuz 2009 yılından bu yana üstlenmiş bulunuyor. Hızla gelişen kompakt crossover segmentinde MARKA'nın ilk küresel girişimi olan bu yeni MODEL'in Türkiye pazarına dinamizm katacağına inanıyorum." (2016)

MARKA'nın yeni MODEL lansmanında yeni modelinin özellikleri ve marka hedefleriyle ilgili bilgiler veren Marka Müdürü "Premium crossover segmenti son yıllarda dünyanın en hızlı büyüyen otomobil segmenti oldu. Türkiye'de 2015'de satışa sunduğumuz Sport Sedan modeli ile yakaladığımız ivmeyi dünyanın en hızlı büyüyen segmentinde yer alan crossover'ların tüm gerekliliklerini karşılayan yeni modelimiz ile çok daha ileri bir noktaya taşımayı hedefliyoruz. Premium otomobil tutkunlarının beklentilerine göre tasarlanan ve Türkiye'de vergi avantajı sağlayan motor seçenekleriyle yeni bir segmente dahil olduğumuz yeni modeli 250 Milyon İngiliz Sterlini yatırımla Avrupa'da MARKA'nın üretilen ilk modeli oldu. Türkiye pazarındaki etkinliğimizi yeni MODEL ile artırarak Premium segmentte 'Oyuna Yeniden Giriyoruz'. Avrupalıların premium otomobil beklentilerini Japonlar'ın titizliği ile birleştiren yeni MODEL'i 139 bin 906 TL'den başlayan rekabetçi fiyatlarla satışa sunuyoruz." dedi. (2016)

MARKA'nın Tasarım Direktörü, yeni konsept hakkında; "Yeni PROTOTİP, yüksek güçlü tek koltuklu yarış otomobillerinden esinlenerek tasarlandı. Bildiğiniz üzere tüm zamanların en yaratıcı otomobil tasarımları yarış otomobilleri üzerinden geliştirildi. Yeni konseptimiz, elektrikli bir geleceğin bize neler sunacağına dair detayları veriyor. Geçmişten gelen yüksek sürüş keyfi ile teknolojinin bir araya gelmesiyle otomobil benzersiz bir karaktere sahip." dedi. (2018)

1.2.2 Güçlü Aktörlere Vurgu: İtibarlı Markalarla İş birliği ve İtibarlı Organizasyonlara Katılım

"İlham veren iş birliği: MARKA, dünyaca ünlü eğlence topluluğu Cirque Du Soleil'in resmi sponsoru oldu. İlham veren performansı ile dünyanın yakından takip ettiği MARKA, Kanada Montréal kökenli dünyaca ünlü eğlence topluluğu Cirque du Soleil® ile ortaklık anlaşması imzalayarak grubun resmi sponsoru oldu" (2010)

Premium performans markası, katılım gösterdiği bu ilk Frankfurt Otomobil Fuarı'na, tüm otomobilleriyle, teknolojisiyle, sunmuş olduğu hizmetlerle, Formula 1 partneri ve Global Marka Elçisi ile kazanmış olduğu her başarıda artan itibarı ile katılmaktan büyük bir coşku ve mutluluk duyuyor. (2011)

"Yollara ilham veren MARKA, yelken dünyasının yıldızı TANINMIŞ YELKENLİ teknesine sponsor oldu. Marka'nın denizle buluşması tüm yarışlara ilham

verecek. MARKA'nın ilhamı, TANINMIŞ TEKNE'nin yelkenlerine rüzgâr dolduracak" (2011)

"Formula 1'de Güçlü Ortaklık: MARKA, TANINMIŞ Racing Takımının Ana Sponsoru Oldu" (2011)

Premium otomobil markası, İstanbul'un en güzel "fine dining" restoranlarından SUNSET GRILL&BAR ile bir yıllık tanıtım anlaşması imzaladı. SUNSET müşterileri Haziran 2013'e kadar özgün, çarpıcı tasarımı ve üstün performansı ile dikkat çeken otomobilleri yakından tanıma fırsatı bulacak. (2012)

"MARKA'nın TANINMIŞ OTOMOBİL GRUBU ile iş birliğinden doğan yeni dört silindirli turbo şarjlı motor, bir yandan zorlu Euro 5 emisyon standartlarını karşılarken, diğer yandan 211 Hp motor gücü sağlamak için hassas piezo enjektörlerle direkt enjeksiyon yöntemini kullanıyor." (2013)

MARKA, Paris Otomobil Fuarı'nda 20 yıldan uzun süren geliştirme çalışmaları sonucunda ortaya çıkardığı, dünyanın ilk değişken sıkıştırma oranına sahip ve şimdiye kadar yaratılmış en gelişmiş içten yanmalı 4 silindirli turbo beslemeli motoru VC-Turbo'yu ve cesur tasarımıyla markanın yakın gelecekte seri üretime aktaracağı SUV'sinden ipuçları taşıyan yeni konseptini tanıtıyor. (2016)

MARKA'nın Finans kuruluşu ve TANINMIŞ BANKA ile işbirliği ile yılsonuna kadar geçerli olacak özel kampanya kapsamında ise; 80 bin TL için aylık % 0,99'luk faiz avantajı ve 36 aylık ödeme seçeneği sunuluyor. Yine yıl sonuna kadar MARKA'ya sahip olmak isteyenlere Euro/TL'de sabit kur 3,22 olarak belirlendi. (2016)

Grubun premium otomobil markası, 2015 yılında gösterdiği başarılı performansı ile ODD Satış ve İletişim Ödülleri, 2015 Gladyatörlerinde "En Hızlı Büyüyen Otomobil Markası" ödülünü aldı. 2015 yılında MARKA, 2.0 litrelik sportif sedan modeli ile satışlarını artırdı. (2016)

MARKA, 27-30 Ekim 2016 tarihleri arasında Port Alaçatı Marina'da düzenlenen Alaçatı Big Fish 2016 turnuvasına benzersiz sürüşüyle destek veriyor. "Büyük Balığın Peşinde" sloganı ile düzenlenen "Alaçatı Big Fish 2016"da katılımcılar etkinlik alanında MARKA'nın MODELLERİ ile deneyim yaşama imkânı bulacaklar." (2016)

1.3 Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan Söylemler

Tüm sektörlerde olduğu gibi, otomotiv sektörünün kendine özgü kategorilere ayırma, etiketleme veya markalama yöntemleri vardır. Örneğin bir otomobil modelini tanıtırken barındırdığı teknolojilerin iletişim söylemlerinde Sessizlik, Yüksek kalite, Dayanıklılık, Tasarım, Güvenlik, Konfor, Performans ve Verimlilik gibi belirli başlıklar altında incelenmesi ve her bir kategorinin altında hangi spesifik teknolojilerin (ABS fren sistemi, Hava yastığı, navigasyon, cruise control gibi) yer aldığı belirli “markalaşmış” başlıklar altında netleştirilmesi, hedef kitlenin gözünde ürün ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmakta ve ürününün anlaşılmasını ve kabullenilmesini kolaylaştırmaktadır.

Yeni pazara giren bir marka, iletişim söylemlerinde bu kategorilere ve etiketlere uygun olarak iletişim yapmaya özen göstermek zorundadır. Etiketler ve markalama anlamayı, paylaşılan algılamaya ve iletişimi dolayısıyla sosyal kontrolü kolaylaştırır (Ashford ve Humpfrey, 1997). Anlam sosyal olarak inşa edildiğinden, sözü edilen kategorilerin her birine atfedilen etiketlerin hedef kitle tarafından benimsenmesi ile nesnel benzersiz varlıklar olarak değil, etiketin örnekleri olarak algılanma eğilimindedirler.

