

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KURUMSAL KİMLİĞİN İSTANBUL'DAKİ BÜYÜK
ÖLÇEKLİ METAL ENDÜSTRİSİ ÜZERİNDEKİ
OLUMSUZ ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Sabahattin BALKAŞ

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**KURUMSAL KİMLİĞİN İSTANBUL'DAKİ BÜYÜK
ÖLÇEKLİ METAL ENDÜSTRİSİ ÜZERİNDEKİ
OLUMSUZ ETKİLERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Sabahattin BALKAŞ

Öğrenci No:
110778132

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Kimliğin İstanbul’daki Büyük Ölçekli Metal Endüstrisi Üzerindeki Olumsuz Etkileri” başlıklı çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 04/09/2014

Aday: Sabahattin BALKAS



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12.12.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110778132 numaralı *Sabahattin BALKAS*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Kurumsal Kimliğin İstanbul'daki Büyük Ölçekli Metal Endüstrisi Üzerindeki Olumsuz Etkileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.09.2014 tarih ve 2014/23 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. VEDAT ZEKİ YENEN


ÜYE

PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SEFER GÜMÜŞ

Adı ve Soyadı : Sabahattin BALKAŞ
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Kriz, İşletmeler, Türk Metal Sendikası, Metal İş Kolu,
İmaj, Kurumsal Kimlik, Ticaret

ÖZ

KURUMSAL KİMLİĞİN İSTANBUL'DAKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ METAL ENDÜSTRİSİ ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Bu tez çalışmasın da kurumsal kimliğin İstanbul'daki büyük ölçekli metal endüstrisi üzerindeki olumsuz etkileri ele alınmış metal endüstrisinde ki yer alan işletmelerin kurumsal kimliğe varıncaya dek ve kurumsal kimliği elde ettikten sonraki tutum ve etkileri incelenmiştir.

Metal endüstrisinde bulunan işletmeler kurumsallaşma sürecine varıncaya dek ağır bir sermaye yatırımında bulunurlar. Ancak bu tür işletmeler kurumsallaştıktan sonrada topluma ve çevreye karşı aşırı derecede duyarlı hale gelirler. Bir yandan rekabet bir yandan çalışanları ile uyum ve istikrar politikaları oluşturmak çevre ve toplum yararı gözetken çalışmalarda bulunmak sendikalar ve devlet ile iyi ilişkiler oluşturmak reklam ve görsel medyayı iyi analiz etmek ve kullanmak zorundadırlar. Zaman içerisinde hantallaşmaya doğru yol alırlar. İşte bu duruma karşı işletmenin merkezine merkez kaç uygulayarak bu durumlara ve hareket yeteneklerine karşı duyarlılık ve üstünlük oluşturmada bir fikir sağlamayı işletmelerin değerini arttırmayı kırsal ve bölgesel kalkınmayı teşvik etmeyi toplum ve metal endüstrisi açısından kazançlı bir yapı meydana getirmeyi düşünüyoruz. Çalışma kapsamı olarak İstanbul bölgesindeki büyük ölçekli kurumsallaşmış metal endüstrisi incelenmiş yapısı işleyişi ve kurumsallaşma süreci ve sonrası ve hareketliliği ele alınmıştır. Yöntem olarak gerek yurt içi gerek yurt dışı yazılı kaynak araştırmaları ve büyük ölçekli kurumsallaşmış bazı şirket CEO'ları ile söyleşiler ve bir sendika ile röportaj yapılmış olup yeni bir işletme modeli yapısı fikri sunulmuştur.

Name and Surname : Sabahattin BALKAŞ
Supervisor : Assist. Prof. Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master / Phd. 2014
Major : Business
Key Words : Crisis, Businesses, Turkish Metal Union,
Metal Work Handle, Image, Corporate Identity, Commerce

ABSTRACT

THE NEGATIVE EFFECTS OF CORPORATE IDENTITY ON THE LARGE-SCALE METAL INDUSTRY IN ISTANBUL

In this report the negative effects of corporate identity on large-scale metal industries have been discussed and the attitude and effects of metal industry companies before and after they acquired corporate identity have been examined.

Metal industry companies make heavy investments during their growth to be a corporate company. Nevertheless, after establishing a corporate identity, they become very sensitive about the society and the environment. Not only do they have to be competitive in sector but they also need to have a harmony with the employees, form sustainable strategies, join environmental activities, make R & D investments, form good relations with the government and analyze and make good use of advertising and visual media. In time, they gradually change into very slow and big companies. In such a situation, we are thinking of creating a profitable structure for both the society and the metal industry by affecting headquarters and main production centres, and encouraging both rural and urban growth.

The large-scale corporate metal industries of İstanbul have been investigated and considered. As a method, this concept includes both domestic and international written sources, books, reports etc, investigation reports, interviews with CEO's of such big companies and an interview with a syndicate, while a new idea of industrial factory model has been offered.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

Kurumsal Kimlik Kavramı, Kurumsal Kimlik Yönetiminin Unsurları, Kurum İmajına Genel Bakış, İletişim Kavramı

1.KURUMSAL KİMLİK KAVRAMI	3
1.1.Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi	5
1.2.Kurumsal Kimlik Yönetiminin Amaçları	6
1.2.1.Kurumsal Kimliğin Yararları	7
1.2.2.Kurumsal Kimlik Yapıları	9
2.KURUMSAL KİMLİK YÖNETİMİNİN UNSURLARI	11
2.1.Kurum Kültürü	13
2.2.Kurum Kültürünün Çıkış Sebepleri	15
2.2.1.Klasik Yönetim Teorisi	15
2.2.2.Modern Yönetim Teorisi	17
2.2.3.Alışılmışın Dışındaki Yeni Yaklaşımlar	17
2.2.4.Teori Z	17
2.3.Kurum Kültürünün Özellikleri	19
2.4.Kurum Kültürünün Fonksiyonları	20
2.5.Kurum Kültürünün Yararları	20
3.KURUM İMAJINA GENEL BAKIŞ	21
3.1.Kurum İmajı Kavramı	23
3.2.İmaj Çeşitleri	25
3.3.Kurum İmajı Tanımı	31
3.4.Kurum İmajı Oluşum Süreci	32
3.5.Kurum Felsefesi	36
3.6.Kurumsal İletişim	38
3.7.Kurumsal Reklam	39

3.8.Kurumsal Halkla İlişkiler	40
3.9.Kurumsal Tasarım	42
3.10.Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri ve Gelişimi.....	42
3.11.Kurumsal Sosyal Sorumluluk	47
4.İLETİŞİM KAVRAMI.....	53
4.1.Kurum Rengi ve Algı.....	57
4.2.İletişimin Kültür ve Ticaret Üzerindeki Önemi.....	57
4.3.Dilin Önemi	58

İKİNCİ BÖLÜM

İşletme Kavramı, Büyüklüklerine Göre İşletmeler, İşletmelerde Yöneticilik ve Liderlik

1.İŞLETME KAVRAMI	65
2.BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER.....	66
3.İŞLETMELERDE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK	71
3.1.Yöneticilik:	71
3.2.Liderlik:	71
3.3.İşletmelerde Motivasyon ve Çalışan Davranışları	73
3.4. Stres:	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İstanbul'da Bulunan Büyük Ölçekli Metal Endüstrisi İşleyişi Yapısı ve Sorunları, Tek Merkezli Zincirleme Komin İşletme Modeli

1.İSTANBUL'DA BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ METAL ENDÜSTRİSİ İŞLEYİŞİ YAPISI VE SORUNLARI.....	82
1.1. İşleyişi ve yapısı:	82
1.2.Sorunları:	94
2.TEK MERKEZLİ ZİNCİRLEME KOMİN İŞLETME MODELİ	104
SONUÇ	109
KAYNAKÇA.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EKLER	121

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Japon, Amerikan ve Teori Z Kültüründeki Örgütler	18
Tablo 2: Marka İmajının Öğeleri.....	30
Tablo 3: Kurum ve Bileşenlerinin Oluşturduğu İmaj Çeşitleri	31
Tablo 4: 1900’lü Yıllardan Günümüze Kadar Etkinlik Göstermiş Olan Teorik Modelleri ve Bu Modelleri Tanımlayan Düşünürler	45
Tablo 5: Yeni ve Eski Kurumsalcılığın Karşılaştırılması	46
Tablo 6: Dünya Üzerinde Birden Çok Dil Konuşulan Ülkeler ve Konuşulan Dil sayısı.....	59
Tablo 7: Markaların Düştüğü Hatalar!	60
Tablo 8: Dünyada Bazı Dilleri Konuşan Kişi ve Ülke Sayısı	61
Tablo 9: Farklı Kültürlerde Renklerin Anlamları.....	62
Tablo 10: Farklı Ülkelerde Renklerin Anlamı	63
Tablo 11: Dünyadaki Demir Cevheri Rezervleri, 10^6 ton	84
Tablo 12: Dünya Demir Cevheri Üretimi, $x 10^3$ ton	85
Tablo 13: Dünyadaki Pelet Tesisleri ve Üretim Kapasiteleri, 10^6 ton	86
Tablo 14: Önemli Demir Cevheri İhracatçısı Ülkeler, 10^3 ton.....	87
Tablo 15: Dünya Demir Cevheri İthalatı, $x 10^6$ ton	88
Tablo 16: Türkiye’de Sıvı Çelik Üretimleri, 10^3 ton.....	89
Tablo 17: Türkiye İşletilebilir Demir Cevheri Rezervi	90
Tablo 18: Türkiye Potansiyel Demir Cevher Rezervi	91
Tablo 19: İşgücü Durumu.....	93
Tablo 20: İşten Çıkarma Uygulamasının Kaçınılmaz Olması Durumunda Dikkate Alınabilecek Kriterlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	95
Tablo 21: Metal İş Kolundaki Sendikalar ve Üye Sayıları	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Çalışanların Faaliyetlere Aktif Katılımı ve Sonuçları Arasındaki İlişki	9
Şekil 2: Kurumsal Yönetim Unsurları.....	12
Şekil 3: LG: Firmasının Kurumsal Kültür Yaklaşımı	14
Şekil 4: Kurum İmajı ve İşletme Çevresi	23
Şekil 5: Şemsiye İmaj ve Yabancı İmajın Bütünleşmesi Durumu	27
Şekil 6: Planlı Kurum İmajının Oluşma Süreci.....	34
Şekil 7: Kurum İmajı Yönetimi abtatt 1989.....	35
Şekil 8: Kurumsal İletişim Tasarımda Görsel Kimlik Aşamaları	42
Şekil 9: İş Yaşamında Tükenmişlik Süreci	80
Şekil 10: Sektörlere Göre Ortalama Zarar.....	97
Şekil 11: Hile Kurbanları	98
Şekil 12: Büyüklük ve Hızlılık Kriterine Göre Şirket Tipleri	100

KISALTMALAR

ICIG	: International Corporate Identity Group
İSG	: İş Sağlığı ve İş Güvenliği
İSO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilâtı)
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
TSE	: Türk Standardları Enstitüsü

GİRİŞ

İnsanoğlu yaşamının süreci boyunca önce kendini daha sonrada çevresini tanımaya ve anlamaya çalışmıştır. Bu insanoğlunun sosyal bir canlı olmasından kaynaklanıyordu. Kendini tanıma sürecinde bir tanımlama ve tanımlanma gereği üretti ve buna da kimlik adını verdi. Bu kimlik onun içinde bulunduğu sosyo-kültürel alanda hem kabulü ve aynı zamanda da diğer kültürel etkileşimlerden ayrışmasına şahitlik edecekti. Bu bağlamda bir kimlik oluşumu süreci başladı siyah beyaz uzun kısa bir arada ayrı toplu halde dağınık ya da coğrafi özelliklere göre konum ve adlandırma aldı. Bununla birlikte aidiyetlik duygusu ve bir bütünün parçası olma kabul görme ve bunun getirisi olarak saygınlık elde edildi. Kimlik oluşumuyla birlikte genel yeryüzü coğrafyasından kopma meydana gelmişse de bunu yine elde edilen yeni oluşumla yokluğunu azaltmıştır.

Fakat bu kimlik arayışından ve yerleşiminden sonra insanoğlunun merakı ve rahat yaşama isteği doğrultusunda ve aynı zamanda sosyal bir canlı olmasından kaynaklanan içgüdü ile bir birleri ile doğrudan ya da kitle iletişim boyutunda etkileşimler meydana gelmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak ta alış veriş doğmaya başladı. Bu alış veriş zamanla yerini ticarete bıraktı ve bu etkileşimler bir sürü yeniliği ve gelişimi de peşinden sürükledi.

Ürünün doğmasıyla birlikte insan alış verişinde ürünün özelliği aynı zamanda insanı da temsil eder ve ürünün özelliğine göre anılır oldu. Sanat ve bilimde bu ticareti körükleyince kimliklerin ticari kısmı bu ticari ürünle anılır oldu. Bu anılmayla birlikte yapıya dayalı olarak ta diğerlerinden ayrıştı ve yepyeni bir kimlik doğdu.

Bu yeni kimlik sanayi devrimi ve ekonomik çıkarlar doğrultusunda ayrışmaya ve üstünlük sağlamaya katkıda bulundu ve uzun yıllar büyük çıkarlar elde etmeye fayda sağladı fakat tam olarak özelliğini hala bulmuş değildir.

Sanayi devrimini gerçekleştirememiş ve özellikle ekonomik yapı bakımından geri de kalmış topluluklar bu yeni kimliğin oluşumunu gerçekleştiremediler ve oluşmuş olan bu yeni kimliğin etkisi altında kaldılar. Bu yeni kimliğin ne olduğu ve nasıl faydalar sağladığı anlaşılamadan bir ismin altına sokulup sadece çıkar amaçlı olarak kullanılmaya başlandı. Toplumun bilgi, bakış, sorgulama, isteme, yenilik ve teknolojiye bakış açısındaki değişimler bu kimliği sorgulamaya ve bu gücün nasıl kullanıldığını anlamaya itmiştir.

Büyüyerek bir güç haline gelen kurumsal kimlik bunların sonucunda tek düzeliğinden vazgeçmek zorunda kaldı ve o da insanoğlu gibi çevreye duyarlı etkileşimde bulunan bir canlı haline döndü ve zamanla bu gücün kendi içerisinde de farklı bir yönünü görmeye başlamıştır.

Çalışmanın Amaç ve Hedefi

Bu çalışmanın amacı İstanbul’da bulunan metal endüstrisinde yer alan büyük ölçekli firmaların kurumsal kimlik çalışmaları ve kurumsal kimliklerini elde ettikten sonraki tutum ve davranışlarının incelenerek kurumsal kimliğin bünyelerinde meydana getirdiği olumsuzlukların incelenmesidir. Burada ki hedef bu sektördeki firmaların elde ettikleri büyümeden kaynaklı sorunların kurumsal kimlik kapsamında değerlendirilerek işletmelerin hareket yetenekleri kazanımlarının artırılması ve istihdam üzerinde yeni bir etki oluşturmalarıdır.

Çalışmanın Kapsam ve İçeriği

Bu çalışmanın kapsamı bölüm 1, 2 ve bölüm 3 olmak üzere literatür taraması kapsamında yazılı kaynak araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bölüm 4 de ise metal endüstrisindeki işletmelerin yapısal durumları, işleyişleri ve sorunları saha çalışmasından elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanmıştır.

Çalışma Yöntemi ve Planı

Çalışmanın yöntemi olarak literatür taraması kapsamında yazılı kaynaklardan yararlanılmıştır. Saha çalışması ve araştırması kapsamında ise İstanbul’da bulunan büyük ölçekli altı adet şirketin CEO’ları ile ve bir adet KOBİ yöneticisi ile otuz iki adet sorudan oluşan söyleşi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yine metal işkolunda yer alan en büyük sendika olan Türk metal sendikası genel sekreteri ile de metal endüstrisinin gidişatı hakkında röportaj gerçekleştirilmiştir. Bütün çalışmaların sonucunda da genel bir değerlendirme yapılarak metal endüstrisindeki işletmeler için yeni bir model önerilmiştir. Kurumsal kimliğin olumsuz etkileri üzerine yazılı genel bir kaynağın olmaması literatür taramasını zorlaştırmıştır. Ayrıca gizlilik ilkesi kapsamında dolayı söyleşi yapılan her bir şirket ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulamamış şahıs isimleri ve şirket isimleri açıklanamamıştır. Bu bağlamda genel kanı oluşturma da kullanılmıştır.