1.3.1 Teknolojik Gelişmelere Vurgu: Otomobil Teknolojisinde Tercih Edilen Teknolojilere Vurgu \ Konfor

Akıllı dört çeker sistemiyle benzersiz sürüş konforu sunan MODEL, silindirik hacimli 320 Bg gücünde V6 motora sahip. Geliştirilmiş 7 otomatik vites seçeneği olan modelde çevre görüş monitörü ve akıllı hız sabitleme sistemi de bulunuyor. Tek hareketle elektrikli katlanıp açılabilen arka koltuklar kabin konforu sağlıyor. Yüksek ses yalıtım özelliği ile sürücüye sessiz ve güvenli sürüş konforu sunuluyor. (2009)

MARKA, heyecan verici manevra tepkisi ve üstün sürüş konforu sağlamak için geliştirdiği yeni opsiyonel “Dinamik Dijital Süspansiyonu” ile dengeyi en üst seviyeye taşıyor. Mevcut ikinci nesil “Doğrudan Uyarlanabilir Dönüş Sistemi”, dönüş hissi ve geri bildirim seviyelerini artırıyor. “Sürüş Modu Seçici” ise sürücünün tercihlerine uygun sürüş hassasiyetini belirleme imkânı tanıyor. (2016)

Drive-By-Wire direksiyon sisteminin geliştirilen ikinci nesli sayesinde çok daha hızlı direksiyon tepkisi ve daha az sarsıntılı sürüş sağlanıyor. (2017)

1.3.2 Teknolojik Gelişmelere Vurgu: Otomobil Teknolojisinde Tercih Edilen Teknolojilere Vurgu \ Güvenlik

Kör Nokta Müdahale Sistemi ve Dinamik Viraj Performansı İyileştirme Sistemi gibi yeni özellikler, Akıllı Sabit Hız Kontrolü, Şerit Değişirme Uyarısı, Şerit Değişirme Engelleme Sistemi, Mesafe Kontrol Desteği, Önden Çarpışma Uyarısı ve Ön Çarpışma Öncesi Emniyet Kemerini özelliklerine sahip Akıllı Fren Desteği gibi sistemleri içeren Güvenlik Kalkanı teknolojisine tam olarak entegre edildi. (2010)

LDP sistemi, aracın etrafında adeta “Koruma balonu” oluşturan Dinamik Güvenlik Kalkanı teknolojisinin bir parçası olarak tanımlanıyor. Güvenlik Kalkanı teknolojisini kapsayan diğer sistemler arasında Akıllı Hız Sabitleme Kontrolü (ICC), Mesafe Kontrol Desteği (DCA), Akıllı Fren Desteği (IBA) ve Önden Çarpışma Uyarısı (FCW) gibi sistemler yer alıyor. (2011)

İkiz gösterge veya akıllı telefon tarafından kontrol edilen yüksek frekanslı şarj sistemi, çocuklar veya ev hayvanları için herhangi bir tehlike arz etmeden evin garajına monte edilebilecek. (2012)

Direksiyona daha az müdahale edilerek yönlendirme imkânı sağlayan DAS 2.0, sürücüden gelen komutları tekerleklere mekanik bir sistemden daha hızlı bir şekilde, saniyede 1.000'e varan komutta aktarıyor. Yeni sistem, yol yüzeyi ve şasi davranışı hakkında sürücüye hızlıca geribildirimde bulunarak kumanda hissini geliştiriyor. Bu özellik, sürücüye tekerleklerde gereksiz direksiyon ters tepkisi ve titreşimlerinin olmadığı güvenli ve emniyetli bir his veriyor. (2017)

1.3.3 Teknolojik Gelişmelere Vurgu: Otomobil Teknolojisinde Tercih Edilen Teknolojilere Vurgu \ Performans ve Verimlilik

Elde edilen sonuç, diğer modellere kıyasla çok daha başarılı çünkü söz konusu MODEL sadece 162g/km'lik CO2 emisyonuna neden olurken, 100 km'de 7.0 litre yakıt tüketimi ile adeta yakıtı kokluyor. (2011)

MARKA'nın modellerinde kullanılacak VR30 kodlu yeni V6 motorun üretimi Japonya'da başladı. 405 PS'lik VR30 motor, MARKA'nın bugüne kadar sunduğu en güçlü V6 motor unvanını kazandı. (2016)

Safkan sürüş performansı arayanlar için ise MODEL'in 2.0T versiyonunda yer alan sıralı 4 silindirli turbo beslemeli 2.0 litre benzinli motor, 211 HP güç ve 350 Nm tork üretiyor. MODEL'in 2.0T motorlu versiyonunda 7 ileri otomatik şanzıman ve arkadan itiş standart olarak sunulurken saf sürüş keyfi tutkunları hedefleniyor. (2017)

1.3.4 Teknolojik Gelişmelere Vurgu: Bilişim ve Yazılım Teknolojileri

'Connectiviti' özelliği eski navigasyon sistemine kıyasla çok daha fonksiyonel özellikler sunuyor. 3D grafikler ve turist bilgilendirme istemi olan 'Michelin Green Guide' ve restoran rehberi 'Red Guide'a kolayca erişim imkânı sağlanıyor. Ayrıca bu yeni sistem sayesinde güzergâh dört kat daha hızlı hesaplanıyor. (2010)

"Dünyanın ilk 'Kör Nokta Müdahale Sistemi' olan otomobili: MODEL'in dünyada ilk olma niteliği taşıyan özellikleri arasında sürücüyü sadece bitişik şeritteki araçlar konusunda uyarmakla kalmayan aynı zamanda aracın diğer araçların bulunduğu şeritlere geçmesini de etkin şekilde engelleyen Kör Nokta Müdahale Sistemi bulunuyor. Sistem ilk olarak kör noktaları radar ile kontrol edip sürücünün görüş açısının dışında kalan araçları saptıyor. Ardından eğer sürücü şerit değiştirmeye çalışırsa önce sesli ikaz sistemi devreye giriyor ve tehlike haber ediliyor. Sürücü buna rağmen manevra yapmaya devam ederse, bu kez BSI sistemi fren yaparak aracın tehlikeli bölüme geçmesini engelliyor." (2011)

Bu modelde modern dijital göstergelere ve modası geçmeyen analog göstergelere bir arada yer verilerek kabinde hem seçkin hem de fütüristik bir atmosfer yaratılıyor. Orta gösterge panelinde, Intel Atom™ işlemci tarafından desteklenen yenilikçi bir şekilde bağlanmış bir ikiz gösterge yer alıyor. İkiz gösterge, araç üstü ve bulut tabanlı verileri kullanan dinamik menzil hesaplayıcısı gibi elektrikli araç kullanıcılarının işine yarayacak donanımları sunarak sürücülere sürüş esnasında ihtiyaç duyacakları çeşitli bilgilere erişim imkânı sağlıyor. Kamusal şarj istasyonu ağı genişledikçe, araç üstü veri tabanı güncel kalacaktır. Uygun nitelikteki şarj ağlarına göre sürücü, aracının şarj durumunu gerçek zamanlı olarak hesaplama şansına sahip olacak. (2012)

"Sürücüyü tanıyan i-Key özelliği: I-Key özelliği her bir sürücüyü tanıyarak sürüş pozisyonu, ısıtma ve soğutma, ses, navigasyon ve telematiklerde önceden yapılmış ayarları otomatik olarak harekete geçiriyor. Örneğin, sadece kişiselleştirilmiş

modda 96'ya kadar opsiyonel ayar sunuluyor. Yenilikçi çift dokunmatik ekranlar üzerinden ayarların kolay bir şekilde yapılması veya değiştirilmesi sağlanıyor." (2013)

MODEL, dünyada bir ilk olan, kötü yol koşullarında direksiyonda meydana gelen sarsılmayı kaldıran elektronik kontrollü bir sistem olan Direkt Adaptif Direksiyon (DAS) sistemi teknolojisine sahip olmasıyla adından söz ettiriyor. MODEL'de DAS teknolojisinin yanı sıra; aracı şeridinde tutmak için "manyetize eden" Aktif Şerit Kontrolü de yer alıyor. Bu özel teknoloji sürekli direksiyon düzeltmesi yapma gereksinimini ortadan kaldırıyor, uzun otoyol yolculuklarında yorgunluğu azaltmaya yardımcı oluyor." (2013)

MARKA'nın heyecan verici manevra tepkisi ve üstün sürüş konforu sağlamak için geliştirdiği yeni opsiyonel "Dinamik Dijital Süspansiyon Sistemi" dengeyi en üst seviyeye taşıyor. (2017)

Dünyanın ilk dijital direksiyon sistemi olan, Drive-By-Wire özellikli DAS'ın ikinci nesli, kapsamlı araştırmalar ve 1 milyon km'den fazla testin ardından geliştirildi. (2017)

MODEL'in iç tasarımının odağında InSuite adı verilen, gelişmiş teknolojilerin yönetilebildiği iki farklı dokunmatik ekran bulunuyor. 7 ve 8 inçlik bu ekranlar üzerinden araç ayarları kontrol edilebiliyor. Kokpitin üst bölümünde yer alan 8 inçlik ekrandan navigasyon bilgileri takip edilebilirken, 7 inçlik alt ekrandan klima ayarları, multimedya, kişiselleştirilmiş menüler veya Google aramalarına ulaşmak mümkün. (2017)

MARKA, bu yılın üçüncü çeyreğinde Hong Kong'ta açacağı LAB 4.0'ın temasını "premium bağlantılı mobilite çözümleri" olarak seçti. LAB 4.0 startup'ların (girişim şirketlerinin) dijital bir ekosistem yaratmalarını, bunu satış ve mobilite çözümlerine dönüştürmelerini sağlamayı amaçlıyor. (2018)

1.3.5 Teknolojik Gelişmelere Vurgu: 4. Nesil Sanayi Devrimi \ Elektrikli ve Hibrit Motorlar

Hybrid MODEL'le Sınıfta En Düşük CO2 Emisyonu: Cenevre Otomobil Fuarı'nda lansmanı gerçekleştirilen yeni MODEL bir sürpriz yaparak hibrid versiyonu ile birlikte tanıtıldı. MARKA'nın ilk hibrid aracı sedan sınıfında düşük CO2 emisyonu konusunda ilk sıraya yerleşiyor." (2010)

"Dünyanın en kısa sürede hızlanan hibrid otomobili: "MARKA'nın ilk hibrid modeli, Guinness Rekorlar Kitabı'na girdi. (2011)

Sessiz, çevre dostu ve sportif: MARKA mühendislerinin CO2 emisyonunu azaltmaya yönelik çalışmaları sonucunda elektrikli motorun hassasiyeti ve akü dolum sisteminde de önemli değişiklikler yapıldı. Buna göre soğuk çalıştırma esnasında çok daha sessiz bir şekilde güç üreten elektrikli bir motor ortaya çıktı. CO2 emisyonun azaltılması Yeni MODEL'in zaten düşük olan yakıt tüketiminin daha da düşmesini sağladı. 364 HP benzinli/elektrikli modelin kombine kullanımında 100 km'deki yakıt tüketimi 7.0'dan 6.9'a; otopan trafiğindeki yakıt tüketimi ise 5.7'den 5.6'ya düşerken, şehir içi kullanımda Yeni MODEL, 0.2 oranında daha ekonomik bir kullanım sunarak 100 km'de 9.0 litre yakıt tüketiyor. Kullanım açısından da oldukça düşük maliyetler sunan model oldukça avantajlı." (2012)

MARKA'nın Avrupa'da geliştirilen ilk modeli olma özelliğini taşıyan Yeni MODEL, gelecekteki elektrikli süper spor sınıfın nasıl olacağına ilişkin ipucu veriyor. Ortaya yerleştirilmiş çift elektrik motor (402 hp), otomobilin sadece 4 sn içerisinde 100 km/s'lik bir hıza ulaşmasını sağlıyor. (2012)

Bugüne kadar üretilen hem en iyi hızlanma performansı hem de en fazla yakıt verimliliği sunan hibrid motorlardan birine sahibiz. (2013)

Automotive News Dünya Kongresi'nde MARKA'nın 2021 yılında yüzde 100 elektrikli motora sahip seri üretim bir otomobili pazara süreceği açıklandı. Yine 2021 yılında MARKA'nın modellerinde elektrik destekli seçeneklerin yer alacağı belirtildi. 2025 yılında ise elektrikli ya da elektrik destekli modellerin küresel satışların yarısını oluşturması bekleniyor. (2018)

1.3.6 Teknolojik Gelişmelere Vurgu: 4. Nesil Sanayi Devrimi \ Otonom Sürüş Doğru Evirilen Önleyici Güvenlik Teknolojileri

Kör Nokta Müdahale Sistemi ve Dinamik Viraj Performansı İyileştirme Sistemi gibi yeni özellikler, Akıllı Sabit Hız Kontrolü, Şerit Değiştirme Uyarısı, Şerit Değiştirme Engelleme Sistemi, Mesafe Kontrol Desteği, Önden Çarpışma Uyarısı ve Ön Çarpışma Öncesi Emniyet Kemeri özelliklerine sahip Akıllı Fren Desteği gibi sistemleri içeren Güvenlik Kalkanı teknolojisine tam olarak entegre edildi. (2010)

Uydu destekli navigasyon sistemi Connectiviti'nin yanı sıra premium modellerde standart olarak bulunan Bose® 11 hoparlörlü ses sistemi, 300 CD kapasiteli Hard Disk Sürücü, aracın arkasını görüntüleyen kamera ve MARKA'nın yenilikçi sistemi, Akıllı Hız Sabitleme Kontrolü diğer modellerde kullanıyor. (2010)

"Dünyada ilk kez kullanılan yeni bir güvenlik özelliği olan Şeritten Çıkmayı Engelleme ve Sürücü Uyarma Sistemi Yeni MODEL ile Avrupalı sürücülerin kullanımına sunuldu." (2010)

"Yeni Concept MODEL'in co-pilotu "Otonom Sürüş Teknolojsi" hazır: Yeni Concept MODEL, markanın otonom sürüş teknolojisindeki gelişimi de gözler önüne seriyor. Takip eden yıllarda kendi kendine gidebilen otomobil teknolojilerini barındıran modellerinde, her koşulda kontrolün sürücüde olması gerektiği düşüncesini savunan MARKA, güvenlikten ödün vermeden, sürüş odaklı deneyimi kullanıcılar ile buluşturmaya devam ediyor. Bu felsefe kapsamında MARKA, otonom sürüş teknolojilerini sürüş destek olan yardımcı bir "co-pilot" olarak geliştiriyor. Sürücü dilediği zaman bu donanımları devreye alarak dur-kalk trafiğinde ilerlemek ya da otoyollarda şerit takibi için destek alacak. 1989 yılından günümüze otomotiv sektöründeki pek çok sürüş destek asistanını ilk olarak sunan marka unvanına sahip olan MARKA, çarpışma önleme sistemi, drive-by-wire direksiyon sistemi ve aktif şerit takibi gibi donanımları müşterilerinin kullanımına sunmuştu. Yeni Concept MODEL'de tanıtılan otonom sürüş destek programları yakın bir gelecekte MARKA'nın tüm modellerinde yer alacak." (2017)

1.3.7 Doğaya İlişkin Gelişmelere Vurgu: Çevreci Ürünlere Vurgu

Yeni HYBRID MODEL elektrikli motoru sayesinde 100 km'de sadece 5.7 litre yakıt tüketirken çevreci özelliklerini de gösteriyor. HYBRID MODEL kendi sınıfında 162 g/km'lik CO2 emisyon değeri ile ilk sıraya yerleşiyor. HYBRID MODEL'in Avrupa satış fiyatı ise 56 bin 600 Euro. (2011)

Sıfır emisyonla çevreci konseptte ilk sırada: Amerika'da üç ay boyunca yoğun şehir içi trafiği, otoyollar ve hatta dağ yolları da dahil olmak üzere çeşitli yol koşullarında çok sayıda zorlu teste alınan HYBRID MODEL'in elektrik performansı en üst seviyede konumlanıyor. HYBRID MODEL'in kapsamlı donanımının temelinde iki yeni teknoloji yer alıyor. Bunlardan biri hızlı dolup boşalabilme özelliğine sahip ve

klasik akülere kıyasla daha küçük olduğu halde iki kat daha fazla güç sağlayan lityum iyon (Li-on) akü. Diğer teknoloji ise benzinli veya elektrikli moda uygun olarak doğrudan arka tekerleklere aktarılan çekiş gücü. “Doğrudan” aktarım performansı sayesinde yeni HYBRID MODEL, bir taraftan oldukça verimli ve üst sınıf bir performans sağlarken diğer taraftan sürüş keyfinin tüm koşullarda kesintisiz devam etmesini sağlıyor. (2011)