Görüşme talebinde bulunulan birçok firmadan ise olumsuz yanıt alınmıştır. İstanbul’da bulunan büyük ölçekli metal endüstrisi ile sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KURUMSAL KİMLİK KAVRAMI

Kurumsal kimlik “bir kurumun hatırlanabilir karakteristik özelliklerinin ve onu diğerlerinden ayıran yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması, kurumun somut kişiliğinin ortaya konulmasıdır”. Bu anlamda “kimlik” kavramı kurumun farklılığını ve hatırlanabilirliğini de kapsamaktadır. (Tuna ve Tuna 2007, 7)

Kurumsal kimlik “bir kuruma ait ürün, hizmet veya markanın ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının tasarımından kurum binasının genel görünümüne ve iç dekorasyonuna, resepsiyondaki sekreterin kıyafetinden satış elemanlarının davranışlarına, çalıştırdığı yöneticilerin kalitesine, üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir.” (Bakan 2005, 62)

Kurumsal kimlik literatürü kavramı “bir firmanın karakterinin sembolizm, iletişim ve davranış ile nasıl ifade edildiğini daraltan Birkigt ve Stadler’in (1986) kuramına borçludur. Bu etkili eserin yayınlanmasını takiben pazarlama zihniyetine sahip birçok önde gelen kurumsal kimlik yazarı kurumsal kimlik kavramının ne demek olduğunu bu bakış açısında düşünerek açıklığa kavuşturmayı denemişlerdir.” (Olutayo 2013, 719)

“Bir işletmenin bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılabilmesidir. Bu özelliği ile kurumsal kimlik işletme yönetimi açısından stratejik bir araç ve rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Kurumsal izleyicilerin yatırım kararlarını, kariyer kararlarını verirken ve ürün tercihlerini yaparken şirketlerin itibarına güvendikleri yaygın olarak kabul edilmektedir.” (Güven 2011, 5)

Kurumsal kimlik bir firmanın bütün parçalarının genel toplam içerisinde ana gövdeyi meydana getiren ve meydana gelmiş olan bu vücudun eksiksiz olarak çalışmasını, çalışma esnasındaki uyumu dile getirmekte ve vurgulamaktadır. Kurumsal kimlik aracı ile firmalar aslında gövdenin altındaki tüm işleyiş

düzenlerine, bu düzeni ne kadar mükemmel derecede meydana getirdiklerine ve kontrolün kendinden emin bir şekilde yapıldığına dikkat çekmekte bu meydana getirdikleri mükemmeliyetçilik ile de diğer firmalardan ne derece ayrı olduklarına vurgu yapmaktadırlar.

“Kurumlar için kurumsal kimlik, çevre ile olan ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir. Kurumların diğerlerinden ayırt edilebilmeleri ve üstün yönleriyle onlardan sıyrılabilimleri gibi konularda kurumsal kimliğe gereksinimleri vardır. Çünkü gittikçe büyüyen rekabet ortamında kurumlar ürettikleri benzer ürünlerle rekabet etmektedir ve tüketici tercihlerini, kurumun hatırlanabilirlik derecesi ve imajı etkilemektedir.” (Tuna 2006, 4)

“Kurumsal kimlik kurumun tanımlanmasının odak noktasıdır. Şirketin sözlü ve görsel tanıtımını, pazar konumlandırmasını ve kurumsal, ticari birim ve ürün düzeylerinde rekabetçi farklılaştırmayı içermektedir.” (Kurtçu 2011, 30)

“İş kimliği çalışmalarının artan önemine göre; son on yıl iş çevreleri ve akademik çevrelerde filizlenen bir ilgi alanına, yazarın deyişiyle “iş Kimliği”ne tanık oldu. İş kimliği aşağıda belirtilen bir biriyle ilgili üç kavram ve literatürü kapsar.” (Balmer 2001, 248)

- Kurumsal kimlik
- Örgütsel kimlik ve
- Görsel kimlik

“Kurumlarda yöneticilerin başarısı; var olan ilkeleri uygulayabilmesiyle, gerektiğinde yeni ilkeler getirebilmesi ve çağdışı kalanları değiştirebilmesiyle ölçülür. İşletmenin güçlü bir kurum kimliğine sahip olabilmesi için, yöneticinin bunları dikkate alması gereklidir. Buna bağlı olarak kurumsal kimliğe sahip olmanın kuruma sağladığı bazı avantajlar vardır. Bunlar arasında; kuruluşun tanınması sağlanır ve onu benzerlerinden ayırmak kolaylaşır.” (Süceddinov 2008, 7)

“Bu özellikle, hedef kitlede güven duygusu oluşmasına yardımcı olur. Kuruluşla bir şekilde ilişkisi olan herkes, neyle karşılaşacağını, kimle iş yapacağını tahmin edebilir. Coca-Cola’nın bu kadar tutulması; dünyanın en tatlı içeceği

oluşundan değildir. Bunun nedeni herkesin dünyanın neresinde olursa olsun, Coca-Cola'nın logosunu gördüğünde neyle karşılaşacağını, ne içeceğini bilmesiyle ilgilidir. Çünkü bilinmeyen her şey macerayı ve riski de beraberinde getirir. Ancak insanlar özellikle bilmedikleri, görmedikleri ve tatmadıkları bir şey söz konusu olduğunda riske atılmayı pek sevmezler.” (Hürel 1998, 105)

“Güçlü bir kimlik, zaman içerisinde hedef kitlelerin akıllarında olumlu bir imaj ve güven duygusu oluşturur. Bunun için oluşturulmak istenen kurumsal kimliğin mutlaka istikrarlı temellere dayandırılması, birbiri ile çatışan, tutarsız mesajlarla inandırıcılığın yitirilmemesine dikkat etmek gerekir. Bu, firmanın tüm hedef kitleleri için geçerlidir ve bu hedef kitleler içinde en önemlisi firmanın müşterileridir. Bu nedenle iyi oluşturulmuş bir kurumsal kimlik müşterilerin güvenini kazanır, ilişkilerin sürekli olarak korunmasını, böylece firmanın geleceğinin güvence altına alınmasını sağlar”. (Göktepe 2013, 18)

1.1.Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi

“Kurumsal kimliğin göstergelerinden olan semboller insanlığın başlangıcından bu yana var olmuştur. İnsanoğlu ilk işaretlerini yaklaşık 30.000 yıl önce kayalar üzerine kazımış, mağara duvarlarına resim yapmıştır. Bu dönemdeki insanlar, gördükleri ve karşılaştıkları şeyler hakkındaki düşüncelerini bu resimsel sembollerle ifade etmişlerdir”. (Büyükerşen 2000, 7)

“Bireylerin sosyal yaşantı içerisinde bir arada yaşamaya başlamalarıyla birlikte, kendilerini bir bütün olarak ve bir kimlik ile ifade etme ihtiyaçları doğmuştur. Bu bakımdan kurum kimliğinin bazı öğelerine ilk kez soyluların, kralların ve şehirlerin kullandıkları armalarda ve orduların üniformalarında rastlanmaktadır”. (Okay 2012, 1)

“Kurumsal kimliğin doğru tarihsel başlangıç noktalarını belirlemek zordur. 19. Yüzyıl Avrupa'sındaki ticari semboller, modern kimlik tasarımı için örnek olmuştur. Semboller bir ürünü veya hizmeti sunma işini bir ticaret adamının ustalığıyla yapar. Mağazaların ön cephelerini kuşatma gereksinimi, her şeyden çok kimlik belirleyici olan sembollerini ortaya çıkarmıştır”. (Büyükerşen 2000, 8)

“Günümüz çağdaş işletmeleri de farklı bir tutum içinde değildir; onlarda belli logolar, kurum renkleri, davranış tarzları ve iletişim yöntemleri ile kendilerine has, kendilerini diğerlerinde ayıran bir takım farklılıklar yaratarak hem kendi içlerinde bir bütünleşme duygusu oluşturma, hem de harici hedef kitlelerinin akıllarında kalmak ve iyi bir imaja sahip olmak için, küçümsenmeyecek bir çaba içerisindeyler”. (Okay 2012, 2)

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak şunu ifade etmek pekte yanlış olmayacaktır. Kurumsal kimliğin tarihsel gelişimi tam olarak bilinemesi bile insanların, toplumların ya da grupların bir birinden farklılaşma, farklı olma kendi ifade ve tanınmalarını kısa ve öz biçimde dile getirme ve ilk bakışta ayırt edilebilme isteğinden kaynaklanmakla birlikte farklı bir aidiyetlik oluşumunu da beraberinde getirmiştir.

1.2.Kurumsal Kimlik Yönetiminin Amaçları

Kurumsal kimlik yönetimi; “işletmelerin, kendisini diğerlerinden ayıracak, rekabet avantajı sağlayacak, kurum içine ve kurum dışına yönelik faaliyetlerin tümünün planlanması, bu faaliyetler ile onları gerçekleştirecek kişilerin örgütlenmesi, görev alacak kişilerin yönlendirilmesi ve son olarak da denetlenmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsal kimlik yönetimi üst yönetimin işidir. Bunun yanında katılımcı bir yaklaşımla yerine getirilen kurumsal kimlik yönetimi uygulamalarının başarı şansı yüksek olmaktadır”. (Tuna ve Tuna 2007, 14)

Kurumsal kimlik yönetiminin işletmenin çıkarlarını koruduğu, diğer rakip işletmelere karşı üstünlük sağladığı uluslar arası işletmelere karşıda bulunan ülkelerde avantaj ve güç sağladığı, çalışanlarına da kurumsal kimlik sayesinde tercih ve ortak değerlerin aşılandığı ve bu kapsamda motivasyon oluşumu oluşturduğu, sinerjiyi bu sayede tetiklediği, bütün üretim ve giderler açısından standart bir düzen oluşturduğu için olası sürpriz maliyetlerin düşürüldüğü, bütün katılımcılara çalışanlarından en üst kademe yöneticilerine ve ortak ya da çıkar gruplarına aynı amaç altında topladığını, marka ve imaj oluşturarak tutundurma değerlerini en üst seviye ye çıkardığını ve bütün bu değerleri bir isim ve logo altına gizlediğini söylemek pekte yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda pazarda oluşacak istek ve

talepleri de bu kimlik sayesinde rakiplerinden ayrılarak ve tercih edilerek yerine getirecek ve kazanç elde edecektir.

1.2.1.Kurumsal Kimliğin Yararları

“İyi planlanmış bir kurumsal kimliğin kurum içi ve kurum dışı bir takım yararları bulunmaktadır ve bu yararlar aşağıda açıklandığı gibidir”. (Uzoğlu 1999, 48)

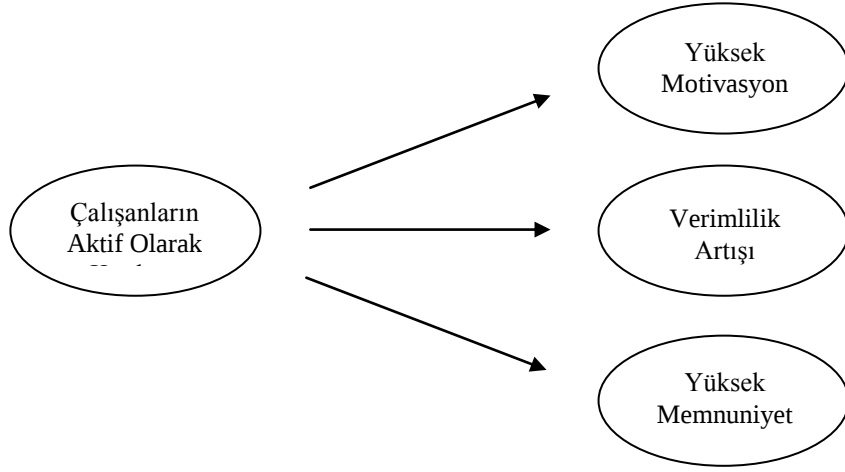
Kurum İçi Yararlar

- “Üst yönetim, kurumun ve çalışanların örgütsel davranışındaki güdeleyici güçleri keşfedebilir veya daha iyi anlayabilir. Bunun sonucunda, mevcut kurum kültürü daha hassas ele alınabilir veya yeni kültürler daha kolay uygulanabilir.
- Stratejik planlamacıların iş gören performansını değerlendirirken, mali sonuçlar kadar inançları ve güdülerini de göz önünde tutmalarına olanak sağlar.
- Pazar ya da üründe yapılacak değişikliklerde başarılı bir kimliğe sahip olan kurumlar, hedef kitleler tarafından daha fazla kabul görür.
- İşletme ve pazarlama yöneticilerinin kurumun uzmanlık ve farklılıklarını alt bölümlere, ürün ve hizmetlere aktarabilmelerini sağlar. Aynı zamanda pazarlama, iletişim, sözel ve görsel değerler bütünleştirilebilir ve uygun şekilde aktarılabilir. Bu yolla kurumsal ün veya imaj tüm bölümlere yayılarak, bütünün daha da geliştirilmesi sağlanabilir.
- Halkla ilişkiler uzmanları, kurumla ilgili çevrelerine aktaracakları içsel olarak uyumlu, rakiplerinden farklı ve kuruma has öykülere sahip olurlar. Bu öyküler kurumsal reklam içinde temel oluşturur. Bu şekilde tüm iletişim çabaları birbirini destekleyerek daha etkili sonuçlar ortaya çıkarır.
- Son olarak insan kaynakları yöneticileri kurumun kendi çevresi için gerekli olan personel tipini daha iyi anlayabilir. Bu anlayış, kuruma yararlı olacak kişilerin işe alınmasına ve kurumun, pahalıya mal olacak hataların önüne geçmesine yardımcı olur. Bunun da ötesinde, kurumun mevcut çalışanları kurumun amacını, yönünü ve özelliğini daha iyi anladıkları için kurumu daha büyük bir istekle desteklerler”.

Kurum Dışı Yararlar

- “Kurumsal kimlik uygulamaları tamamlandıktan sonra, sonuçlar değerlendirilir. Bu değerlendirmelerin sonucuna göre, kurumun algılanışındaki eksiklikler ve hatalar belirlenir ve üst yönetimin gerekli önlemleri alması kolaylaşır.
- Bir kurumun; özel tarzına kalitesine ve karakterine karar verilmesi ile rakiplerin karşısında daha kesin, açık ve etkili konumlandırma yapılabilir.
- Finansal çevreler kurumu daha iyi anlayabilir ve varlıklarını daha iyi değerlendirebilir.
- Mevcut ve potansiyel müşteriler; kurumun iş kapasitesinden, yönetimin güçlü yanlarından, ürün çeşitliliğinden ve rekabetçi farklılığından daha fazla haberdar olabilirler.
- Devletin yönetim organları kurumu daha iyi anlayabilir, kurumun devlete katkılarını göz önünde tutar ve kriz dönemlerinde kurumun yanında yer alır.
- Basın, sendikalar, tedarikçiler, dağıtımıcılar satıcılar vb. diğer önemli çevreler genel olarak kurumu ve onun misyonunu anlayarak daha kurum hakkında daha bilgili, kurumu destekleyici ve çevreyi ikna edici yaklaşım içinde bulunabilirler”.

Kurumsal kimlik uygulamalarında; çalışanların faaliyetler içerisinde yer almaları başta toplam kalite yönetimi uygulamaları olmak üzere aktif ve değer verilerek bulunmaları önemli bir unsurdur. Çalışanlar aynı zamanda kurumun birinci dereceden muhatabı ve müşterisidir. Kurum hakkında ve kurum felsefesi ve imaj oluşturma da önemli rol oynamaktadır. Özellikle toplam kalite yönetimi konusunda tüm çalışanları aktif olarak katılımı ve kendi değerleriyle birlikte fikir ve düşüncelerinin serbestçe açıklamalıdır. Bu yapı aynı zamanda çalışanlar üzerinde motivasyonu tetikleyerek sinerjiyi ortaya çıkaracaktır. Ancak tepe yönetim tarafından oluşturulan keskin bir kimlik ve uyulma isteği tüm çalışanlar tarafından uç noktalara çekilme de bir direnç olarak ortaya çıkacaktır. Böyle bir direnç oluşması birinci safha da iş üzerinde etkili olarak üretimi mal ve hizmeti etkileyecek ve sorunlara yol açacaktır.



Şekil 1: Çalışanların Faaliyetlere Aktif Katılımı ve Sonuçları Arasındaki İlişki

Kaynak: (Herbst 2006, 14)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere çalışanların faaliyetlere aktif olarak katılmasının sonuçlarının ne derece önemli olduğu gözükmemektedir. Çalışanların sorumluluk almaları ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmelerinin motivasyon’u, verimliliği ve memnuniyeti yukarılara taşıdığı görülmektedir.

1.2.2.Kurumsal Kimlik Yapıları

Kurumsal kimlik yapıları üç bölümde incelenmektedir. Bunlar; tekelci kimlik, markalı kimlik ve desteklenmiş kimlik yapılarıdır.

Tekelci Kimlik: Bu kimlik tipinde kurumlar, “her yerde ve her zaman tüm birimlerinde aynı kimliği kullanır. Türkiye’de ve dünyada oldukça yaygın kullanım alanına sahiptir. Örneğin Samsung firması, elektrikli ve elektronik aygıtlar, bilgisayar ve yan ürünleri, beyaz eşya, klima, cep telefonu, telefon santral sistemleri başta olmak üzere, onlarca farklı ürün üretmektedir. Tüm bu ürünler aynı zamanda kurum ismi olan Samsung ismi ile pazara sürülmektedir.” (Tuna ve Tuna 2007, 19)

Tekelci kimlikte firma tek bir kimlik altında yapmış olduğu üretim sisteminin sonucunda meydana getirdiği ürün ve ürün farklılaşmasını ya da farklı bir iş kolundaki ürettiği ürünü de yine aynı kimlik altında sunmaktadır. Ancak buradaki en

önemli sorun ilk meydana getirilen kimliğin çevre ve pazarda iyi bir yere sahip olmasıdır, aksi takdirde farklı bir iş kolundaki ürün farklı bir kimlikte doğacaktır.