245 Bg üreten 2.5 litrelik 4 silindirli benzinli süperşarj motor, tüm vites aralıklarında çevik ve güçlü bir hızlanma performansı sergiliyor. Bu elektrikli motor, gerektiğinde takviye güç sağlamanın yanı sıra sessiz ve düşük hızlarda emisyonsuz bir sürüş sunuyor. Sürekli değişken (CVT) tipteki şanzıman ise MARKA'nın ilk önden tahrikli şanzımanı olma özelliği taşıyor. (2011)

MARKA'nın yeni MODELİ, 2.2 litre direkt enjeksiyonlu dört silindirli turbo dizel motoru, bir yandan düşük bir CO2 emisyonu sağlarken (115 g/km'nin altında) diğer bir yandan da yüksek bir güç ve tork sunuyor; bu özelliği, MARKA sürücülerinin beklediği dinamik sürüşü garanti etmenin yanı sıra, yeni MODELİ Avrupa'da premium sedan pazarının merkezine yerleştiriyor. (2013)

1.4 Metaforlar Üzerine Söylemler

1.4.1 Analogiler (Şekilsel Benzetmeler)

MARKA, felsefesini oluşturulurken ve ürünler tasarlanırken, Japonların zarafet, canlılık, güç ve çekiciliği bir arada ifade ettikleri ve ADEYAKA olarak nitelendirdikleri estetik anlayışından faydalanıldı. Kullanıcısına sürüş keyfi, huzur, rahatlık ve konfor sunan MARKA'nın sahip olduğu detayların hepsi güçlü bir tasarım anlayışının ürünü. Örneğin; X Modeli'nin koltukları bir geyşanın kimonosundan görünen sırt dekoltesinden, farları kar tanelerinden, araçların benzersiz renk yelpazesi ise Japonya'da yaşanan dört mevsimden esinlenilerek tasarlandı. (2009)

Elde dikilmiş deri kaplamalı direksiyon simidinden başlayarak orta konsol boyunca ilerleyen hatlar, geleneksel Japon katana kılıçlarının izlerini taşıyor. Zıtlıkların uyum içerisinde bir araya geldiği kabinde Uzak Doğu felsefelerinin izleri görülüyor. (2009)

Dinamik ve zarif bir tasarıma sahip tümüyle yeni lüks sedan gövde; yüksek arka platformla tamamlanan eğimli yapı; MARKA'nın imzası niteliğindeki çift kemerli ızgara ve hilal şeklindeki arka sütun; aerodinamik yapıdaki ön ve arka yüzler, Mavi aydınlatmalı yüzgeç tipi yan rüzgarlıklar; arka difüzörün altında yer alan kablosuz dolun özelliğine sahip aydınlatma; tamamen LED farlar ve arka lambalar; renkli yüzeyli krom kapı kolları. (2012)

Sofistike tasarımında panoramik cam tavan, havada asılı duran A sütunları ve yan aynaların yerine kullanılan kameralar gibi detaylarıyla dikkat çeken MODEL, "yeni ay kesimli" C sütunu, "insan bakışlı" farları ve fonksiyonellik ile güzelliği birleştiren sayısız diğer pek çok teknik unsur sayesinde benzersiz bir tasarım sunuyor. (2016)

İnsan vücudundan esinlenilerek şekillendirilen Yeni MODEL, MARKA'nın premium kalitesi ve malzeme kullanımıyla segmentindeki en iyi donanım paketlerinden birine sahip olacak. Yeni MODEL, 1679 mm'lik yüksekliği ve muhteşem oranlarıyla yolda adeta bir heykel gibi duruyor. (2017)

MARKA'nın karakteristik radyatör ızgarası, ön çamurluklarındaki köpekbalığı yüzgeçleri, tek parçalı ön kaputu ve arkaya doğru gergin çizgileriyle PROTOTİP MODEL muhteşem bir tasarıma sahip. (2017)

1.4.2 Metaforlar (İşlevsel Benzetmeler)

Göz alıcı tasarıma ve sportif bir aracın karizmasına sahip olan MARKA'nın X modeli yolların kralı olmaya aday. (2009)

MARKA Merkezi, mimarisi, içeride çalan ve özel olarak seçilmiş müzikleri, huzur veren dekorasyonu ile MARKA tutkunlarının kendilerini birinci sınıf bir butik otelde hissetmelerini sağlıyor. (2009)

Altı silindirli 24 supaplı 3.7 litrelik V6 benzinli motor MODEL'in ateşli kalbini oluşturuyor. (2010)

"Kabin içinde orman havası: MARKA'nın en gelişmiş klima kontrol sistemi olan ve ilk kez X serisinde kullanıma sunulan Orman Havası (Forest Air) ile sürücü ve yolcular zinde ve stressiz yolculuk yapıyorlar. Benzersiz klima sistemi ile kabin içinde mükemmel sıcaklık, nem ve kirlilik kontrolü sağlanıyor. Tokyo Üniversitesi ile ortak

çalışmalar sonucu geliştirilen bu koku sistemi alışlagelen araç kokularından tamamen farklı. Sürücü ve yolcuların soludukları havanın kalitesini yükseltmek üzere geliştirilen bu sistem sayesinde, daha sakin, daha zinde bir solunum düzeyi sağlanıyor." (2010)

Elde edilen sonuç, diğer modellere kıyasla çok daha başarılı çünkü sadece 162g/km'lik CO2 emisyonuna neden olurken, 100 km'de 7.0 litre yakıt tüketimi ile adeta yakıtı kokluyor. (2011)

Şanzıman tünelinin olmaması ve zeminin düz olması, KONSEPT MODEL'in konukseverliğini daha da üst seviyeye çıkarıyor. Koltukların arasındaki şık ince konsollar, kol dayamaları olarak işlev görürken aynı zamanda ilave kontrol düğmelerine de ev sahipliği yapıyor. (2011)

ELEKTRİKLİ KONSEPT MODEL tekerlekler üzerinde süzülen bir ipek kumaş parçası kadar zarif." (2012)

Çita'dan ilham alan zarif ve akıcı tasarım. (2013)

Tasarruflu ama asi. (2016)

MARKA BAŞ TASARIMCISI: "Premium Sport Coupé MODEL, 25 yıl önce gruba katıldığım günden bu yana beni en çok heyecanlandıran projelerden birisi oldu. Bu modeli, gerek mühendislik gerekse estetik kusursuzluk anlamında MARKA teknolojisinin geldiği son nokta olarak tanımlayabilirim. MODEL'in tasarımı adeta bir heykeltıraşın elinden çıkmış gibi." (2017)

2. Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri

2.1 Başarıyı Vurgulayan Söylemler

2.1.1 Başarıyı Öne Çıkaran Söylemler \ İlk, Tek, En Büyük ve Öncü Olmayı Vurgulama

"Dünyanın ilk Kör Nokta Müdahale Sistemi (BSI): MARKA tarafından geliştirilen ve dünyada ilk olma niteliği taşıyan Kör Nokta Müdahale Sistemi (BSI) gelişmiş güvenlik teknolojisini son noktaya taşıyor. Kör noktadaki araçlar konusunda sürücüyü görsel ve işitsel olarak uyararak BSI sistemi sürücünün bu uyarıları dikkate almaması ve direksiyonu kör noktadaki aracın bulunduğu yöne çevirmesi durumunda

otomatik olarak devreye giriyor ve aracın kolayca eski konumuna gelmesi için direksiyon hareketine müdahale ediyor." (2010)

İstanbul'da bir benzeri daha olmayan tarihi Kasırda gerçekleştirilen gecede, ÜNLÜ orkestra müzikleri ile davetlilere unutulmaz anlar yaşattı. (2010)

"Dünyanın En Çabuk Hızlanan Hibrid Otomobili Avrupa'da Satışa Sunuluyor" (2011)

YENİ KONSEPT MODEL'den daha önce premium kompakt sınıfta bulunan hiçbir otomobilde kullanılmayan bir profil ile geliştirilmiş MARKA kimliği ön plana çıkıyor. (2011)

ELEKTRİKLİ KONSEPT MODEL, yüksek performanslı motoru ortaya yerleştirilmiş ilk spor otomobil olmakla birlikte, segmentinde ilk kez uygulanan tasarım öğeleriyle de markanın tasarım diline yenilik getiriyor. ELEKTRİKLİ KONSEPT MODEL aynı zamanda MARKA'nın Avrupa'da geliştirilen ilk modeli olma özelliğini taşıyor. (2012)

"Dünyada bir ilk: Direkt Adaptif Direksiyon Sistemi: Sürüş keyfini artıran Direkt Adaptif Direksiyon Sistemi (Direct Adaptive Steering) ve Aktif Şerit Kontrolü gibi dünyada ilk olma niteliği taşıyan özelliklere sahip yeni modelde, çeşitli sürücü ayarlarına ve sürüş özelliklerine kolayca erişim imkanı sağlayan özel bir dijital uygulama olan i-Key özelliği ve yeni nesil akıllı bağlantı sistemi InTouch™ çift dokunmatik ekran bulunuyor." (2013)

MARKA'nın ikonik tasarım diline sahip yeni modeli, "şehir içinde orijinallik arayan" müşteriler için geliştirilmiş kategori birincisi bir model olarak lanse ediliyor. (2015)

Dünyanın değişken oranlı sıkıştırma oranına sahip ilk motoru VC-Turbo. (2016)

Yeni MODEL, seri üretim otomobiller arasında "Dünyanın İlk Değişken Sıkıştırma Oranlı Motoru"nu sunmasıyla, MARKA'nın bugüne kadar gerçekleştirdiği pek çok ilke bir yenisini daha ekliyor. (2017)

2.1.2 Başarıyı Öne Çıkaran Söylemler \ Ödülleri Gösterme

"Dünyanın en kısa sürede hızlanan hibrid otomobili: MARKA'nın ilk hibrid modeli, Guinness Rekorlar Kitabı'na girdi" (2011)

"Türk otomotiv sektörünün tüm 52 markasını çatısı altında bulunduran Otomotiv Distribütörleri Derneği'nin (ODD) başarılı şirket, ürün ve projeleri ödüllendirmek için ilk kez düzenlediği "ODD Satış ve İletişim Ödülleri, 2010 Gladyatörleri" görkemli bir törenle sahiplerini buldu. Törende, "Satış" ve "İletişim" kategorilerinde 19 farklı ödül verildi. İletişim Ödülleri kategorisinde MARKA "Yılın Dergi İlanı" ödüle layık görüldü." (2011)

MARKA'nın Direkt Adaptif Direksiyon Sistemine Japonya'dan Ödül (2014)

"MARKA, Satış Adetlerini 7 Katına Çıkartarak 2015'in "En Hızlı Büyüyen Otomobil Markası" Oldu.

Grubun premium otomobil markası, 2015 yılında gösterdiği başarılı performansı ile ODD Satış ve İletişim Ödülleri, 2015 Gladyatörlerinde "En Hızlı Büyüyen Otomobil Markası" ödülünü aldı. 2015 yılında MARKA, 2.0 litrelik sportif sedan modeli ile satışlarını artırdı." (2016)

MARKA 3.0 Twin-Turbo V6, Üst Üste İkinci Kez, Ward'ın En İyi 10 Motor Ödülü'nü Kazandı. (2017)

"Otomobil tasarımcılarının bir araya gelmesiyle kurulan ve Detroit Otomobil Fuarı'ndaki en iyi tasarımları ödüllendiren EyesOnDesign, bu yıl "en iyi konsept otomobil" ve "en iyi iç mekan" ödülleri MARKA'nın YENİ KONSEPT MODEL'ine verdi. Model ayrıca "en yenilikçi renk, grafik ve materyal" kullanımı ödülünü de kazandı. Otomotiv üretiminde yer alan 30 baş tasarımcının oylarıyla verilen EyesOnDesign Awards, 7 farklı kategoride veriliyor. Verilen bu ödül tasarımların endüstri liderleri tarafından onaylanması olarak değerlendiriliyor." (2019)

2.2 Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler

2.2.1 Ortak Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler \ Düşük Yakıt Tüketimi

MODEL; güç ve sessizliği, ideal yakıt tüketimiyle sunan yeni motoruyla ve 7 vitesli otomatik şanzımanı ile SUV sınıfına yeni bir soluk getirecek. (2010)

Pek çok rakibine kıyasla fazladan bir vites imkanı veren yedi vitesli otomatik şanzıman paketi, daha fazla yakıt tasarrufu ve otobanda daha sessiz bir sürüş sağlayacak şekilde geliştirildi. (2010)

Şehir içi ve şehir dışı trafiğinde ortalama olarak 100 km'de 9.0 litre yakıt tüketiyor ve CO2 emisyonu diğer MODEL'e kıyasla yüzde 15 daha az. (2010)

Elde edilen sonuç, diğer modellere kıyasla çok daha başarılı çünkü MODEL sadece 162g/km'lik CO2 emisyonuna neden olurken, 100 km'de 7.0 litre yakıt tüketimi ile adeta yakıtı kokluyor. (2011)

Avrupa pazarı için özel olarak tasarlanan ve MARKA dünyasında bir ilk olan yeni 2.2 litre 4 silindirli turbo dizel motor, yüksek torkuna karşın düşük CO2 salınımı ve yakıt tüketimiyle öne çıkıyor. (2013)

3.8 lt/100 km'lik düşük yakıt tüketimi sunan 1.5 dizel motor seçeneği. (2016)

Yeni motor yüzde 35'e varan yakıt ekonomisi sağlıyor. Yerini aldığı modelin V6 motor seçeneğine göre yüzde 35'e varan yakıt ekonomisi sunan VC-Turbo motor, ortalama yakıt tüketiminde 8.7 lt/100 km seviyelerine erişiyor. (2017)

MARKA'nın yeni Concept MODEL'inde 272 HP güç ve 390 Nm tork üretmesi planlanan VC-Turbo, benzer güçteki 6 silindirli motorların performansını yüzde 27'ye varan yakıt tüketimi avantajıyla birleştiriyor. (2017)

2.2.2 Ortak Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler \ Trafik Kazalarının Azaltılması

Akıllı Hız Sabitleme Sistemi sayesinde öndeki araçla takip mesafesini düşük hıza inildiğinde bile sabit tutarak yoğun trafikte kullanım kolaylığı ve ekstra güvenlik sağlıyor. Öne ve arkaya takılan park sensörleri sayesinde sürücü yoldaki engellerden uzak kalabiliyor ve park manevralarını rahatça gerçekleştirebiliyor. (2009)

MODEL, oldukça hassas ve duyarlı frenleme sistemine sahip. Her bir tekerleğe uygulanan ve fren kuvvetini ölçerek tekerleklerin kilitlemesini önleyen ABS sistemi ani fren yapılması durumunda bile aracın kontrolden çıkmasını engelliyor. Elektronik Fren Kuvveti Dağıtımı sistemi aracın yüküne ve fren anındaki yığılma eğilimine bağlı olarak fren kuvvetini ön ve arka tekerlekler arasında uygun şekilde dağıtılmasını sağlıyor. LED fren lambaları klasik fren lambalarına kıyasla daha hızlı yanarak fren yapıldığı anda arkadaki sürücülerini belirgin bir hızla uyarıyor. (2009)

LDP sistemi güvenlik bakımından nasıl bir fayda sağlar? Yorgunluk, dikkatsizlik, rehabet veya uykusuzluk gibi nedenlerden ötürü araç sürücünün kontrolü dışında şeritten çıkabilir. Nedeni ne olursa olsun, bu durum sonucunda önden çarpışmaya bağlı oldukça ciddi kazalar gerçekleşebilir. Ciddi yaralanmalarla ve/veya ölümlle sonuçlanan kazaların büyük bir kısmı şeritten çıkma durumlarına bağlı olarak meydana geliyor. Sonuç olarak MARKA'ya göre, LPD sisteminin tüm araçlarda kullanılması durumunda Avrupa'da meydana gelen trafik kazalarının yılda yaklaşık yüzde 12'si engellenebilir. (2011)

2.3 Duyguları Yönlendiren Söylemler

2.3.1 Olumlu Duygular \ Huzur ve Güven

MODEL'in tüm versiyonları, güneş ışığı ile temas ettiğinde, küçük çiziklerin giderilmesini sağlayan "kendi kendini onaran" Scratch Shield Gövde Boyası ile boyanmış. Bu sayede araç aradan uzun yıllar geçse bile ilk günkü gibi yepyeni görünüyor. (2009)