“Tekli kimliğin avantajı olarak; kuruluşun her türlü ürün ve hizmetini aynı isim ve diğer görsel unsurlarla tanıtması gösterilebilir. Bu yöntem daha ucuz ve ekonomiktir. Çünkü bir kurumun tek kimliği tüm faaliyet alanlarında kullanır ve her yeni alan için tekrar bir kimlik oluşturma maliyetine katlanmaz. Ayrıca tekli kimlik kullanan kurumların ürünleri kolaylıkla hatırlanır ve algılanır”. (Tuna 2006, 13)

“Tekli kimliğin dezavantajı olarak da; tekli kimlik kullanan kuruluşlar faaliyet alanlarını genişletirken aynı ismi kullanma kararı verdiklerinde sadece kazanç sağlamak için başladıkları işte başarısız olurlarsa bu başarısızlığın diğer çalışma alanları üzerinde, olumsuz bir imaj oluşturacağı gösterilebilir”. (Tuna 2006, 13)

Markalı Kimlik: Bu kimlik türünde, “kurumlar kendi isimlerinden çok sahip oldukları markaları ön planda tutarlar. Genellikle, bu kurumların kendilerine ait çok sayıda markası bulunmaktadır. Bu kimlik türünde hedef gruplar marka ismi konusunda bilgi sahibidir, ancak arkasında bulunan kurum konusunda yeterli bilgiye sahip değildir. Buna örnek olarak dünyaca ünlü alman firması kraft verilebilir. Firmanın mevcut ürün yelpazesinde; Jacobs, Maxwell House, Milka, Toblerone, Cipso, Patos, Çerezos ve Tang gibi markaları bulunmaktadır. Bu markalar dünyaca ün yapmış olmalarına rağmen, çoğu tüketici bu ürünleri hangi firmanın ürettiğini bilmemektedir.” (Tuna ve Tuna 2007, 19)

Markalı kimlikte firmanın ürettiği ürünün pazarda çok fazla kabul görmesi ve bu kabul görmenin arkasındaki güven, büyüklük, tatmin olma derecesinin yüksekliğine bağlı olarak ürün ismi üzerinden elde etmiş olduğu kimlik yapısıdır. Ülkemizde de uluslar arası hale gelmiş olan bu kimliğe sahip yerli çok azda olsa birkaç tane firma bulunmaktadır. Bunun sebebi ürün isminin arkasındaki güçtür. Bu da ister istemez ürün ismini kabulcü hale getirmektedir.

“Marka kimliği bir bütünü ifade etmektedir. Marka kimliğinin gücü ne kadar arttırılırsa hedef kitleler tarafından tercih edilebilirliği de doğru orantıda artacaktır.

Ülkemizde bu durum kağıt mendil ile Selpak'ın birbirlerini çağrıştırmasında ortaya çıkmaktadır". (Uslu 2006, 30)

Desteklenmiş Kimlik: "Günümüzde büyük holdingleri çeşitli alanlarda faaliyette bulunduklarından dolayı, genellikle çoklu kimlikleri vardır. Eczacıbaşı, Sabancı veya Koç grubunun değişik alanlardaki her faaliyeti ayrı bir şirketmiş gibi ortaya konulurken, bir yandan da holdingin varlığı vurgulanmaktadır. Koç grubuna bağlı olan Migros, Maret, Beko, Tofaş ve Aygaz gibi şirketler bu yapıya örnek olarak gösterilebilir". (Okay 2012, 34)

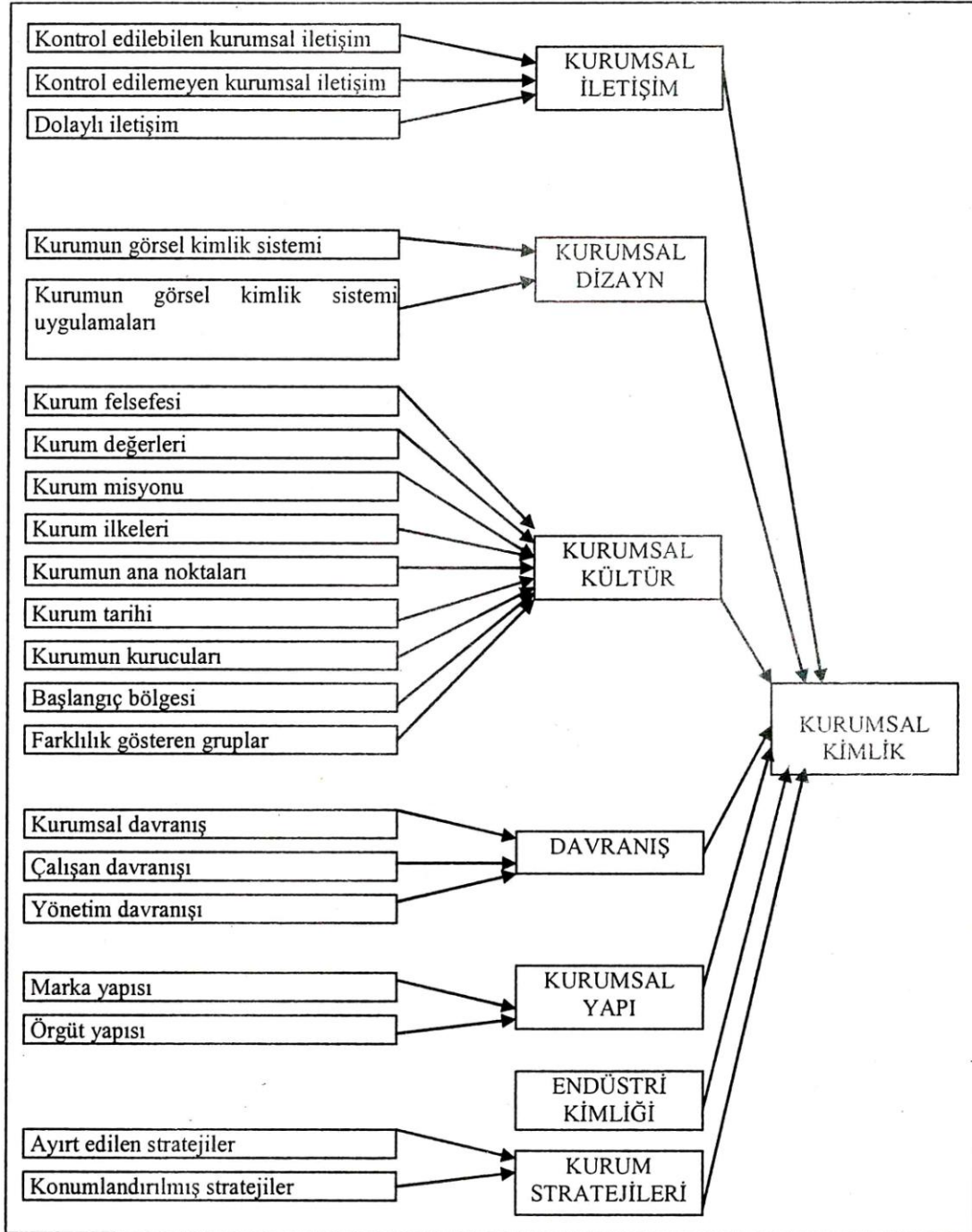
Desteklenmiş kimlik ise; firmaların üretmiş oldukları farklı iş kollarındaki ürünlerin arkasındaki gücün kimliğini dile getirmektedir. Özellikle fiyat açısından yüksek oranlar içeren ürünlerde bu yapılmaktadır. Dolayısıyla pazardaki alıcı kitle yüksek meblağlar ödeyerek elde ettiği ürünün kalitesine ve firmanın kendisine sağlayacağı güvene önem vermektedir. Buna örnek olarak ülkemizde koç holdingin kendi bünyesinde oluşturduğu ve farklı iş kollarında piyasaya sürdüğü çok çeşitli şirketlerin arkasında olduğuna vurgu yaptığı ve dikkati çektiğidir. Koç grubu burada farklı isimler altında ürettiği ürünlerin garantörü yine kendisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu da koç grubunun ülke içerisinde oluşturduğu güven ve güçten kaynaklanmaktadır.

"Desteklenmiş kimliğe ülkemizden verilebilecek en iyi kuruluş örneklerinden birisi Sabancı Holding'tir. Çok farklı alanlarda faaliyet gösteren Sabancı, her bir kuruluşunun adının son hecesinin sonuna SA harflerini getirerek ana kuruluşu veya KENTSA'da olduğu gibi aynı zamanda ortaklık oluşturulan kuruluşu da belirtmektedir." (Uslu 2006, 26)

2.KURUMSAL KİMLİK YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Bir kurumsal kimlik tek başına meydana getirilemez bunun için firma genelinde belli başlı bazı fonksiyonel birimlerinde hazırlanarak en alttan en üste doğru kimliği meydana getirici yapıları oluşturmaya hazır hale getirilmelidir ve kimlik bütün bunları kapsayarak oluşturulmalıdır.

Melewar’a göre ise, “kurumsal kimlik yedi temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurumsal kültür, davranış, kurumsal yapı, endüstri kimliği ve kurum stratejileridir”. (Tuna ve Tuna 2007, 23)



Şekil 2: Kurumsal Yönetim Unsurları

Kaynak: (Herbst 2006, 24)

Yukarıdaki şekil kurumsal kimliğin unsurlarını göstermektedir. Kurumsal kimliğin meydana gelebilmesi için diğer organ ve birimlerinde oluşturulması ve yapısal olarak buna elverişli hale getirilmesidir.

2.1.Kurum Kültürü

Kurum kültürü, “o kültürün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan bir tanesidir. Kurum kültürü, kurumun faaliyette bulunduğu toplumun kültürünün de bir yansıması niteliğinde olmalıdır. Çünkü kültür çevreye ters düşemez. Aksi takdirde kurumun yaşamı tehlikeye girebilir.” (Eren 2000, 120)

Kurum kültürü; kurumun işlevsel organlarından tutunda çevreye karşı sergilemiş olduğu bütün davranışları kapsayan geniş bir yelpazedir. Bunun içerisinde çalışan davranışları ve ilişkileri, ürün Pazar hizmetleri, çevreye topluma takınılan tavırlar, çevre nazarındaki hassasiyet, firmanın kendini tanımlama/ tanımlanma yöntemleri o kurumun kültürünü ifade etmektedir. Kurumun kültürü ne kadar uyumlu ve yüksek ise o derece kabulünü kolaylaştıracaktır. Bunun aksi durumunda ise kurum açısından sorunların doğmasına sebebiyet verecektir.

“Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü.” (Varol 1993, 182)

Kurum kültürü “aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normal denetimidir.” (Erengül 1997, 25)

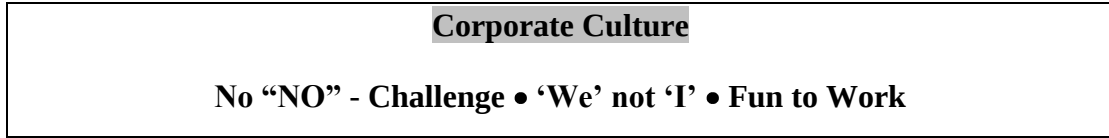
“Kurum kültürü konusunda çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalar arasında bazı ortak noktalar bulunmaktadır”. (Sabuncuoğlu 1998, 29)

Ortak tanımlamalardan yola çıkarak kurumsal kültür bir takım unsurlardan oluşmaktadır.

- “Kurum tarihi

- Değerleri ve inançları (kurum içindeki başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavram ve inançları)
- Kurumu açıklayan hikaye ve mitler
- Semboller
- Kurumun kültürel şebekesi (gayri resmi yapı, açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi)
- Adetler, gelenekler, törenler
- Kurumun kahramanları (kurumsal değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın e erkek kahramanlar)
- Kurum misyonu
- Kurumun kurucuları
- Fiziki çevre
- Davranış kuralları”. (Bakan 2005, 62)

Büyük ölçekli ve özellikle de çok uluslu şirketler pozitif bir kurumsal kimlik meydana getirme çabasındadırlar ve bu konuda da oldukça başarılıdırlar. Örneğin;



Şekil 3: LG: Firmasının Kurumsal Kültür Yaklaşımı

Kaynak: (Tuna ve Tuna 2007, 7)

“No “No” challenge; meydan okumamaya hayır. Firma bununla birlikte amaçlarını yerine getirirken işe son noktayı koymadan önce değer olasılık ve alternatifleri de görmek istediğini belirtmektedir.

We not I: Ben değil biz: Firma burada başarının tek bir kişiye ait olmadığını tepe yönetime ya da şirket sahibine aksine tüm çalışanlara ait olduğunu ve bununla birlikte şirketin tüm bireylerinin bir takım olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca bunu bir motivasyon aracı olarak kullanmaktadır.

Fun to work: Eğlence için iş: Burada ise şirketteki çalışmadan kaynaklanan monotonluk ve süregelenliği yıkmak ve çalışma hayatının keyifli hale gelmesinin ve

Çalışma şevkinin arttırılmasının toplum gözünde de olumlu bir yer olmasının mesajını vermektedir". (Tuna ve Tuna 2007, 29)

Kurum kültürü aynı zamanda kurumun yapısal olarak kabul edilmiş değerlerinin bütününü vurgulamaktadır. Bunun içerisinde kurum içi davranışlar, kurum çalışma şekli, evre uyum, ürün politikaları ve kuruluşundan süregelen tutumları içermektedir.

2.2.Kurum Kültürünün ıkış Sebepleri

Kurum kültürünün çıkış sebeplerini inceleyecek olursak öncelikli olarak teorilere bakmamız gereklidir.

2.2.1.Klasik Yönetim Teorisi

"rgtler ve onların yönetimiyle ilgili 20. yy başlarında ilk sistematik bilgi kümesini oluşturan Taylor, Fayol, Weber gibi yazarların eserleri ve görüşleri klasik yönetim teorisi olarak bilinir. Bilimsel yöneticilik, kapalı sistem, makine veya X kuramı olarak da bilinen klasik yönetim teorisi temel de işçiyi makinenin bir uzantısı olarak görmektedir. İşçiyi çalışmaya teşvik etmek için ekonomiyi ön plana çıkararak onları parayla ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak görmektedir. Örgütün psiko-sosyal yönüne önem vermeyen, merkeziyetçi yönetim, güçlü hiyerarşik bir yapı, katı ve cezalandırmaya yönelik kurallar yakın-sıkı denetim dikkat çekmektedir." (Vural 2010, 20)

"Klasik kuramcıların iletişimi örgütün st kademelerinden alt kademelerine doğru otorite, eşgüdüm ve denetim sağlama, dolayısıyla verimlilik amacına yönelik olarak ele aldıkları söylenebilir." (Varol 1993, 22)

Tamamen rgt içerisine yönelik olup evre ile olan etkileşimlere ve uyumu göz ardı etmiş, örgüt içerisindeki bireylere önem vermemiştir. Otoritenin rgt içerisinde hiyerarşisinin çalışanlar üzerindeki baskıcı yaptırımı sürekli olarak tetikleyeceğini ve bu durumun sonsuza değin değişmeyeceğini anlama ve dinlemeye gerek olmadığını, kazanılmış olan pazar ve yapının kaybolmayacağı düşüncesi savunulmuştur.

“1929 dünya ekonomik krizi ve işletmelerde çeşitli sorunların yaşanmaya başlamasıyla klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlamıştı. Çünkü insan ögesini göz ardı eden bu teori oldukça mekanik ve ussal. Çelik parçalardan meydana getirilmiş bir makinenin iyi çalışmasını sağlamak için gerekli mekanik prensipler ile klasik yönetim teorisinin prensipleri birbirine benzemektedir.” (Hatiboğlu 1986, 19)

Maslow’a göre; tüm motive edilmiş davranışların başlangıç noktası ihtiyaçlardır ve tüm insanların, işyerinde bile ihtiyaçları vardır. Maslow insanların çok çeşitli ihtiyaçları olduğunu ve önemlerine göre hiyerarşik bir sırada olduğunu, ihtiyaçların doyurulmasıyla birlikte motivasyonun artacağına inanan bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş grupta toplanmaktadır:

1. “Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek yeme, su, uyku, seks
 2. Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
 3. Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
 4. Kendini gösterme ihtiyacı (psikolojik): tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
 5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: kendini kanıtlama, yaratıcılık”.
- (Gürüz 1995, 103)

“Neoklasik yönetim teorisine göre insan ekonomik, ussal ve kaytarıcı değildir. Tersine akıl dışı olduğundan ve ekonomik olmayan etkenlerle yönlenebildiğinden temel özendiricilerin para ve korkutma olmaktan çıkarılması ve çalışanların örgütle bütünleştirilerek işin sevdirmesi gerekmektedir. Neoklasiklere göre, insanın sosyo-psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapı-işçi uyumu sağlanırsa örgüt verimliliği ulaşabilecektir. Çünkü işçiler örgüte kendi değerlerini, tutum ve amaçlarını da getirmektedir. İlk defa neoklasiklerde birlikte sadece dikey iletişim değil yatay ve çapraz iletişimde özendirilmiştir” (Vural 2010, 24)

Neoklasik yönetimteorisi; işletmede bulunan insanın ekonomik çıkar elde etme amacının dışında da bazı amaçları olabileceğine bu amaçların sadece para ve kurallar bütününden ibaret olmadığına, insanın sosyal bir canlı olmasından kaynaklı motive duygusal yaklaşımlar sergileyebileceğine ve bunların çok iyi okunması

anlaşılması halinde şletmedeki verimin üst düzeylere çıkararak şletmeyi daha ileri noktalara taşıyabileceğine dikkat çekmişlerdir. Ancak şletmenin i yapısıyla sınırlı kalmıştır.