Kullanıcısına sürüş keyfi, huzur, rahatlık ve konfor sunan MARKA'nın sahip olduğu detayların hepsi güçlü bir tasarım anlayışının ürünü. (2009)

MARKA, kullanıcısına süratli ama kontrollü sürüş keyfi, konukseverlik, güvende ve huzurlu olma hissi veriyor. (2009)

MARKA'nın İstanbul Merkezi, mimarisi, içeride çalan ve özel olarak seçilmiş müzikleri, huzur veren dekorasyonu ile MARKA tutkunlarının kendilerini birinci sınıf bir butik otelde hissetmelerini sağlıyor. (2009)

"Kabin içinde orman havası: MARKA'nın en gelişmiş klima kontrol sistemi olan ve ilk kez X serisinde kullanıma sunulan Orman Havası (Forest Air) ile sürücü ve yolcular zinde ve stressiz yolculuk yapıyorlar. Benzersiz klima sistemi ile kabin içinde mükemmel sıcaklık, nem ve kirlilik kontrolü sağlanıyor. Tokyo Üniversitesi ile ortak çalışmalar sonucu geliştirilen bu koku sistemi alışılagelen araç kokularından tamamen farklı. Sürücü ve yolcuların soludukları havanın kalitesini yükseltmek üzere geliştirilen bu sistem sayesinde, daha sakin, daha zinde bir solunum düzeyi sağlanıyor. (2010)

MARKA için özel olarak eğitilmiş teknik uzmanların hizmet vereceği merkezde en son teknolojinin kullanıldığı orijinal ve garantili yedek parça hizmeti sağlanmasının yanı sıra bilgisayarlı şasi düzeltme sistemi, bilgisayarlı arıza tespit sistemi ve su bazlı boya sistemi de uygulanıyor. MARKA kullanıcıları, Total Ownership Experience kapsamında, yolda herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, 5 yıldızlı otelde konaklama veya Business Class'la yolculuk ederek evlerine dönme imkanı, şoförlü bir üst sınıf araç tahsisi avantajından standart ve ücretsiz olarak yararlanabiliyorlar. " (2010)

Dünyanın ilk 'Kör Nokta Müdahale Sistemi' olan otomobili: X Serisinin dünyada ilk olma niteliği taşıyan özellikleri arasında sürücüyü sadece bitişik şeritteki araçlar konusunda uyarmakla kalmayan aynı zamanda aracın diğer araçların bulunduğu şeritlere geçmesini de etkin şekilde engelleyen Kör Nokta Müdahale Sistemi bulunuyor. Sistem ilk olarak kör noktaları radar ile kontrol edip sürücünün görüş açısının dışında kalan araçları saptıyor. Ardından eğer sürücü şerit değiştirmeye çalışırsa önce sesli ikaz sistemi devreye giriyor ve tehlike haber ediliyor. Sürücü buna rağmen manevra yapmaya devam ederse, bu kez Kör Nokta Müdahale sistemi fren yaparak aracın tehlikeli bölüme geçmesini engelliyor. (2011)

NASA'dan esinlenen ve uzun yolculuklarda bile yorgunluk yaratmayan koltuklar: Japonya'da bulunan Keio Üniversitesi'ndeki araştırmacılar ile birlikte çalışan MARKA mühendisleri, vücuda en az miktarda yük uygulamak amacıyla insan vücudunun yerçekimsiz ortamda aldığı nötr duruşu gösteren NASA araştırmasından esinlenerek tasarladıkları koltuklarla konforlu oturma pozisyonunun uzun süre sürdürülmesini sağlamayı başardılar. MODEL'in ön koltukları, bu nötr duruşu mümkün olabildiğince yakın bir duruşu oluşturacak şekilde tasarlandı. MODEL'in koltukları, kalçadan göğse kadar omurga için sürekli destek sağlayarak; kas ve omurga yüklerini azaltıyor ve kan akışını iyileştiriyor; bu sayede de uzun mesafeli yolculuklarda yorgunluğu azaltıyor. (2013)

Türkiye'de MARKA'nın satış sonrası hizmetleri eskiden olduğu gibi markanın güvencesi altında devam edecek. (2019)

2.3.2 Olumlu Duygular \ Ayrıcalıklı Olma ve Lükse Sahip Olma Duygusu

Kullanıcısına ayrıcalıklı ve premium hayat tarzı da sunan MARKA'yı farklı bir deneyim yaşamak isteyen ama çok göz önünde olmak istemeyen, asi ruhlu ama çekingen, performans tutkunu ve detaylarda zarafet arayan kişiler tercih ediyor. Çünkü "Sessiz Asiler", gerçek lüksün kendi çizdikleri yolda özgürce hareket edebilmek olduğunu biliyorlar. MARKA'ları farklılaştıran özelliklerin başında ise; tasarımdaki zarafet, iç mekânda kullanılan gerçek deri ve ahşap malzemesinin kalitesi ve sınırları zorlayan performansı geliyor. MARKA, kullanıcısına süratli ama kontrollü sürüş keyfi, konukseverlik, güvende ve huzurlu olma hissi veriyor. (2009)

MARKA'nın Merkezinden içeri girildiği andan başlayarak otomobilin tüm kullanım ömrü süresince, MARKA elçileri, kişiselleştirilmiş bir hizmet anlayışı ile yaklaşıyorlar. (2009)

X ve Y MODELLERİNE ait konsol tasarımından yola çıkarak tasarlanan yeni kabinler doğal malzemelerin Japon ustalığı ile buluşmasıyla hayat buldu. MARKA'nın özgün tasarım karakterinin muhafaza edildiği kabin aynı zamanda ergonomik olmasıyla kullanıcısına ve yolcusuna mükemmel bir konfor sunuyor. Geleneksel Japon kaligrafi sanatının izlerini taşıyan desenlerle bezenmiş kabin içindeki alüminyum parçalar MARKA ruhunu yansıtıyor. Ayrıca tüm modellerde parlak akçağağaç döşemeler, beyaz arka plan aydınlatmalı düğme ve göstergeler de opsiyonel olarak sunuluyor. (2010)

"Heyecan veren tasarımı, güçlü performansı ile 20 yıldır dünyanın yakından tanıdığı premium otomobil markasının kullanıcılarına sunduğu benzersiz sahiplik ve kullanım deneyimi her geçen gün daha da mükemmelleşiyor. Markanın seçkin hizmet anlayışı araç sahipleri kendilerini özel ve ayrıcalıklı hissediyor. Bu MARKA'yı satın almak, özgün olmak ve bireysel seçimlerin özgürce ifade edilmesi anlamına geliyor. Marka, kendisini tercih edenleri bu tercihlerinden ötürü ödüllendirmek üzere Total Ownership Experience-Bireyselliğin Ödülü adını verdiği bir deneyimler bütünü sunuyor. (2010)

MARKA için özel olarak eğitilmiş teknik uzmanların hizmet vereceği merkezde en son teknolojinin kullanıldığı orijinal ve garantili yedek parça hizmeti sağlanmasının yanı sıra bilgisayarlı şasi düzeltme sistemi, bilgisayarlı arıza tespit

sistemi ve su bazlı boya sistemi de uygulanıyor. MARKA kullanıcıları, Total Ownership Experience kapsamında, yolda herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, 5 yıldızlı otelde konaklama veya Business Class'la yolculuk ederek evlerine dönme imkanı, şoförlü bir üst sınıf araç tahsisi avantajından standart ve ücretsiz olarak yararlanabiliyorlar. " (2010)

Premium otomobil markası İstanbul'un en güzel "fine dining" restoranlarından SUNSET GRILL&BAR ile bir yıllık tanıtım anlaşması imzaladı. SUNSET müşterileri Haziran 2013'e kadar özgün, çarpıcı tasarımı ve üstün performansı ile dikkat çeken MARKA otomobillerini yakından tanıma fırsatı bulacak. (2012)

Bir yıllık tanıtım anlaşması kapsamında İstanbul'un en seçkin mekanlarından SUNSET'in DJ performanslı özel gecelerine katılan müşterilerine MARKA ile özel test sürüşü imkanı sunulacak. Ayrıca arzu eden müşteriler özel şoförlü MARKA araçlarla evlerine bırakılabilecek. (2012)