2.2.2.Modern Yönetim Teorisi

“Klasik ve neoklasikler, parçaları birbirinden ayrı ayrı ele alarak yönetimi araştırmışlar ve parçaların toplamının bütüne eşit olduğunu, bütünün parçalarla açıklanabileceğini savunmuşlardır. Sistem yaklaşımı ise tersine yönetimi, parçaları bir araya getirerek incelemiş ve bütünün parçaların toplamından daha büyük olduğunu savunmuştur. Örgütü kapak sistemler olarak gören yaklaşıma göre örgütü çevreyle etkileşimde olan açık sistemler olarak görmüşlerdir.” (Vural 2010, 25)

Bu teoride yaklaşım olarak şletmeyi tek bir kategoride bir bütün olarak çevreyle birlikte ele almış canlı bir varlık olarak görmeye başlamış ve şletmeyi içeriden dışarıya doğru bakmaya itmiştir. Bu bağlamda şletmeler sosyal bir canlı ve etkileşimde bulunan varlıklar olarak kabul edilmiştir.

2.2.3.Alışılmışın Dışındaki Yeni Yaklaşımlar

“Klasik, neoklasik ve modern yönetim teorisinin dışında Amerika’da ortaya çıkan iki yeni yaklaşımdan bahsetmekte fayda vardır. Biri William Ouchi’nin Z kuramı diğer de Peters ve Waterman’ın yönetimde mükemmellik yaklaşımıdır.” (Vural 2010, 27)

2.2.4.Teori Z

“1980’lerde William Ouchi tarafından ileri sürülen Z teorisi, katılımcı yönetim anlayışının getirilmesiyle, kurum kültürü modellerine önemli bir ışık tutmuştur. Bu dönemde Japon firmaların başarılarına ve Japon - Amerikan yönetim uygulamalarındaki farklılıklara çok fazla ilgi gösterilmiştir. Yapılan araştırmalar, firmaların faaliyette bulunduğu ülkenin sosyal normları ve kültürünün örgütsel kültürü etkilediğini göstermektedir. Bir diğer deyişle toplumda geçerli olan kültürel yapı, burada faaliyette bulunan şirketlerin örgütsel kültürünü de etkilemektedir.” (Tikici ve Deniz 1993, 116)

Burada iki farklı kültürün sahip olduğu işletmeler incelenmiş ve sonuç olarak işletmenin faaliyette bulunduğu kültürden çok etkilendiği dile getirilmiştir. Faaliyette bulunan işletme işletmenin bulunduğu coğrafyanın kültürüne çok zıt bir kültürde olamaz ya da o toplumun kültürünü sonuna kadar reddedemez. Bu davranış işletmenin yaşayabilmesi için çok önemlidir. Aksi takdirde işletme coğrafyadaki toplum tarafından dışlanacaktır. İşletmenin burada uygulayacağı uyum politikaları hayati önem taşımaktadır.

Tablo 1: Japon, Amerikan ve Teori Z Kültüründeki Örgütler

Japon Firmaları		Amerikan Firmaları
• Ömür boyu istihdam • Yavaş değerlendirme ve terfi • Uzmanlaşmayan kariyer • Gizli kontrol mekanizmaları (self-kontrol) • Kollektif karar alma • Kollektif sorumluluk • Bütünüyle ilgi	+	• Kısa dönemli istihdam • Hızlı değerlendirme ve terfi • Uzmanlaşmış kariyer • Açık kontrol mekanizmaları (politika ve kurallarla kontrol) • Bireysel karar alma • Bireysel sorumluluk • Bölünmüş ilgi
=		
Teori Z firmaları		
• Uzun süreli istihdam (Büyük eğitim yatırımı firmayı iyi ve kötü zamanda tutmaya teşvik etmektedir.) • Yavaş değerlendirme ve terfi (Terfiler, belli bir takvimden çok, yeteneklere ve iştiraklere bağlıdır.) • Çapraz-işlevli kariyer (Firma bazındaki yetenekler değişen ve uzmanlaşmamış tecrübeyle elde edilmektedir.) • Dengeli, açık ve kapalı kontrol mekanizmaları (Gerçeklerin objektif analizine, neyin uygun/uygunsuz veya doğru/yanlış olduğuna ilişkin kişisel yargı ve duygular eklenmektedir.) • Oybirliğiyle katılımcı karar alma (Kararlar bunlardan etkilenecek bütün işçilerle birlikte demokratik bir süreçle alınır.) • Bireysel sorumluluk (Kararlarda son sorumluluk, ilgili bireylere kalmaktadır.) • Bütünüyle ilgi (Bölümlere ayrılmış örgütsel rollerle ilgilenmekten öte, kişinin ‘bütünüyle’ ilgilenme eğilimi vardır.)		

Kaynak: (Quchi 1981, 58)

Buna göre her kültür kendine has bir sistem belirlemiştir ve bir birlerine göre avantajlı/dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Yukarıdaki tabloda değişik kültürlerdeki örgüt sistem yapıları verilmiştir ve bu tablo coğrafyanın kültürünün işletmeninde kültürünü yansıttığını göstermektedir. Özellikle Amerikan ve Japon firmalarının sergilediği tutumlar değerlendirmeye alınmıştır. Bu bağlamda Japon firmalarındaki ömür boyu istihdamın firma açısından ömür boyu bağlılığı ifade

ettiğini, uzun süre çalışmanın dikkate alındığını ve uzmanlığın böyle kazanıldığını, karar ilgi ve sorumluluğun ise bütünüyle alındığını ve ilginin genel olduğuna dikkat edildiğine Amerikan firmalarında ise bunun tam anlamıyla zıttı olduğu vurgusu yapılmıştır. Buda toplumların genel bakış açısını yansıtmaktadır.

2.3.Kurum Kültürünün Özellikleri

Her kurumun kendine has bir kültürü bulunmaktadır. Bu kurumun gerek kurumu oluşturan, meydana getiren kurucularının değerlerinden, sonradan kazandıkları deneyimlerden, yaşama karşı sergiledikleri bakış açılarından farklılık göstermektedir. Sonuç olarak her kurum bir kültüre sahiptir. Kısaca bu konuya bir göz atacak olursak. Eren'e göre aşağıda şu şekilde ifade edilmektedir.

- “Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Üst kademe yönetici ve liderlerin dayattığı norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler, bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenirler.
- Kurum kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır. Bunun için, kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması gerekir.
- Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Üyelerin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde; inanç ve değerler olarak yer alır.
- Kurum kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kurum kültürünün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bu günden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır.
- Kurumların kültürleri de, parmak izi gibi tektir. Her biri kendine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere ve vizyona, hikaye ve mitlere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek o kurumu değerlerinden farklılaştıran ve ayırt eden kültürünü oluşturur”.(Eren 1987, 138)

Kurum kültürü her bir kurum açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılık göstermeler gerek kurumun kuruluşundan itibaren kurucuları tarafından oluşturulmuş yada daha sonraları sebep-sonuç ilişkisine dayalı olarak değiştirilmiş/farklılaştırılmış olabilir. Hatta kurumun faaliyetini sürdürdüğü coğrafyadaki kurumun çalışanları

tarafından oluşturulmuş olabilmektedir. Yinede her durumda kurumun sahip olduğu ve kabullenildiği bir kùltùrù oluşmakta ve bulunmaktadır.

2.4.Kurum Kùltùrùnùn Fonksiyonları

Kurum kùltùrù, örgùt içerisinde yer alan bireylerin bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde hareketlerine yòn verir. Sòz konusu hareketlerin temelinde yatan kurum kùltùrùnùn fonksiyonları ise;

- “Kùltùrùn bir kurumu diğèrinden ayıran sınırlayıcı bir rolù vardır.
- Kùltùr, kurum üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları kurum ile bütùnleřtirir ve bu da onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- alışan bireyler kuruma daha fazla bağlanarak kurum yararına daha fazla özveride bulunabilirler.
- Kurum üyeleri arasındaki dayanışma arttırılabilir.
- Kurum üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır”. (şimşek, Akgemci ve elik 2003, 35)

Genelde kurum içine yònelik olarak çalışanlarda kabullenilmiş davranışsal bütùnlük sağlamada önemli derecede etkilidir ve çalışanların bütùnlük açısından hareket etmesinde rol oynar.

2.5.Kurum Kùltùrùnùn Yararları

Kurum kùltùrù hem kurumun çalışanlarına, hem de bundan kaynaklanarak kuruma bazı avantajlar sağlamaktadır.

- “En başta kurum kùltùrù tüm alışanlarında ben duygusunu kaldırıp onun yerine biz duygusu yerleştirmektedir ve bu da takım çalışması tetiklemekte işe olumlu yònde yansımakta ve örgùte olan bağlılığı arttırmaktadır.
- İş oluşum evresinde ve üretim sùrelerinde standartlaşmayı gerektirdiğinden verimin ve üretimin artmasına olanak sağlar. Bu teknoloji ve ürün standardı ise kolayca sağlanabilmektedir.

- Kurum kültürü aynı zamanda belli bir kurallar bütünlüğünden meydana geldiği için hiyerarşik yapının tanınması ve kurum düzeninin bozulmaması için çıkabilecek çatışma ve sorunları da önleyicidir.
- Kurum kültürü, kurum çalışanlarından kurumun değerlerini anlamalarını ve kurumun istediği belli kalıplara koyduğu kurulları anlamada etkili olduğundan çalışan bireyler, ekipler, birimler yöneticiler arasında çalışma uyumu sağlar.
- Kurum kültürü: kurumu benimseyenler tarafından logosu sembolleri ve kahramanları çevre ve kuşaklara aktarılacağından kültürün sürekliliğini ve daha uzun süreler kalıcı olmasını sağlar.
- Kurum kültürü aynı zamanda bireyler tarafından taşınacağı için toplum ve diğer kurumlar arasında güvenin artmasına yardımcı olur. Bu güven özellikle çalışanlar için önem taşımaktadır”. (Tuna ve Tuna 2007, 31)

Kurum kültürü kurum içi çalışanları daha genel kapsadığı için çalışanların ortak bir amaç için buluşmalarına, kurumun amaçlarının çalışanlar açısından daha iyi anamlanmasına ve bu bağlamda kurum tanınırlığının bireyler tarafından topluma taşınmasına olanak sağladığı için büyük derece de önem kazanmaktadır.

3.KURUM İMAJINA GENEL BAKIŞ

Kurum imajı yeni bir kavram değildir. Kurum imajının tarihsel gelişimine bakıldığında, toplumda sosyal yaşantının başladığı andan itibaren bireylerin kendilerini bir topluma ait hissetme, toplumla bütünleşme ve bir sosyal grubun parçası olarak kendilerini ifade edebilme ihtiyaçlarının önemi üzerinde durulduğu görülür. “İlk kez soyluların, kralların ve yerleşim birimlerinin kurum kimliğini bayraklarında, formalarında, üniformalarında kullandıkları görülür.” (Okay 2003, 17)

Kurumsal imaj ise, yine daha önce değinildiği gibi, başta tüketiciler olmak üzere hedef kitlelerin zihninde kuruluşla ilgili olarak oluşan görüntülere (hedef kitlenin, kuruluşla ilgili görüşlerine) verilen addır. Kurumsal itibar yönetimi ise, “bünyesinde hem kurumsal kimlik unsurlarını ve hem de kurumsal imajı barındıran ve hedef kitle üzerinde kurumla ilgili olumlu bir etki –hedef kitlede, kuruma yönelik

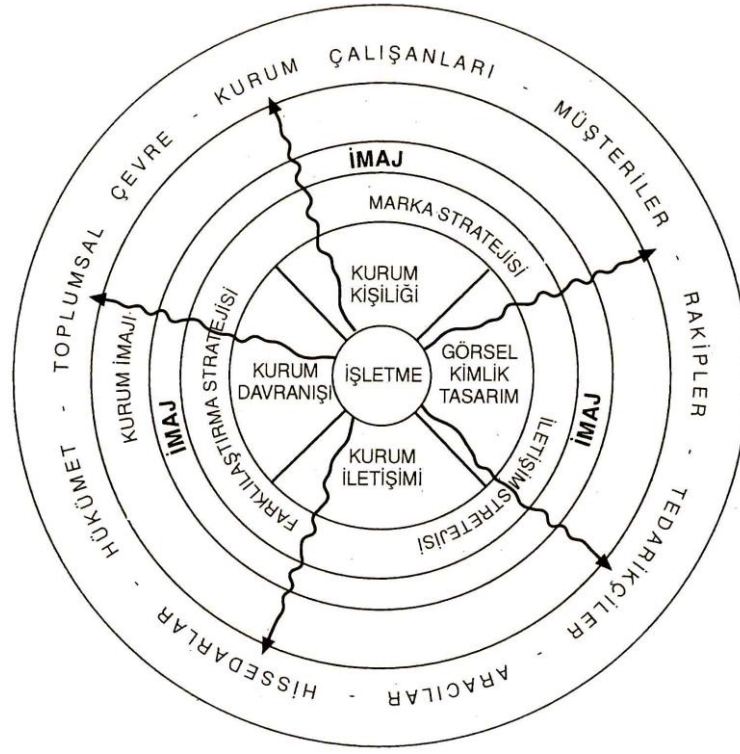
olumlu bir algı- yaratmayı amaçlayan bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir.” (Kadıbeşgil 2001, 41-42)

Kurum imajı, “kuruluşlar hakkında hem kendi üyelerinin hem de dış hedef kitlelerinin sahip olduğu fikirlerdir. İmaj, üstlendiği bu rolle, kuruluşların tanınmasına, benimsenmesine, sempati kazanmasına ve toplumsal hayat içerisinde varlığını huzurlu biçimde devam ettirmesine yardımcı olur.” (Okay 2003, 61)

“Kurum kimliği programının yapımına başlamadan önce iki kavramın çok iyi anlaşılması gerekir: Kimlik ve İmaj. Kurumlar insanlar gibidirler. Kendilerine özgü karakteristik özellikleri, kültürel etkileşimleri, yaşam felsefeleri vardır. Kurumlara kişilik kazandıran, isimlerdir ve bu isimleriyle tüketici/kullanıcı kitle arasında iletişim sağlayan kavram ise sembollerdir. Firmanın sahip olmak istediği ürün kalitesi, ambalajları, üretimi gerçekleştirdiği binanın görünüşü, halkla ilişkiler, reklam stratejileri vs. organizasyonun kimliğini ortaya koyarlar. Bütün bu faktörlerin tüketicilere, kullanıcılara, firmanın çalışmakta olduğu bankalara, dağıtım kanallarına, hükümete ve topluma yansıma şekli ise organizasyonun imajını belirler.” (Sizyke 2009, 16-17)

Pek çok kaynak imaj yönetiminden kimisi ise imaj planlanana ya da hedeflenene uygun yönetilmesinden bahsetmektedir. İmaj yönetiminin, “modern pazarlamadaki diğer yönetim konuları gibi araştırma, analiz, planlama, örgütlenme, kontrol aşama ve süreçlerinden geçtiğinden söz edilebilir.” (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 5)

Kuram imajı tamamen tepeden aşağıya doğru uygulanan işletme içi ve dışı politikalardan oluşarak genişleyerek çevreye doğru yayılan bir yapıdan oluşmaktadır. İşletmenin kendisine, ürününe, pazarına, paydaşlarına, toplumdaki davranış ve saygınlığına, yasal ilişkilerine etki edebilecek boyuta kadar ulaşmakta ve diğerlerinden kendisini farklı kılacak bir olguyu oluşturacak kadar büyük bir hal almaktadır.



Şekil 4: Kurum İmajı ve İşletme Çevresi

Kaynak: (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 8)

Yukarıdaki tablo bize kurum imajının dört öge üzerinden stratejilere doğru yayılarak imaj olarak onu çevreleyen birimler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. Bu yüzden imajın algılamada büyük etkisi vardır. Aynı zaman da tutundurmaya doğru giden yolu açmaktadır.

3.1.Kurum İmajı Kavramı

“İmaj, insanın zihninde yarattığı ve gelecekte olması en çok istenen durumun, hedeflerin ve değerlerin tam olarak gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkan sonuçların resmidir ve gerçekleşmesi istenen en son durumu ifade eder”. (Tutar 2007, 3)

Kurum imajı; bir kurumun iç ve dış kaynaklı olarak bireylerinin ve toplumun üzerinde bıraktığı iyi veya kötü algı derecesidir. Buda işletmenin saygınlık ve itibarının oluşum sürecinin başlangıcını meydana getirmektedir. Oluşturulan veya oluşmuş olan izlenimlerinin bütününe ifade etmektedir.