Bu rekabet ortamında 'MARKA' doğrudan bir tek rakibi olmayan sıra dışı otomobiller üretiyor. MARKA var olan hiçbir otomobilden esinlenilmeden tasarlandığı ve üretildiği için, farklı ve ilham verici detayları ile insan ruhuna hitap ediyor. Bu da markamızın tercih edilmesinde büyük bir avantaj. MARKA kullanıcılarına otomobillerini neden tercih ettiklerini sorduğumuzda "hayat tarzıma çok uygun bir otomobil olduğu için tercih ettim" yanıtını alıyoruz. Müşterimize sadece bir ürünü değil aynı zamanda bir hayat tarzı da sunuyoruz. (2013)

MARKA, herkesin yapmaya çalıştığı ile ilgilenmiyor. Geleneksel-tutucu lüksün kavramlarını takip etmiyor. Herkes için her şey değil, bazı insanlar için her şey olmak isteyen bir marka. (2017)

2.3.3 Olumlu Duygular \ Heyecan, Özgürlük ve Merak Duygusu

Maksimum seviyede adrenalin ve inanılmaz bir performans sunuyor. (2009)

Çarpıcı çizgileri, konforlu ve güvenli katlanabilir sert tavanı ile dikkatleri üzerine çeken MARKA'nın X Modeli; otomobil kullanırken rüzgârı yüzünde hissetmek isteyenlere sıra dışı sürüş deneyimi vaat ediyor. (2010)

Mart ayında Cenevre otomobil fuarında gün ışığına çıkacak olan kompakt konseptin ilk resimleri ortaya çıktı. (2011)

2.3.4 Olumlu Duygular \ Haz Alma Duygusu

Japonlar güzel, canlı ve zarif bir kadın ya da obje gördüklerinde ADEYAKA diyorlar. Kullanıcısına sürüş keyfi, huzur, rahatlık ve konfor sunan MARKA'nın sahip olduğu detayların hepsi güçlü bir tasarım anlayışının ürünü. (2009)

Çarpıcı çizgileri, konforlu ve güvenli katlanabilir sert tavanı ile dikkatleri üzerine çeken MARKA'nın X MODELİ; otomobil kullanırken rüzgârı yüzünde hissetmek isteyenlere sıra dışı sürüş deneyimi vaat ediyor. (2010)

İlham. Duygu. Tutku. Sonsuzluktan ilham alan performans ile özdeş iki benzersiz marka ortak hazları vaat ediyor aslında. MARKA'nın bir otomobilinin direksiyonuna geçtiğinizde yaşayacağınız heyecanın, Cirque du Soleil gösterisini izlerken ki duygularınızla aynı olduğunun farkına varacaksınız. (2011)

X MODELİNDE, MARKA'nın kışkırtıcı ve duyulara hitap eden yorumu ön plana çıkıyor. (2014)

Safkan sürüş performansı arayanlar için ise X MODEL'inde yer alan sıralı 4 silindirli turbo beslemeli 2.0 litre benzinli motor, 211 HP güç ve 350 Nm tork üretiyor. Q60 2.0T modelinde 7 ileri otomatik şanzıman ve arkadan itiş standart olarak sunulurken saf sürüş keyfi tutkunları hedefleniyor. (2017)

Ek 2. Kod Sistemi

Kod Sistemi		Frekans 1		Frekans 2		Frekans 3		Frekans 4		Frekans 5		Frekans Toplamı
		Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet
1	Geçerlilik Üzerine Söylem Stratejileri		429	65%								429
2	Uygunluğa Vurgu Yapan Söylemler				101	16%						101
3		<i>Gelecek Hedeflerini Vurgulama</i>					54	46%				54
3		<i>Rakamlarla ve verilerle nicel kanıt gösterme</i>					32	27%				32
3		<i>Müşteri Memnuniyeti Sağlama Amaçlı Fiziksel Yatırımlar</i>					9	8%				9
3		Yönetim Uygulamalarında Uygunluk					1	1%				1
4		Genel Yönetim Anlayışına Uygunluk							0	0%		0
4		Uluslararası Standartlara Uygunluk							0	0%		0
4		Teknik Standartlara Uygunluk							1	100%		1
4		Seviye 4 Toplamı							1	100%		
3		Yönetim İlkelerinde Uygunluk					0	0%				0
4		Uluslararası İlkeler Uygunluk							0			0
4		Etik İlkelerde Uygunluk							0			0
4		İş İlkelerinde Uygunluk							0			0
4		Seviye 4 Toplamı							0			
3		Organizasyon Yapısında Uygunluk					22	19%				22
4		Oluşturulan Kurullar							0	0%		0
4		Yapılandırılan Birimler							22	100%		22
4		Seviye 4 Toplamı							22	100%		
3		Seviye 3 toplamı					118	100%				
2	Otoriteye Vurgu Yapan Söylemler				152	24%						0
3		Güçlü Aktörlere Vurgu					152	84%				0
4		<i>Şirket Üst Düzey Yöneticilerinin Sözcülüğü</i>							41	23%		41
4		<i>Köklü ve İtibarlı Bir Örgüt/Marka ile İltisatlandırma</i>							29	17%		29
4		<i>İtibarlı Marka İşbirliği ve İtibarlı Org.'lara katılım</i>							69	39%		69
4		<i>İtibarlı İş İnsanlarına Vurgu</i>							3	2%		3
4		Politikacı ve Ünlü Kişilere Vurgu							12	7%		12
4		Ekonomi (Özellikle Otomotiv) Medyasına Vurgu							1	1%		1
4		Uluslararası Örgütlere Vurgu							1	1%		1
4		Sivil Toplum Örgütlerine Vurgu							1	1%		1
4		Test, Tescil, Akreditasyon, Sertifika Kuruluşlarına Vurgu							14	8%		14
4		Hükümete Vurgu							4	2%		4
4		Seviye 4 Toplamı							175	100%		
3		Uzmanlık Otoritesine Vurgu					20	11%				20
4		Bilimsel Uzmanlığa Vurgu							5	11%		5
4		Bağımsız Uzmanlığa Vurgu							3	6%		3
4		Sektörel Uzmanlığa Vurgu							15	32%		15
4		Mesleki Uzmanlığa Vurgu							24	51%		24
4		Seviye 4 Toplamı							47	100%		
3		Mesleki Otoriteye Vurgu					7	4%				7
4		Meslek Odalarına Vurgu							0			0
4		Meslek Standartlarına Vurgu							0			0
4		Seviye 4 Toplamı							0			
3		Hukuki Otoriteye Vurgu					1	1%				1
4		İdari Düzenlemeler ve Düzenleyici Kuruluşlar							0	0%		0
4		Yasal Mevzuat Ve Yargı Kararları							1	100%		1
4		Seviye 4 Toplamı							1	100%		
3		Seviye 3 toplamı					180	100%				