İmaj, bir kişi veya şletmenin diğer kişi ve şletmelerin zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek çağrışım yaptıran olgudur. Aynı zamanda imaj kavramı “şletmenin hizmetleri hakkında, personeli hakkında, kullanılan araç- gereçleri ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerler şeklinde ifade edilmektedir.” (Gümüş 1995, 124)

İmajın nasıl oluştuğu konusu önemli bir konudur. Peltekoğlu’na göre; imaj “hem kendiliğinden oluşabilir hem de başkası tarafından oluşturulabilir. Bazen kişi ya da kuruluş özel bir gayret göstermez ve imaj kendi kendine oluşabilir. Bazen de bilinçli imaj yönetimiyle kitle iletişim araçlarını kullanarak oluşturulabilir. Ayrıca bütünleşik pazarlama kavramının da ifade ettiği gibi ürün, fiyat, kalite, dağıtım kanalı kararları, vb. İle ilgili stratejilerde şletme konusunda bir alçı yaratır. Yani imaj şletmenin bütün araçları ile hedef kitle üzerinde izlenim oluşturma çabası, davranış ve düşünce biçimi geliştirmeyi içeren bir süreçtir.” (Peltekoğlu 1997, 125)

“Kuruluşlar pazarda rekabetçi konumlarını koruyabilmek için ya da daha iyi yerlere gelebilmek için olumlu bir imaj oluşturma ve bunu sürdürme çabası içindedirler. Kurumu etkileyen her olay imajı da etkiler. Bu nedenle değişikliklere hakim olmak, gerekli şekilde yönlendirmek gerekir. Kaynaklara göre imaj oluşturma süreci genellikle iki ile beş yıl arası sürmekte ve bazı aşamalardan oluşmaktadır. Önce mevcut durum analizi yapılır daha sonra ulaşmak istenen durumun yani gelecekteki imajın ne şekilde olması isteniyorsa tarifi yapılır ve istenilen imaja uygun olan kimlik unsurları seçilerek uygulamaya konulur. Belli bir sürecin sonucunda imajın ne şekilde değiştiğine yönelik analizler ve bu analizlerin sonucunda gerekli düzeltmeler, değişiklikler yapılır.” (Marcond 1996, 15)

Günümüzde kurum imajı kavramı; “şletmenin kuruluş amacından, misyonuna, vizyonuna, yönetim politikalarından sosyal sorumluluk anlayışlarına kadar uzanan şletmeyle ilgili her konuyu içermektedir. Bu nedenle şletmelerin kuruluş yapısında, yönetim anlayışında, örgütsel kültüründe ve insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimler kurum imajıyla yakından ilgilidir.” (Güzeltik 1999, 152)

3.2.İmaj Çeşitleri

“Günümüzde kurumların en önemli amaçlarından birisi de hedef kitlelerinin gözünde itibarlarını artırmak ve sürdürmek olmuştur. Küreselleşmiş dünya ekonomisi, standartlaşan üretim, çok kolay taklit edilebilen üretim teknolojileri ve iletişim araçları yolu ile hızla yayılan bilgi, kurumların farklılık yaratacak unsurlara yönelmesine sebep olmuştur. Teknolojinin gelişimi kalite, fiyat, servis hizmetleri gibi kurumların pazarlama faaliyetleri için hayati unsurları standartlaştırmıştır. Böylece kurumlar, çoğunlukla aynı hizmetleri farklı isimlerle sunarken, hedef kitleleri üzerinde yaratacakları olumlu kurumsal imaja daha büyük bir duyarlılıkla yaklaşmaya başlamışlardır”. (Göktepe 2013, 22)

“Mağaza imajından da imaj türlerinden biri olarak bahsedilmektedir.” (Odabaşı ve Gülfidan 2003, 381-382)

Ayna İmajı: Göksel ve Yurdakul’a göre ayna imajı” kuruluşun çalışanlarının, özellikle üst düzey yöneticilerinin ve liderlerin, kuruluş dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır.” (Yurdakul ve Göksel 2002)

Kurumun çalışanlarının yöneticilerinin dışarıya yansıttığı ya da taşıdığı kurumun itibar ve saygınlık göstergesidir. Bu bağlamda aynı zamanda da imajın reklamı yapılmaktadır. Özellikle üst düzey çalışanlar tarafından kamuya daha kolay duyurulmakta ve iletilmektedir.

Şemsiye İmajı: Bu imaj “bir üst imaj olup, kurumun tüm alan ve markalarının üzerine bir şemsiye oluşturup, tüm imajları bir araya toplar. Şemsiye imaj kurumun temel tutumunun bir ifadesidir.” (Yurdakul ve Göksel 2002, 202)

Şemsiye imajında yapılmak istenen; elde edilmiş olan imajın farklı ürünler üzerine yansıtılarak her hangi bir oluşum süreci beklemeden doğrudan kazanılmaya çalışılmasıdır. Buda ilk kurum ismini yer aldığı ve kabullenildiği ürün ile gerçekleştirilmektedir. Dolayısı ile ürünün tutunurluluğunu doğrudan sağlamaktadır.

“Şemsiye imaj uygulamasına bir başka örnek olarak yeni bir marka üretmek yerine, oturmuş bir markanın altında farklı ürünler çıkaran Evyap’ın marka stratejisi

verilebilir. Evyap Türkiye'nin en eski ve köklü markalarından bir tanesi olan Arko'yu 1960 yılında tıraş kremi olarak çıkarmış, daha sonra aynı isim altında çok amaçlı bir el kremi üretilmiştir. Yıllar içerisinde bu markaya çeşitli iletişim yatırımları yapılmış ve böylece marka genişlemiş ve güçlenmiştir. Şuan da bu marka altında hem kadınlara hem de erkeklere yönelik birçok farklı ürün çıkartılmış ve oldukça yüksek bir pazar payına erişilmiştir.” (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 17)

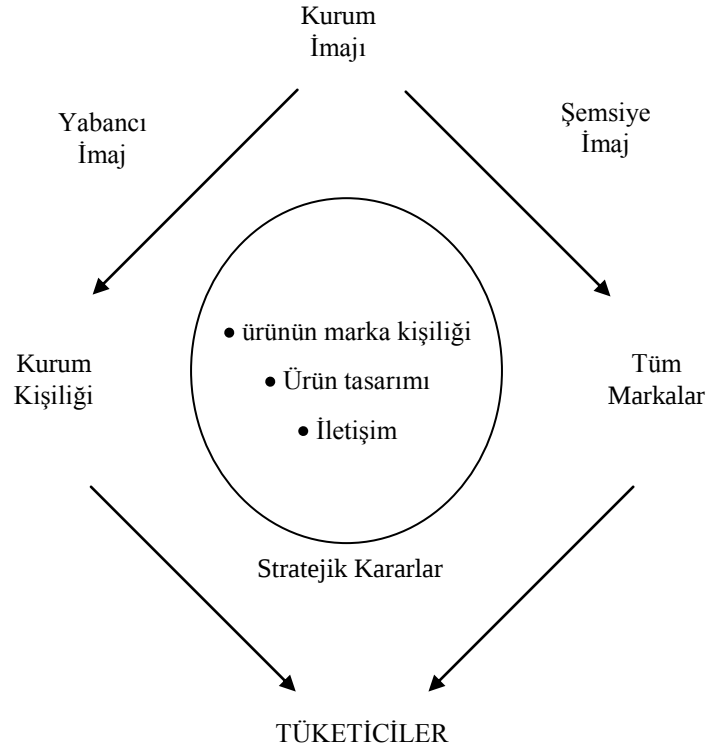
Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj: “Bu tanımda çalışanlar yoktur. Bu nedenle sakıncalı bir isimlendirme olarak nitelenebilir. Çünkü yansıttığı kuruluş; işveren veya sermayedardır. Çalışanları kapsamadığı için güncel gelişmelere (kurumsal yönetim gibi) ters düşen bir kavram olmaktadır. Bu nedenle ya tanım revize edilmeli ya da yeni bir kavram çalışanları da kapsayarak yaratılmalıdır.” (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 18)

Burada kurumun kurucuları tarafından kendi aralarında algıladıkları ve toplumunda bu şekilde algılayacağı inancını taşımaları ve bu şekilde kurumun topluma yansıyacağıdır.

Yabancı İmaj: Bu imaj, “ürün ya da hizmetlerin oluşumunda doğrudan ilgisi olmayan yabancıların sahip olduğu bir imajdır. Kuruluşun kendi algıladığı imaj ile yabancıların kuruluşu algıladıkları imaj ne kadar örtüşürse kuruluşun kişiliği ve marka imajı o kadar güçlenecektir. Burada kritik olan “yabancı” kavramının tanımlanmasıdır; çünkü analiz bu tanımın sınırlarına göre yapılacaktır. Genelde güçlü markaların kendi ve yabancı imajları örtüşmektedir.” (Bakan 2005, 244)

Kurumların kendi imajlarının farklı coğrafyalar üzerindeki iyi veya kötü bıraktıkları algı dereceleridir. Uluslar arası güçlü firmalar bu konuda daha avantajlı, farklı coğrafyalar üzerinde daha etkili ve kalıcıdır. Kurumların buralarda tutunmaları daha kolay ve risk kaldırma oranları daha yüksektir. Son derece yüksek sermayeli firmalar tarafından kullanılmaktadır.

Burada dünya markaları olarak Coca Cola, Pepsi ve McDonald verilebilir. Aynı zaman da sahip oldukları marka imajları kurum imajına eş kabul edilir.



Şekil 5: Şemsiye İmaj ve Yabancı İmajın Bütünleşmesi Durumu

Kaynak: (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 20)

Transfer İmajı: “Transfer imajı, kuruluşun ürettiği bilinen, saygınlığı olan bir markanın farklı türde bir ürüne transferidir. Huber, bunlara örnek olarak Porsche güneş gözlüklerini vermiştir”. (Ayla 2000, 244)

Firmanın daha önceden kendini kanıtlamış olduğu bir ürününün ismini kullanarak farklı bir üründe tekrardan elde etmiş olduğu imaj sayesinde bunu sürdürme çabasıdır.

Mevcut İmaj: “Mevcut imaj, kuruluşun şu anda sahip olduğu imajın görüntüsüdür. İmajlar dinamik yapılı olup, zamanla değişiklik gösterebilirler”. (Peltekoğlu 2001, 362)

Firmaların hale hazırda süregelen ve şu ana kadar kazanmış oldukları imaj göstergesidir. Ancak bu zamana ve yapılan faaliyet koluna, işin niteliğine göre değişmektedir. Sadece durumsal açıdan bir göstergedir.

İstenen İmaj: “İşletmeler mevcut durum analizinden sonra, gerçekleştirdikleri düzeltmelerle sahip olmak istedikleri imaja ulaşabilirler. Yani hedef kitlelerin zihninde oluşturduğu anlamları değiştirebilirler. Bu imaj kuruluşun ulaşmayı hedeflediği imajdır”. (Bakan 2005, 18)

Firma mevcut imaj profilinden çıkarak, toplum karşısında algılatmak istediği yeni imajını oluşturmak için girdiği çabaların sonucunda elde ettiği yapıdır. Bu yeni yapı tamamen işletme içerisinde değişikliklerle ya da ürün bazında farklılaşmayla Pazar payındaki hedef kitle üzerinde kuracağı yeni algı ile olmaktadır.

Pozitif / Olumlu İmaj: “Bu imaj, güçlü markalar (ürün, kurum gibi) ile hedef kitlenin deyimleri sonucunda oluşur. Paydaşların, kişisel olarak olumlu bağ kurdukları markalardır”. (Peltekoğlu 2001, 362)

Negatif / Olumsuz İmaj: “Bu imaj kuruluş içinde veya dışında sergilenen davranışlara bağlı olarak kişilerin zihninde olumsuzluklar neticesinde oluşur. Sinirli, saldırgan davranan bir satış görevlisi, ya da kuruluşun çevreye verdiği bir zarar nedeniyle olumsuz imaj oluşabilir”. (Peltekoğlu 2001, 362)

Tamamen işletmenin sebebiyet verebileceği ya da yanlış bir algılama sonucunda meydana getirebileceği istenmeyen bir imaj türüdür.

Mağaza İmajı: “Mağazalar müşterileri gözünde farklılaşabilmek için kendilerine özgü bir imaj yaratmaya çalışırlar. Her bir mağaza farklı bireyler için farklı imajlar yaratabilir. Mağazalar müşterilerinin gözünde iyi ya da kötü olarak nitelendirilebilen açık ve belirgin bir imaja sahip olabilirler”. (Odabaşı ve Gülfidan 2003, 381-382)

Ürün İmajı: “Ürün imajı, bir ürünün sahip olduğu imajdır. Ürün imajının oluşumunda o ürünün fiziksel özellikleri olduğu kadar tüketicinin ruh hali ve kültürel geçmişi de rol oynamaktadır”. (Odabaşı ve Oyman 2002, 228)

Bu imaj türü tamamen ürün üzerinden kaynaklı olarak ürünün taşıdığı nitelikler çerçevesinde değerlendirmeler sonucunda elde edilmektedir. Ürünün bireyler üzerinde bıraktığı doyum ve tatmin noktası bu imajı belirlemektedir.

Marka İmajı: Marka imajı, tüketicilerde ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak görülmektedir. Marka imajının belirlenebilmesini için tüketici gözünden markanın neleri çağrıştırdığı, neleri anımsattığı gibi çeşitli özelliklerin yanında tüketicinin satın alma davranışı üzerinde de durulması gerekmektedir.

“Marka yönetimi ise öncelikle ürünü rakiplerinden farklılaştırarak tüketici zihninde kalıcı bir yer edinmek kısaca marka tanınırlılığını elde etmeyi ve satışları arttırmayı hedeflemektedir. Uzun dönemde ise marka imajının tüketici zihninde net olarak konumlandırılarak, marka tanınırlılığının da ötesinde marka sadakatini sağlamayı istemektedir. Bununla birlikte tanıtım çabalarının hedefi ise sadece satış ve tanınırlık elde etmek değil, markanın kişiliği ve konumu ile hatırlanmasını sağlamaktır. Bu hedefleri gerçekleştirecek markaların tüketici zihninde konumlandırılması ise iki etmene bağlanmaktadır. Bunlar; markanın içinde bulunduğu sektörün yapısı ve durumu ile markaya yönelik tanıtım faaliyetleridir”. (Karpat 2000, 212)

Bu tanıma benzer olarak Ak'da markayı “ürün ya da hizmeti piyasaya sunan kişi ve kuruluşları başkalarının taklit etmesinden ya da haksız davranışlarından koruyan isim, sözcük, harf, rakam, renk, şekil ve tasarım bileşimi” olarak tanımlamıştır. (Ak 1998, 18)

“Marka imajı belirli bir ürün grubu içinde belli bir markaya ek anlam ve değer katan unsurlara yönelik tüketici tutum ve davranışlarıdır.” (Odabaşı ve Oyman 2002, 369)

Marka imajı bireyler üzerinde oluşturulmuş olan bağlılık seviyelerinin firmalar tarafından kullanılarak bireylerin bu eğilimlerinin sonucunda oluşturulur. Bir nevi bu eğilim tutkuya dönüştürülmektedir. Firmanın farklı Pazar paylarındaki kazanımlarının özellikli ürünlerindeki yolu budur. Öyle ki bu eğilimler firmanın üretmiş olduğu ürünlerin alternatifleri karşısında dahi meydana getirilmiş veya tercih edilmiş olan bu tutkunun tetiklenerek firmanın ürününe karşı eğilimi sağlanmaktadır. Firma bu marka imajı sayesinde diğer firmalardan ayrılmakta ve Pazar payındaki yerini farklı çabalara gerek kalmadan korumaktadır. Ancak bunun bir defaya mahsus

oluşturulmuş olması gerekmektedir. Aksi takdirde marka imajı oluşturulmadan Pazar payının sağlamlığı ve diğer firmalardan rekabetsiz olarak ayrılmak söz konusu dahi olamamaktadır. Bu bağlamda firma marka imajı oluşturmuş olan firmalar ile rekabetten kaçınmalı aksi takdirde yüksek oranda zarar ile karşı karşıya kalmaktadır.

“Marka bağlılığı ve satışların sabit kalış veya artmasında büyük etkisi vardır. Marka bağlılığını yaratmak çok kolay olmamakla beraber, güçlü marka imajının marka bağlılığı yaratmada olumlu etkisi olduğu bilinmektedir.” (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 25)

“Özel öğeler, bir kişiliğin bünyesinde bulundurduğu tüm kavramlar yani fiziksel kişilik, zihinsel kişilik, duygusal kişilik ve yaşam tarzı olarak tanımlanabilir”. (Peltekoğlu 1997, 135-136)

Tablo 2: Marka İmajının Öğeleri

Nesnel Öğeler	Özel Öğeler
Ürünün tipi	Fiziksel kişilik
Ürünün teknik özellikleri	Zihinsel kişilik
Ürünün satış şekli	Duygusal kişilik
Ürün dağıtım şekli	Yaşam tarzı
Ürünün fiyatı	
Satış sonrası hizmetler	
Kalite	

Kaynak: (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 25)

Bu tablo işletmenin ürün üzerinden ve sonrasında yaptığı eylemlerle ürününü markaya dönüştürdüğünü ve bu bağlamda marka imajını nasıl oluşturduğunu göstermektedir. Ürünün fiziksel özellikleri ile bireylerin kişisel özelliklerinin çakışma noktalarının dikkat çekici olduğuna vurgu yapmakta ve kişisel özellik olarak bireylerin markaya karşı göstermiş olduğu eğilimi dile getirmektedir. Ürünün özelliği ile kişisel doyum noktasını yaşandığı an marka bağlılığı oluşmaya başlamakta ve firma açısından ise marka imajının başladığı nokta olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 3: Kurum ve Bileşenlerinin Oluşturduğu İmaj Çeşitleri

İmaj Çeşitleri	Odaklandığı Konu	Hedef Kitle
Ayna imajı	Kuruluşun çalışanları	Örgüt dışındaki kişiler
Şemsiye imaj (üst imaj)	Kuruma ait tüm markalar	Tüketiciler
Kuruluşun kendi algıladığı imaj	Kuruluş	Girişimciler
Yabancı imaj	Kuruluş	Ürün/hizmet ile doğrudan ilişkisi olmayanlar
Transfer imajı	Ürün (başka bir üründen nakil)	Tüketiciler
Mevcut imaj	Kuruluş	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler
İstenen imaj	Kuruluş	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler
Pozitif imaj	Kuruluş/Marka	Tüketiciler
Negatif imaj	Kuruluş/Marka	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler
Mağaza imajı	Mağaza	Tüketiciler, müşteriler
Ürün imajı	Ürün grubu	Tüketiciler
Marka imajı	Ürün (kalite, fiyat, isim)	Tüketiciler
Kurum imajı	İşletme	Dış hedef kitleler İç hedef kitleler

Kaynak: (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 28)

Yukarıdaki tablo kurumun oluşturduğu imaj türlerinin hedef kitesini ve odaklanma noktasını göstermektedir. Buna göre her imajın farklı bir algısı ve sonucu bulunmaktadır.

3.3.Kurum İmajı Tanımı

Farklı yazarlar kurum imajını ifade ederken farklı cümleler ve kelimeler kullanmışlardır. Kurum imajının tanımlamalarına bir bakacak olursak.

- “İşletmenin hedef kitlelerin zihninde oluşturduğu resim”. (Peltekoğlu 1997, 128)
- “İşletmenin hedef kitleleri tarafından algılanan resmi”. (Ak 1998, 20)

- “Hedef kitlenin kurum hakkında duygusal ve akılcı düşünce ve algılamalarının tümü”. (Onal 2000, 47)
- “Tüm paydaşların kurumla etkileşimlerinin sonucu ortaya çıkan o kuruma ait tecrübelerinin, inançlarının, duygularının, bilgilerinin tümü”. (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008)

Kurum imajı gerek işletme içi bireyler gerekse işletmenin kurulduğu bölge üzerinde toplum tarafından algılanan ya da işletmenin algılattığı iyi veya kötü duygusal algıların derecesidir.

3.4.Kurum İmajı Oluşum Süreci

“Kurum imajının oluşumunda etken olan unsur sadece gönderdiği mesajlar değil, aynı zamanda hedef kitlelerin bu mesajları algılamasıdır. Gerçeği yansıtmaya bile hedef kitlenin gerçek olarak algıladığı şey kuruluşun imajını oluşturur. Böyle durumlarda imaj yöneticileri, stratejileri, hedef kitle tarafından algılananları gerçekle örtüşecek şekilde yeniden düzenlerler.” (Peltekoğlu 1997, 137)

“Hedef kitlelerinin zihninde yüksek kaliteli, yenilikçi, müşteri odaklı, çevreye duyarlı, sosyal sorumluluk bilincinde olan katılımcı, dürüst, uzman, sempatik, prestijli, gibi olumlu kurum imajları yaratmaya çalışırlar.” (Bakan 2005, 45)

Kurum imajının da oluşturulması için belirli süre ve belirli süreçlerdeki olayların toplum tarafından algılanması ve bu algıların geri dönüşüm olarak yorumlanmak üzere işletmeye dönmesine ihtiyaç vardır. Bu süreç sonucunda elde edilen verilerden yararlanılarak oluşturulmak istenen veya yeni oluşturulacak olan imajın süre ve süreci başlamış olacaktır.

Kurum Kimliği ve Kurum İmajı Oluşumu: Kurum kimliği de yukarıda bahsettiğimiz şekilde öylece birden bire oluşacak veya oluşturulacak bir şey değildir. Zaman içerisinde tüm iç ve dış çevre üzerinde bırakılan algılamalar sonucunda zamanla oluşur. En önemli olgusu ise güven duygusunun aşılması ile oluşmasıdır. Ancak bu oluşum işletmenin bütün katmanlarından başlayarak dışarıya doğru yayılmalıdır. Özellikle işletmenin işletme çıkarlarını korumak ve varlığını sürdürmek

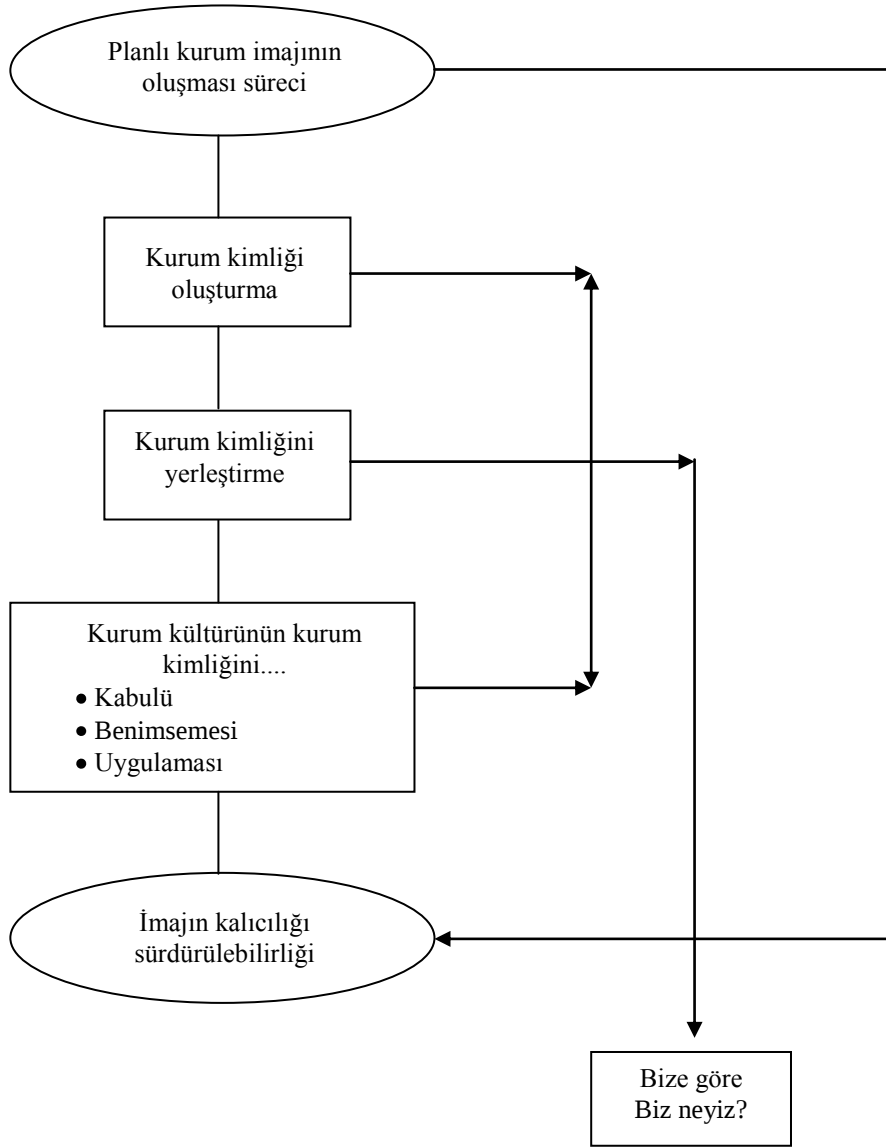
için en önemli unsuru olan üretimi gerçekleştiren bireyleri tarafından kurum kimliğinin benimsenmesi, kabullenmenin sonucunda oluşacak olan imajında i çekirdekten başlayarak etrafa yayılması en birincil ve oluşturulması gereken ilk basamaktır. Atılmış olan bu basamaktan sonra diğer basamakların atılması ve güçlü bir zemine oturtulması daha kolay ve kalıcılık bakımından daha sağlam olacaktır. Bu şekilde oluşturulacak olan kimlik ve imaj oluşum süreci sağlam bir şekilde kitlesel boyuta ulaşacaktır.

“Güçlü bir kimlik, zaman içerisinde hedef kitlelerin akıllarında olumlu bir imaj ve güven duygusu oluşturur. Bunun için oluşturulmak istenen kurumsal kimliğin mutlaka istikrarlı temellere dayandırılması, birbiri ile çatışan, tutarsız mesajlarla inandırıcılığın yitirilmemesine dikkat etmek gerekir. Bu, firmanın tüm hedef kitleleri için geçerlidir ve bu hedef kitleler içinde en önemlisi firmanın müşterileridir. Bu nedenle iyi oluşturulmuş bir kurumsal kimlik müşterilerin güvenini kazanır, ilişkilerin sürekli olarak korunmasını, böylece firmanın geleceğinin güvence altına alınmasını sağlar”. (Göktepe 2013, 18)

“Kurum kimliği işletmenin (isteyerek ya da istemeyerek) iletteği şey iken, kurum imajı, hedef kitlenin onu nasıl gördüğüdür.” (Bakan 2005, 61)

“Kurum kimliği faaliyetlerinin sonucunda meydana gelen durum ise o kurumun işletmenin ‘imajını’ oluşturmaktadır.” (Okay 2000)

“Yani bir diğer ifadeyle başarılı bir kurum imajı yönetimi ancak başaralı bir kurum kimlik yönetimi ile gerçekleşir. Başarılı kurum kimliği yönetimi, planlı davranış anlamını taşır. Başarılı kurum imaj yönetimi, tüm bunların planlanabilmesini, uygulama sonucu kontrol edilebilmesini gerektirir. Böyle bir süreç geriye doğru takip edildiğinde insan kaynaklarının (alışanı) seçme-yerleştirme politikaları ve eğitim-geliştirme fonksiyonlarını da ilgilendirir.” (Köktürk ve Odabaş 2006, 88)

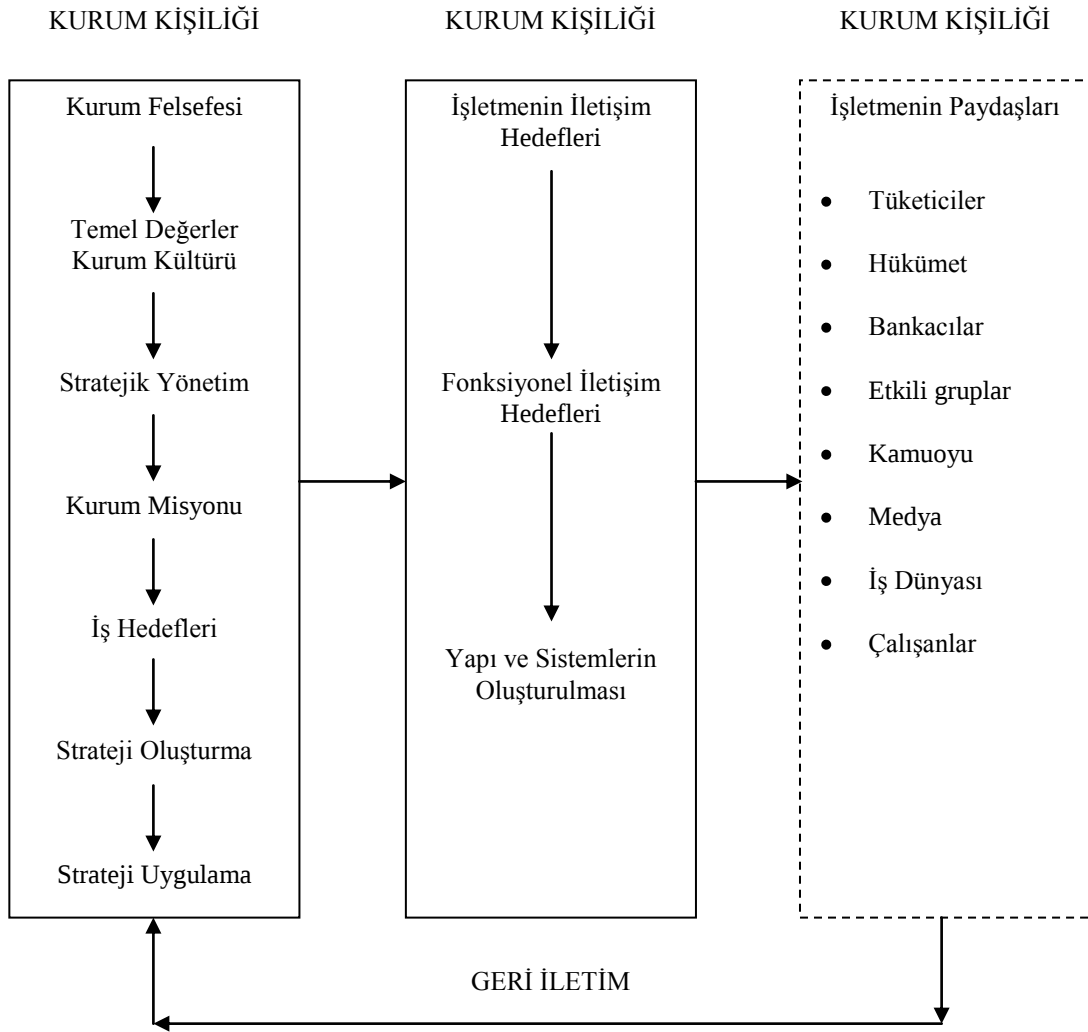


Şekil 6: Planlı Kurum İmajının Oluşma Süreci

Kaynak: (Köktürk 2002, 44)

Abratt, “kurum imajı kavramını analiz ettiği makalesinde her kurumun bir kişiliği olduğunu ve kurum kişiliği, kurum kimliği ve kurum imajı arasında kesin bir ilişki olduğunu belirtmiştir”. (Sümersan Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 44)

Yukarıdaki tablo bize imajın kalıcılığı ve sürdürülebilirliği hakkında bilgi vermektedir. Buna göre planlanan bir kurum imajı sürecinin, kurum kimliği oluşturmadan kurum kimliğinin yerleştirilmesine ve bunun kurum kültürünün de kabullenilmesi ile mümkün olacağın dikkat çekmektedir



Şekil 7: Kurum İmajı Yönetimi abratt 1989

Kaynak: (Sümersan Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu 2008, 47)

Tabloda Kurum imajı yönetiminin nihai sonucunda çevreden ve etkileşimde olduğu alandan geri bildirim sayesinde şekillendiği ve ona göre sistematik olarak değiştiği görülmektedir.

Kurum İmajının İşletme İçin Önemi: Kurum imajının işletme açısından önemi işletmeye değer katacak, farklılaştıracak ve üstünlük sağlayacak türdendir. Öncelikli olarak nitelikli personel bulmada tercih önceliğine sahip olacağına bu konuda fazla bir daralma yaşamayacaktır. Ayrıca çalışan personel üzerinde olumlu etki oluşturacağından motivasyonu sürekli ve tetikleyici etken oluşturarak iş akışındaki artı değerleri yok olacaktır. Paydaşlar açısından da istikrarlı gelecek vaat

ettiğinden yatırımların artması sağlanacak ve daha da büyüyecektir. Ekonomik krizler karşısında da sağladığı imaj ile kolay kredi alabilecek ve kanun koruyucular tarafından desteklenecektir. Pazar payları ise daha kalıcı ve artı yönde artacaktır.

3.5.Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, “kurumun varoluş nedenini ortaya koyan misyon, gelecekte varmak istediği noktayı ifade eden vizyon, temel prensiplerini içeren değerler ve sloganlardan oluşur.” (Tuna ve Tuna 2007, 45)

“Kurumsallaşmanın kuruluşlara getirdiği değerlerden biri de kurum felsefesidir. Kurum felsefesi; bir kuruluşun niye var olduğu, neler yapmayı hedeflediği, hangi ahlaki değerlere sahip olduğu gibi kendisi hakkındaki temel düşünceleri içeren, kuruluşun varlığını ortaya koyması ve gelişmesi için yönetim tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşünceleri ve örgütün temel görüşlerini kapsayan düşünce ve tavırlarının toplamıdır”. (Türkoğlu 2008, 39)

“Çalışanlar, çalıştıkları kurumu rakiplerinden ve diğerlerinden farklı yapan şeyi bilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle felsefe, kurumun farklılığını ifade etmelidir.” (Güzeltik 1999, 176)

Kuruluşlar mal ya da hizmet üretirler. Mallar ve hizmetler üretildikleri kuruluşun varlığını sürdürmesinde temel rolü oynarlar, bu nedenle de kuruluşun iş anlayışından ya da misyonundan ayrı düşünülemezler. (İslamoğlu 1999, 303)

“Ürünlerinin ambalajlarına kadar etki eden kuruluş felsefesinin, bir örgütlü iletişim yapısı içinde olduğu söylenebilmektedir. Kuruluşun ürünlerini satın alan kişiler de bu stratejiyi onaylayan ve/veya destekleyen tüketiciler olmuştur”. (Türkoğlu 2008, 40)

Kurum felsefesi o kurumun kurucuları tarafından meydana getirilmiş veya geliştirilmiş şekilde olursa olsun, kurum içi tutum ve davranışlarından tutunda ürettikleri ürünlerin pazarda yer bulması/ yer almasına varıncaya kadar izlemiş oldukları yol ve davranışlar bütününe ifade etmektedir.