Kod Sistemi		Frekans 1		Frekans 2		Frekans 3		Frekans 4		Frekans 5		Frekans Toplamı
		Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet
2		Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan Söylemler				257	40%					257
3		Sektörel Milliyetçilik						7	2%			7
4		Sektörde Öncü Ülkelere Mal Edilmiş Uzmanlıklar						7	100%			7
4		Seviye 4 Toplamı						7	100%			
3		Kültürel ve Toplumsal Gelişmelere Vurgu						27	9%			27
4		Bilgi Toplumu						15	50%			15
4		Tüketim Toplumu						2	7%			2
4		Kişiyi Özgü Üretim						3	10%			3
4		Moda ve Trend						10	33%			10
4		Seviye 4 Toplamı						30	100%			
3		Teknolojik Gelişmelere Vurgu						230	75%			230
4		Otomobil Üretiminde Tercih Edilen Teknolojilere Vurgu						123	52%			123
5		Sessizlik								4	2%	4
5		Yüksek Kalite, Premium Olma								20	12%	20
5		Dayanıklılık								8	5%	8
5		Tasarım, Dikkat Çekici Görsellik								21	13%	21
5		Güvenlik								29	17%	29
5		Konfor								37	22%	37
5		Performans ve Verimlilik								47	28%	47
5		Seviye 5 Toplamı								166	100%	
4		E-Ticaret						0	0%			0
4		Bilişim ve Yazılım Teknolojileri						48	20%			48
4		Üç Boyutlu Yazıcılar						0	0%			0
4		4. Nesil Sanayi Devrimi						65	28%			65
5		Uçan Drone Araçlar								0	0%	0
5		Elektrikli ve Hibrit Motorlar								34	51%	34
5		Otonom Sürüş Doğru Evrilen Önleyici Güvenlik Teknolojileri								33	49%	33
5		Seviye 5 Toplamı								67	100%	
4		Seviye 4 Toplamı						236	100%			
3		Doğaya İlişkin Gelişmelere Vurgu						37	12%			37
4		Canlı Çeşitliliğinin Azalmasına Vurgu						1	3%			1
4		Çevreci Ürünler Vurgu						28	74%			28
4		Doğada Oluşturulan Kirliliğe Vurgu						9	24%			9
4		İklim Değişikliğine Vurgu						0	0%			0
4		Seviye 4 Toplamı						38	100%			
3		Siyasal Gelişmelere Vurgu						6	2%			6
4		Ekonomik Milliyetçiliğe Vurgu						3	50%			3
4		Ekonomik Korumacılığa Vurgu						0	0%			0
4		Neo-Liberalizme Vurgu						0	0%			0
4		Modernizme-Modernleşmeye Vurgu						1	17%			1
4		Küreselleşmeye Vurgu						2	33%			2
4		Seviye 4 Toplamı						6	100%			
3		Seviye 3 toplamı				307	100%					
2		Favori Kategorileri Öven Söylemler				1	0%					1
3		Düşman Gösterme						0	0%			0
3		İyi Kategorileri Övme						1	100%			1
3		Seviye 3 toplamı						1	100%			
2		Tarihsel Hikaye ya da Anlatılar Üzerine				37	6%					37
3		Gelenekler ve Adetler						24	60%			24
3		Ritüeller						4	10%			4
3		Mitler ve Efsaneler						5	13%			5
3		Tarihsel Hikaye ve Anlatılar						7	18%			7
3		Seviye 3 toplamı						40	100%			
2		Metaforlar Üzerine				93	15%					93
3		Analojiler (Şekilsel Benzetmeler)						37	37%			37
3		Metaforlar (İşlevsel Benzetmeler)						64	63%			64
3		Seviye 3 toplamı						101	100%			
2		Seviye 2 toplamı				641	100%					

Kod Sistemi		Frekans 1		Frekans 2		Frekans 3		Frekans 4		Frekans 5		Frekans Toplamı
		Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet
1	Uygunluk Üzerine Söylem Stratejileri		229	35%								229
2	Başarıyı Vurgulayan Söylemler				79	28%						79
3	Başarıyı Öne Çıkaran Söylemler						79	100%				79
4		<i>İlk, Tek, En Büyük ve Öncü Olmayı Vurgulama</i>						37	49%			37
4		Başarının Önemi Vurgulama						6	8%			6
4		Örgütün Temel Yeteneklerini Vurgulama						2	3%			2
4		Başarılı Sonuçları Abartma						7	9%			7
4		Sıralama Listelerini Gösterme						8	11%			8
4		Ödülleri Gösterme						16	21%			16
4		Seviye 4 Toplamı						76	100%			
3	Başarısızlık Durumunda Söylemler						0	0%				0
3	Seviye 3 toplamı						79	100%				
2	Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan Söylemler				81	29%						81
3	Ortak Değerleri Yansıtan Söylemler						6	10%				6
4		<i>Hayvanlar</i>						1	20%			1
4		Temel Evrensel Değerler						0	0%			0
4		Çocuk						3	60%			3
4		Kadın						1	20%			1
4		Eşitlik						0	0%			0
4		Seviye 4 Toplamı						5	100%			
3	Ortak Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler						29	46%				29
4		<i>Sektörel Hassasiyetleri yansıtan Söylemler</i>						24	71%			24
5		<i>Düşük Vergi Diliminde Yer Alan Motor Beygir Güçleri</i>							0%	9	31%	9
5		<i>Düşük Yakıt Tüketimi</i>							0%	20	69%	20
5		Seviye 5 Toplamı								29	100%	
4		Milli ve Toplumsal Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler						2	6%			2
4		Dini Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler						0	0%			0
4		İnsani Hassasiyetleri Yansıtan Söylemler						8	24%			8
5		<i>Trafik kazalarının azaltılması</i>								8	100%	8
5		Seviye 5 Toplamı								8	100%	
4		Seviye 4 Toplamı						34	100%			
3	Kültür ve Estetik Üzerine Söylemler						25	40%				25
4		Toplumsal Kültür ve Sanat						11	65%			11
4		Evrensel Kültür ve Sanat						6	35%			6
4		Seviye 4 Toplamı						17	100%			
3	Ortak Deneyimler Üzerine Söylemler						2	3%				2
4		Ortak Acıları Vurgulayan Söylemler						0				0
4		Ortak Sevinçleri Vurgulayan Söylemler						2				2
4		Seviye 4 Toplamı						2				
3	Görgü ve Nezaket Kurallarını Yansıtan Söylemler						1	2%				1
3	Seviye 3 toplamı						63	100%				
2	Varlığın Kimliğini İnşa Eden Söylemler				23	8%						23
3	Kendi Varlığın Kıymetlendirme						22	96%				22
4		Var Oluş Nedenini (Miyon) Açıklama						1	4%			1
4		Yaşam Tarzını Ön Plana Çıkarma						22	96%			22
4		Toplumla Varlığı Arasında Bağ Kurma						0	0%			0
4		Millilik ve Yerlilik Vurgusu						0	0%			0
4		Ülke Ekonomisindeki Öneminini Belirtme						0	0%			0
4		Seviye 4 Toplamı						23	100%			
3	Karşıt Varlıkları Kıymetsizleştirme						1	4%				1
4		Karşıt Varlıkları Değersizleştirme-Olumsuzlaştırma						1	100%			1
4		Karşıt Varlıkları Eleştirme						0	0%			0
4		Seviye 4 Toplamı						1	100%			
3	Seviye 3 toplamı						23	100%				

Kod Sistemi			Frekans 1		Frekans 2		Frekans 3		Frekans 4		Frekans 5		Frekans Toplamı
			Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet	(%)	Adet
2		Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan Söylemler			3	1%							3
3		Adalet Vurgu					0	0%					0
4		Gelir Dağılımında Adalet						0					0
4		Sosyal Adalet						0					0
4		Bölgesel Adalet						0					0
4		Seviye 4 Toplamı						0					
3		Etik Değerlere Vurgu					2	40%					2
4		İşbirliği Etiği						0	0%				0
4		Rekabet Etiği						0	0%				0
4		Tüketici Etiği						1	50%				1
4		İş Etiği						1	50%				1
4		Seviye 4 Toplamı						2	100%				
3		Erdemliliğe Vurgu					3	60%					3
4		Güvenilirlik ve Hakkaniyet						2	50%				2
4		Ölçülülük ve Sağduyu						1	25%				1
4		Alçakgönüllülük ve Hoşgörü						0	0%				0
4		Doğruluk ve Tarafsızlık						1	25%				1
4		Seviye 4 Toplamı						4	100%				
3		Seviye 3 toplamı					5	100%					
2		Duyguları Yönlendiren Söylemler			93	33%							93
3		Olumlu Duygular					93	100%					93
4		Huzur ve Güven						22	20%				22
4		Umut Verme ve Güven Duygusu						1	1%				1
4		Takdir Duygusu ve Gurur Duyma						6	5%				6
4		Fedakarlık ve Vefa Duygusu						1	1%				1
4		İyilik, Yardım, Paylaşma Duygusu						1	1%				1
4		Acıma ve Üzüntü Duygusu						0	0%				0
4		Sevgi ve Mutluluk Duygusu						1	1%				1
4		<i>Ayrıcalıklı Olma ve Lükse Sahip Olma Duygusu</i>						38	34%				38
4		<i>Heyecan, Özgürlük ve Merak Duygusu</i>						26	23%				26
4		<i>Haz Alma Duygusu</i>						16	14%				16
4		Seviye 4 Toplamı						112	100%				
3		Olumsuz Duygular					0	0%					0
4		Korku ve Kaygı Harekete Geçirme						0					0
4		Öfkeyi Yönlendirme						0					0
4		Seviye 4 Toplamı						0					
3		Seviye 3 toplamı					93	100%					
2		Seviye 2 toplamı			279	100%							
1		Seviye 1 toplamı			658	100%							3393