Misyon: “Misyon ifadesinin yazılı hale getirilerek tüm ilgililere dağıtılması olumlu bir kurum imajı oluşturmak açısından önemlidir. Kurumun varoluş nedeninin ayrıntılı ve açık bir biçimde belirlenmiş olması, kurum çalışanlarına amaç başarma konusunda bir yön verecek ve ekip çalışmasını teşvik ederek örgütsel motivasyonu arttıracaktır.” (Can 2002, 67)

Bir örgütün misyonu, “diğer örgütlerin işlerini ayırt eden, operasyon ölçeklerini tanımlayan, örgüt felsefelerini ve yansımalarını somutlaştıran amaçlara dayanan bir ifadedir.” (Akgemci 2008, 23)

“Üst yönetim tarafından iç ve dış çevre analizleri yapıldıktan sonra alt düzeylerin de görüşleri alınarak belirlenen misyon, inanç ve iddia içeren bir belge olarak ortaya konulmalıdır.” (Güner 2005, 68)

“Ortaya konulan misyonda işletmenin ürettiği temel mal ve hizmetler, kullandığı teknolojiler, hedef pazarını kimlerin oluşturduğu, iş yaparken benimsediği genel felsefesi ve kendini nasıl gördüğü ile ilgili ifadeler de yer almalıdır.” (Dinler 2009, 6)

Misyonun “işletmeler için öneminin günümüzde gittikçe artarak çok yaygın hale gelmesinin ve yönetim araçlarından biri olarak kabul edilmesinin nedenlerinden biri misyonun iç ve dış piyasalar üzerinde güçlü bir motivasyon etkisi oluşturduğuna dair olan inançtır.” (Köseoğlu 2008, 91)

Misyon işletmenin var oluş amacını belirttiği gibi faaliyette bulunduğu sahayı ve bu sahadaki tutum ve davranışlarının işletme açısından ne derece önemli olduğunu, saha pazarındaki yerini ve rakipleri arasındaki varlığını belirtmektedir.

Vizyon : “Vizyon, gelecekte, şimdi var olan konumdan daha iyi bir durumu ifade ederken; misyon ise, şu andaki durumu ortaya koyar. Bir vizyon başarıldığında, yani bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir misyonsa, uzun süreler aynı kalabilecektir. Misyon: “Varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir” ve “niçin” sorusuna cevap vermektedir. Vizyon, “kurum amaçları ile yakından ilgilidir. Vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe, yani vizyona ulaşamaz.” (Can 2002, 68)

“Kurum vizyonu, kurum amacının ve hedefinin kurum içine ve dışına yani hem çalışanlara hem de hedef kitleye açık bir şekilde belirtilmesidir. Kurumda paylaşılan bir vizyonun olması başarıyı artıran unsurlardandır. Bu amaçla kurum yönetiminin ana sorumluluklarından birisi, sürekli olarak kurumun vizyonunu çalışanlara iletme ve bu vizyonun kurum için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Paylaşılan bir vizyon, çalışanların kurumun hedeflerini gerçekleştirmede tek bir vücut olarak çalışmasını sağlayacak, bu yolla oluşturulan güçlü örgüt kültürü, çalışanlar üzerindeki iç imajı olumlu etkileyecektir”. (Güven 2011, 21)

Vizyon işletmenin varmak istediği zirvedeki noktayı tanımlamaktadır. Vizyon sağlanmış olan misyondan sonraki evre olduğu kadar işletmenin saha ve pazardaki kendi belirlediği hedeflerinin son noktasıdır. Sahada tek olmak, lider olmak, rakipleri elemek, rakiplerden sıyrılmak işletmenin vizyonu içerisinde yer alan ileriye dönük hayallerinin gerçekleştiği son noktadır. Ancak bu son noktaya varış işletme içerisinde vizyonun açık bir şekilde herkes tarafından kabullenilmesi ve tek bir vücut olarak hareket edilmesi ile mümkündür.

3.6.Kurumsal İletişim

“İletişimin kurumsal kimliğe çeşitli bakış açıları literatürde yer almaktadır. İletişimsel yaklaşım, kurumsal kimliğe bir örgütün iletişim kurarken kullandığı çok yönlü yöntemler olarak ele alır. Bu da kurumsal iletişim kavramının bir örgütün söylediği, yaptığı ve oluşturduğu her şeyi kapsayan iletişimin üzerinde temellendiği önermesini getirir. Bu yaklaşıma göre kurumsal kimlik; örgüt tarafından yansıtılan etki, imaj ve kimlik ile ilişkilidir. Bu yaklaşım en çok halka ilişkiler, pazarlama uzmanları ve tasarımcıları tarafından benimsenmektedir.” (Güven 2011, 13-14)

“Kurumsal iletişim, çalışanları ve birimlerini birbirine bağlayan bir uyumlu çalışma aracıdır. Kurumsal iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu çalışabilirler. Kurumsal etkinliklerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir”. (Kurtçu 2011, 41)

“Literatürde, iletişimin kurumsal kimliğe çeşitli bakış açıları vardır. İletişimsel yaklaşım, kuramsal kimliği bir örgütün iletişim kurarken kullandığı çok yönlü yöntemler olarak ele alır. Bu da kurumsal iletişim kavramının bir örgütün söylediği, yaptığı ve oluşturduğu her şeyi kapsayan iletişiminin üzerine temellendiği önermesini getirir”. (Türkoğlu 2008, 28)

Kurumsal iletişim, kurumun içeride ve dışarıda kullandığı bütün iletişim yöntemlerini ifade etmektedir. Kurumsal iletişim sayesinde hem işletme içi çalışanlar, bölümler, hiyerarşik yapı iletişimi ve bu yapının vurgulamak istediği mesajı ve çevreye duyurulmak istenen mesajların ve iletişim araçlarının kullanılması bu yöntemle olumlu algılar oluşturulması hedeflenmektedir.

3.7.Kurumsal Reklam

“Kurum imajı yaratmak amacıyla, hedef alıcıların ilgisini kuruma çekmek, kuruma olan sempatilerini pekiştirmek ve davranışlarını bu yönde etkilemek için yapılır. Kurum felsefesini, yapısını, rolünü ve kimliğini hedef alıcılara ulaştırmak, kamuoyuna kurumla ilgili bilgi aktarmak ve kamuoyunun desteğini sağlamak, toplumun, kurumun sorunlarını, başarılarını, beklentilerini, eğilimlerini ve topluma katkılarını anlatmak, kurumsal reklamın başlıca amaçlarıdır”. (Türkoğlu 2008, 53)

Kurumsal reklam, Babacan’a göre aşağıda belirtilen amaçlara ulaşmak için yapılır.

- “Kişisel satış programını desteklemek
- Satıcıların ulaşamadığı kişilere ulaşmak
- Araçlarla ilişkileri geliştirmek
- Yeni bir pazara girmek
- Endüstri dalının satışlarını geliştirmek
- Ön yargılara karşı durmak
- İşletmenin saygınlığını sağlamak”. (Babacan 2005, 13)

Kurumsal reklam işletmenin ulaşmayı arzu ettiği hedef kitleyi etkileşime sokarak onlar üzerinde davranış değişikliği yaratmak ve işletmenin varlığının ve amacının çevre tarafından bilinerek kabul görmesi ve kendine sahada bir yer edinerek varlığını sürdürmek için yaptığı girişimlerdir.

3.8.Kurumsal Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, “basın açıklamaları, basın toplantıları, lobicilik, reklam ve özel olaylar (panel, toplantı, konser) gibi araçlarla halkı kurum hakkında aydınlatmayı, halkın zihninde firma hakkında olumlu bir imaj, tutum ve davranış yaratmayı hedefleyen planlı bir iletişim sistemidir.” (Çoroğlu 2002, 51)

“Kurumsal halkla ilişkilerin amacı; kurumun imajının korunması, geliştirilmesi, topluma güven veren güçlü bir kurum imajının oluşturulmasıdır. Bu amaçla kurumun misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi için üst yönetimle birlikte çalışır, kurumun değerlerinin kamuoyu tarafından belirlenmesi ve anlaşılması için çeşitli etkinlikler düzenler. Önceden belirlenen strateji doğrultusunda, kurumun tüm hedef kitleleriyle iletişiminin ‘doğru zamanda, doğru kitleye, doğru mesaj’ prensibiyle uygulanmasını sağlar.” (Paksoy 1999, 44)

“Kurumun sunduğu hizmete, içinde bulunulan çevreye, bölgeye veya belli durumlarda halkla ilişkiler işlevinin nasıl yerine getirebileceğine ilişkin özel bir takım yapılanmalara da gidilebilir. Kamu kuruluşlarının hemen hemen tümünde ve özel kesim kuruluşlarının da büyük bir bölümünde örgütsel yapı içinde ayrı bir birim olarak halkla iliksiler danışmanlıkları ve daire başkanlıkları vardır. Bu birimler örgütün merkezinin olduğu yerde bulunmaktadırlar. Bir kısım kamu ve özel kuruluş ise ayrı bir halkla iliksiler birimine gerek duymamakta, hizmet alımı yoluyla kendi amaçlarına en uygun olduğunu sandıkları uzman kuruluşlardan yararlanmaktadır”. (Kangal 2009, 21)

“Kurumsal halkla ilişkilerin faaliyetleri kapsamında olan ve kurum hakkında bütün hedef kitlelerin sahip olduğu kurumsal bilinirlik ile imaj çalışmalarının, bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarını yönlendiren temel kriterler olması, kurumsal halkla ilişkileri bütünleşik sürecinin vazgeçilmez unsuru haline getirmektedir. Kurumsal halkla ilişkiler bu özellikleri ve ilişkileri gerçekleştirirken şu fonksiyonları ve aktiviteleri yerine getirmiş olmaktadır”. (Bozkurt 2000, 129-130)

“Günümüzde ise halkla ilişkiler kavramı sadece duyurum değildir. Halkla ilişkiler eğilimleri çözümleme, sonuçlarını önceden kestirme, kuruluşların liderlerine

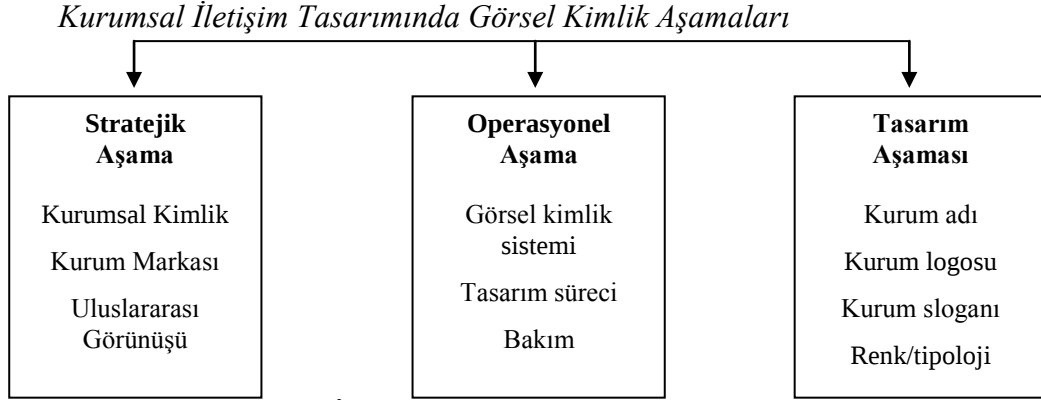
programlarını uygulayabilmek için danışmanlık yapma, hem kurum hem de kamu yararına yönelik sanat ve sosyal bilimdir. Ayrıca Asna'nın halkla ilişkilere yönelik özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst sağlam bağlar kurarak, bunları geliştiren, onları olumlu inanç ve eylemlere yönelten, tepkileri değerlendirerek tutumlara yön veren karşılıklı yarara dayalı yöneticilik sanatı yorumu da bu bağlamda önemli görülmektedir.” (Asna ve Peltekoğlu 1998)

“San Diego Üniversitesinden Sullivan Dozier ve Helweg, halkla ilişkiler görevini üstlenen bölümlerin, kamu işleri (public affairs), kurumsal iletişim (corporate communication), bilgi servisleri (information services), halkı bilgilendirme (public information), tanıtım (publicity), iletişim ilişkileri (communication relations), kurumsal işler (corporate affairs), basınla ilişkiler (pres relations), kurumsal gelişme (institutional advancement) gibi isimlerle yer bulduğunu açıklamaktadır”. (Asna ve Peltekoğlu 1998, 10)

Kurumsal halkla ilişkiler işletme içerisinde daha çok dışarıya doğru yayılarak işletmenin tüm dış çevresini kapsamaktadır. Kurumsal halkla ilişkiler işletmenin çevre tarafından algılanan kimliği, imajı ve kültürünün değiştirilmesi veya var olan bu oluşumların kabul ettirilmesi için kullandığı iletişim merkezidir. Öyle ki işletme açısından gerek devlet otoritesi gerekse medya üzerindeki tutum ve davranışların nasıl/ ne şekilde olacağını bürokratik yolların işletme içerisinde nasıl çözüme kavuşacağı, işletmenin çevreye karşı nasıl bir duyurum ve uygulamalarda bulunacağını belirleyen, yine olası istenmeyen durumlarda ise işletmenin dışarıya karşı nasıl savunulması gerektiğini analiz ve uygulayan birimdir. Yine bu birim işletmenin faaliyette bulunduğu iş kolundaki pazarında ürünlerinin tanıtılmasından ürünlerinin satışına kadar geçen süre içinde gerekli tanıtım ve duyurum işlemlerin yapılmasını sağlayan birim olarak ta görülmektedir. Ayrıca işletme içerisinde sorumlu olunan yönetim kademesine karşı gerekli toplumsal araştırmaları yaparak bilgi sağlayan ve bu bilgiler doğrultusunda işletmeyi çevreye karşı nasıl davranılması gerektiğini nasıl bir yol izlemesi gerektiğini belirleyen bir bakıma işletmenin çevredeki gözü durumunda olan ve İşletmenin çıkarlar doğrultusunda halk ile bütünleşmesinin meydana getirildiği yerdir.

3.9.Kurumsal Tasarım

Kurumsal iletişim tasarımında görsel kimlik üç aşamadan oluşur. Bunlar stratejik, operasyonel ve tasarım aşamalarıdır.



Şekil 8: Kurumsal İletişim Tasarımında Görsel Kimlik Aşamaları

Kaynak: (Tuna ve Tuna 2007, 79)

“Kurumsal felsefenin görsel bir dile çevrilmesi görsel kimliğin asıl sorunudur. Bununla görsel iletişime büyük bir anlam ve görev düşmekte, bu ise kurumsal tasarım aracılığı ile gerçekleştirilmektedir”. (Narter 2009, 17)

“Kurumsal tasarım ve görsel kimlik tanımlaması birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Kurumsal kimliğin görsel cephesi açısından literatürdeki hakim görüş şirketin altını çizdiği her şeyi onun kendine has özelliği olarak almaktır. Ancak görsel kurumsal kimliğin unsurları konusunda farklı görüşler vardır”. (Türkoğlu 2008, 31)

Kurumsal tasarım işletmenin varlığının var oluş nedeninin ve gücünün topluma ve çevreye karşı farklı metotlar ile görsel olarak sunulması ve bu sununun altındaki yapıya dikkat çekilmesidir.

3.10.Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri ve Gelişimi

Kurumsallaşma bir örgütün en tepeden en aşağıya ve birimlerine doğru, bütün işlevsel organlarının bir düzen ve ahenk içerisinde belirli bir düzen çerçevesinde işleyişini, bu düzenin kabul edilmesini ve standart hale getirilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle;

Kurumsallaşma konusunda çok çeşitli tanımlar ve görüşler hakimdir. Yaygın olan bu görüşlerin başında gelen görüş şudur: “Eğer işletme içerisinde uzmanlaşma artmışsa, aile şirketlerinde başında profesyonel yöneticiler varsa, işletme içerisinde yapılan her işin bir prosedürü varsa ve bunlar yazılı hale gelmişse yani örgüt içerisinde her şey aynı formda ise işletme yöneticileri firmalarını kurumsallaşmış olarak nitelendirmektedir.” (Gürol 2011, 5)

“Kurumsallaşma bir işletmenin iyi bir organizasyon yapısı kurarak faaliyetlerini belirli kişilere ya da firma ortaklarına bağlı kalmadan sürdürmesidir. Kurumsallaşan işletmelerde her bir pozisyondaki kişinin yetki ve sorumlulukları dengeli bir biçimde önceden belirlenmektedir. Çalışanlar belirli bir iş güvencesi altında firma ortakları adına karar alma mekanizmalarında görev almakta ve sorumluluk yüklenmektedir. Kurumsallaşan şirketler değişen çevre koşullarına kendilerini daha kolay uydurarak, faaliyetlerinde süreklilik sağlamaktadır. Kolayca profesyonelleştikleri için kurumsal şirketler daha fazla verimli ve etkin çalışabilmektedir. Kurumsallaşan şirketlerin ömrü insan ömrüne bağlı olmayacağından gelişme büyüme ve rekabetçi ortamda ayakta kalma becerileri yüksektir.” (ATO 2007, 46)

Sosyolojik Anlam ile Kurum: Kurum nedir? Nasıl çalışır? Kurumlar kasıtlı olarak mı ortaya çıkmıştır? Yoksa beklenmedik bir şekilde mi oluşmuştur? Neden ve nasıl değişmiştir?

“Son zamanlarda sosyal bilimciler bu konular üzerinde çok çalışmışlar, ama herhangi bir mutabakata varamamışlardır”. (Gürol 2011, 23)

“Konu ile ilgili olanların kurumlaşma ile ilgili tanımları, vurguladıkları hususlar ve amaçlar arasında farklılıklar bulunmaktadır.” (Koçel 1998, 259)

“Her kurum birbirleriyle ilişkili yasalar, gelenekler ve göreneklerle başka bir deyişle bütünleşmiş kurallarla düzenlenir. Kurumsallaşmış olan her şey toplumda düzenin korunma biçimini belirleyen kurallar, gelenek ve göreneklerden oluşur. Üyeler, yapılar, rozetler, bayraklar, araç ve gereçler ise bu kurallar topluluğunu simgeleme, temsil etme özellikleri ile kurumu göze görünür kılarlar. Yasalar,

yönetmelikler, tüzükler, yasal olarak tanınan, resmi bir biçimde yerleşen, kurumsallaşmayı sağlayan elemanlardır. Uygulanacak kurallar ve ölçüler, korunacak değerler, açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır.” (Gürol 2011, 25)

Kurum;

- “Organize olmuş, yerleşmiş bir prosedür.
- Sosyal bir düzen
- Sıra ile standardize edilmiş işlemler topluluğu
- Sosyal yapıli rutin programlar ve kurallar dizisi
- Sık sık yapılan, baskıyla kabul ettirilen, bütün fonksiyonel durumlarda

uygulanan

- Herkes tarafından olduğu gibi kabul edilen, sorgulanmayan
- Biyolojik olarak hiç bir zaman sonlanmayan
- Grup ideallerini temsil eden
- Sürekli kontrol edilen
- Bir sistem

olarak tanımlanabilir”. (Gürol 2011, 27)

“Kurumlaşma çeşitli biçimlerde tanımlanabilir. Örneğin, James L. Price, kurumlaşmayı örgüt kararlarının çevrede kabul görme derecesi ve örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır”. (Gürol 2011, 28)

“Kurumlaşma bir bakıma nispi bir özelliktir. Herhangi bir olayın davranışın, kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır.” (Koçel 2011, 259)

Kurum; bireyler tarafından örgüte dönüştürülmüş ve bir amaç etrafında birleştirilmiş olan yine buna bağlı olarak içerisinde fonksiyonel yapıları barındıran ve sistematik olarak işlevsel hale dönüştürülmüş oluşumlar bütünüdür.

Tablo 4: 1900’lü Yıllardan Günümüze Kadar Etkinlik Göstermiş Olan Teorik Modelleri ve Bu Modelleri Tanımlayan Düşünürler

Kapalı Sistem Modelleri			Açık Sistem Modelleri	
Analiz Düzeyi	1900-1930 Rasyonel Modeller Tip 1	1930-1960 Naturel Modeller Tip 11	1960-1970 Rasyonel Modeller Tip 111	1970 - Natüral Modeller Tip IV
Sosyo-Psikolojik	Bilimsel Yönetim Taylor (1911) Karar Verme Simon (1945)	İnsan İlişkileri Roy (1952) Whyte (1959)	Sınırlı Rasyonellik March & Simon (1958) Vekalet Yaklaşımı Alchian & Demsetz (1972)	Örgütlenme Weick (1969) Müzakere Düzeni Strauss (1963) Örgütsel Öğrenme March ve Olsen (1976)
Yapısal	Bürokrasi Teorisi Weber (1968) Yönetim Teori Fayol (1919)	Kooperatif Sistemler Barnard (1938) İnsan İlişkileri Mayo (1945) Dalton (1959)	Durumsallık Teorisi Lawrence & Lorsch (1967) Karşılaştırmalı Yapılar Udy (1959) Blau (1970) Pugh (1969)	Sosyo-Teknik Sistemler Miller & Rice (1967) Stratejik Durumsallık Hickson (1971) Child (1972)
ekolojik			İşlem Maliyeti Yaklaşımı Williamson (1975) Quichi (1980)	Populasyon Ekolojisi Hannan & Freeman (1977) Aldrich (1979) Kaynak Bağımlılığı Pfeffer ve Salancik (1978) Marksist Teori Braverman (1974) Edwards (1979) Kurum Teorisi Selznick (1949) Meyer & Rowan (1977) DiMaggio & Powel (1983) Postmodern Yaklaşım Foucault (1977) Cooper & Burrell (1988)

Kaynak: (Gürol 2011, 37)

Yeni Modern Kurum Teorisi: “Yeni kurumsalcılık, teknik çevreden ziyade önemi kurumsal çevreye verir. Bu çevre örgütün sosyal kurallara uyumu ile ilgilidir. Örgütte verimlilikten ziyade yasallığı önemseyen bir perspektiftir. Farklı teorik

yaklaşımların örgüt yapısı hakkında ortak düşünceleri bulunmaktadır. Aynı çevredeki örgütler düzenli ve normatif baskılarla karşı karşıya kalmışlardır. İşletmeler tarafından bir örgütsel formun adaptasyonu iki sebebe bağlanmıştır: Patron tarafından örgüte bu form ya zorla kabul ettirilmiştir veya sektörde bu form genel kabul gördüğünden dolayı benimsenmiştir. Kurumsal baskıların verimlilik artırıcı bir etkisi yoktur.” (Gürol 2011, 70)

Tablo 5: Yeni ve Eski Kurumsalcılığın Karşılaştırılması

	Eski	Yeni
Vurgulanan yapı	İnformal yapı	Formal yapı
Örgütün yeri	Yerel topluluk	Sektör
Kurumsallığın odak noktası	Örgüt	Saha veya toplum
Örgütsel dinamik	Değişim	Süreklilik
Anahtar formlar	Değerler, normlar, tutumlar	Rutinler, şemalar, sınıflandırmalar
Amaçlar	Yerleşmemiş	Karmaşık

Kaynak: (Gürol 2011, 81)

Eski ve yeni kurumsalcılığın karşılaştırılmasında yapının formal yapıya bürünerek sektör bazına geçtiği, topluma açıldığı, değişimin sürekli olduğu formların ise yapıya büründüğü görülmekte ve değişime uğradığına vurgu yapılmaktadır.

Örgütlerin Bağımlı Olduğu Teknik ve Kurumsal Çevreler: “Teknik ve ekonomik ağırlıklı çevre daha iyi mamul daha çok para yönelimli iken, kurumsal çevre sosyal destek ve örgütün sürekliliğini sağlamaya yönelimlidir.” (Dinçer 1998, 101)

Örgütler teknik olarak üretimde bulundukları ve pazara sürdükleri bunun sonucunda da elde ettikleri ekonomik kazanımları için teknolojiye ve tekniğe ihtiyaç duyarlar, bu bakımdan örgütler teknik çevredeki değişimleri iyi analiz etmek zorundadırlar. bu analizler örgütün teknik açıdan daha verimli çalışmasını kullanılması ekonomik açıdan ise daha kazançlı olmasını sağlayacaktır. Ancak bunları ekonomik kazanca çevirebilmek için yine kurumsal çevrelere ihtiyaç duyacaktır. Kurumsal çevreler örgüt açısından en çok ekonomik kazancın elde edildiği ve pazarının büyük bölümünün oluşturulduğu çevrelerdir. Aynı zamanda bu çevre örgütün yaşaması için bağımlı olduğu en büyük nedendir.

Kurumsal çevreye uyumu etkileyen üç tür sosyolojik baskıdan söz edilebilir.

“Zorlayıcı Kurumsal Baskılar (Coercive Institutional Pressures):

Hükümet düzenlemeleri, kanuni yükümlülükler ve benzeri faktörlerin oluşturduğu baskılardır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu bölgede kanun koyucuların yapmış olduğu düzenlemeler veya yürürlüğe koymuş olduğu kanunlar ve denetlemeler işletme açısından zorlayıcı sebepler olarak ortaya çıkmaktadır. Hatta bazı işletme tarafından istenmeyen durumların oluşması işletmenin bütün faaliyetlerine kadar etki edecek derecede olabilmektedir. Örneğin; iş kazaları, ürün özelliklerinin düzenlemelere uygun olmayışı, kanunlara aykırı tutumlar gibi.

Kural Koyucu Kurumsal Baskılar (Normative Institutional Pressures):

Örgütün üye olduğu mesleki kurumların tavsiyesine, örgüt için normlara, prosedürlere gönüllü uyumunu içerir. Profesyonelleşmeye bağlı olarak ortaya çıkar.

Faaliyette bulunan iş kolundaki kurumların ortaklaşa oluşturduğu yapı ve kabul edilen düzenlemelere bağlı olarak meydana gelir.

Taklitçi Kurumsal Baskılar (Mimetic Institutional Pressures):

Başka örgütlere benzeme isteğinden doğan sosyal nitelikli kurumsal baskılardır”. (Dinçer 1998, 101)

3.11.Kurumsal Sosyal Sorumluluk

“Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk ortaya atıldığı dönemden bu yana önemli değişiklikler ve dönüşümler geçirmiştir. Bugün geldiği noktada, toplum ve işletmelerin iç içe geçmiş olmasına vurgu yaparak toplumun işletmelerin nasıl davranması ve ne tür sonuçlar alması gerektiğine yönelik beklentileri olduğu temeline dayanmaktadır. Başlangıçta sadece kâr ediyor olmak sosyal sorumluluk için yeterli bir kıstas iken, iki binli yıllarda şirketin sorumlu sayılabilmesi için kendi çıkarları ve hukuksal zorunlulukların ötesinde bir toplumsal fayda yaratması gerekmektedir.” (Yamak 2007, 9)

“Günümüzde, kurumsal sosyal sorumluluğun kurumların gündemlerinde önemli bir yer teşkil ettiği gözlemlenmektedir. Ancak kurumsal sosyal sorumluluğun nerede başlayıp nerede bittiği henüz tam olarak kavranamamıştır. Bazı kişilere göre kurumsal sosyal sorumluluk, halen, sadece, hayır işlemek ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Oysaki kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bundan çok daha fazlasını kapsamaktadır”. (Boran 2011, 2)

“Günümüz dünyasında ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler toplumları oluşturan tüm birimlerin birbirine olan bağımlılığını arttırmaktadır. Refah düzeyinin gelişmesi ve sürdürülebilir kılınması için bireylere olduğu kadar kurumlara da önemli sorumluluklar düşmektedir.” (Tatari 2003, 2)

“Esasen, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilişkilendirilebilecek uygulama ve kavramların tarih öncesi dönemlere dek uzandığını söylemek yanıltıcı olmayacaktır. Sümer tabletlerinde, ticaretin taraflarının sorumlulukları, çeşitli başlıklar altında tanımlanmıştır. Örneğin, bu tabletlerde işçilerin dinlenme haklarının güvence altına alındığı görülmektedir.” (Yamak 2007, 10)

Bunun dışında, “milattan önceki dönemlerden başlayarak dini metinlerin her birinde hayırseverlik, ticaret, kazanç ve çalışma şartları ile ilgili kurallar her almıştır. Örneğin, Kur'an, işverenlerin hayırseverlik faaliyetleri ile ilgili kesin hükümler koymuştur.” (Yamak 2007, 10)

Buna göre” işverenin malında diğer insanların ve genel olarak toplumun hakkı olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla işverenin muhtaçlara yardım etmesi beklenmektedir. Diğer yandan bile, vurgunculuk, rüşvet ve tekellilik de kaçınılması gereken ticari uygulamalar olarak sıralanmaktadır.” (Yamak 2007, 11)

“Sanayileşme, sanayileşmiş kent yaşamına geçiş ve bunların getirdiği dengesizlikler ve değişim 1900’lerden itibaren şirketlerin toplumsal rolünün daha fazla sorgulanmasını beraberinde getirmiştir. Artan sayıdaki kitleleri etkileyen büyük ölçekli şirketlerin ortaya çıkışı toplumsal yaşamda ciddi değişimlere yol açmaktaydı. Yasalar karşısında şirketlerin bu konuda bir sorumlulukları bulunmamakta ve asıl amaçları kâr elde etmenin dışına çıkmamaktaydı. Oysa iş gücünü buradan sağlıyordu

ve bunun sonucunda devlet tarafından bazı yasaların hayata geçirilmesine neden oldu.” (Yamak 2007, 17)

“KSS’nin yerine getirilmesi, her şeyden önce, organizasyonun kamuoyundaki imajını ve saygınlığını arttırmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler organizasyona daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlarlar. Bunun sonucunda çalışanların devir hızı düşerken, müşterilerin satın alma sıklığı ve satışların karlılığı yükselir. Organizasyonun toplumla, yerel ve merkezi devlet organlarıyla olan ilişkileri gelişir ve güçlenir.” (Barutçugil 2004, 222)

Carroll,” KSS’nin ekonomik bileşenlerini işletmelerin; her hissenin kazancını maksimize edecek biçimde çalışmaları, mümkün olduğunca yüksek karı gerçekleştirmeye kendilerini adanmaları, rekabetçi konumlarını korumaları, yüksek düzeyde organizasyonel etkinliği sürdürmeleri ve karlılıkta sürekliliği sağlamaları olarak belirtmektedir”. (Ersöz 2007, 30)

“Ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk; artan bir ivme ile kurumsal yönetimin en önemli gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır. Dünyada yaklaşık olarak son 60 yıldır tartışmaların sürdüğü kurumsal sosyal sorumluluğun ne olduğu, kavramının sınırlarının nerede başlayıp nerede bittiği, uygulama/performans alanları, geleceği vb. konular farklı perspektiflerden tartışılırken ülkemiz için kurumsal sosyal sorumluluklarını “zorunluluk” haline getirmekteyken, Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk henüz “gönüllü” uygulamalar kapsamında kurumun itibarına yönelik uygulanan kurumsal iletişim projeleri düzeyinde uygulanmaktadır”. (Boran 2011, 11)

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ülkemizde son dönemlerde firmalar tarafından önemsenerek kabul görmeye başlamış, başta zorunluluk iken daha sonraları kurumsal sosyal sorumluluğun kullanılarak daha farklı firma algıları oluşturarak, firmanın toplumda kabul görme ve iyi bir imaj oluşturması açısından kullanılır hale gelmesi gözlenmektedir. Firmalar artık kurumsal sosyal sorumluluğu da bir iletişim aracı olarak kullanmaya başlamışlardır.

Yasal sorumluluk; “işletmelerin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken belirli yasal ve denetim kısıtlarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğini ifade etmektedir”. (Çerik ve Özarslan 2008, 592)

“Her şirketin, kanunlarca düzenlenmiş yasalara uyma zorunluluğu vardır. Toplum düzeninin bozulmadan sürdürülmesi için, ortaya konulan kurallar uygulanmalıdır. Bunlara uyulmaması durumunda, toplum ve çevre sağlığını bozacak, kötü durumlarla karşılaşılabilir, Buda istenmeyen bir sonuçtur”. (İbişoğlu 2007, 9)

Firmaların başta yasal sorumluluğu çevreye karşı zarar verici faaliyette bulunmamaktır. Bu gerek üretim aşamasında olsun gerek üretim dışı faaliyetlerde olsun çevre düzenini ve toplumu zedeleyecek şekilde olmamalıdır. Ayrıca üretim faaliyetleri sonucunda elde ettiği ekonomik kazanımlardan belli oranda vergi vermek ve istihdam açısından bakıldığında da kanun karşısında belirli oranda istemese de bazı nitelikte eleman çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır.

Ahlaki sorumluluk; “topluma karşı dürüst ve adil hareket ederek topluma zarar vermekten kaçınmaktır”. (Nalbant 2005, 195)

“Etik sorumluluklar kanunlarca belirlenmemiş ancak sosyal bireyler tarafından benimsenmiş hem pozitif hem de negatif anlamda, hem yapılması beklenen olumlu hem de uzak durulması beklenen olumsuz her tür aktivite, çalışma, politika ve davranışları kapsar”. (İbişoğlu 2007, 10)

“Gerek ekonomik ve gerekse yasal sorumluluklar etik değerleri kapsar. Ancak, yasalarda belirtilmemekle birlikte uyulması gereken davranışlarda vardır. Ahlaki sorumluluklar; toplumsal değerler ve etik normlara uygun çalışılması, toplumda yeni ortaya çıkan veya zamanla değişen etik normların benimsenmesi, bunlara saygı gösterilmesi ve işletme amaçlarını gerçekleştirmek için etik normlara gölge düşürülmesinin önlenmesidir”. (Ersöz 2007, 31)

İşletmenin toplum nazarında kabul görmüş olan ahlaki değerlerinin dışında bulunmak ve etik olmayan davranışlar sergilemek işletmenin varlığını zedeleyecektir. İşletme hem ahlaki açıdan hem de ekonomik kazanımları açısından topluma karşı sorumlu olarak davranmak zorundadır.

Gönüllü sorumluk; “kapsamına, işletmenin kaynaklarından bir kısmını sanatsal, eğitsel ve toplumsal projelere ayırması girmektedir. Gönüllülük sorumluluklarının temelinde hayırseverlik yatmaktadır”. (Ay 2003, 39-40)

Gönüllü sorumluluk işletmenin kurucuları tarafından veya ekonomik kazanımları elde edenleri açısından topluma karşı duymuş oldukları vicdani duygulardan ileri gelmektedir. Bunun neticesi olarak ta toplum açısından faydalı oluşumların ve yapıların meydana gelmesi sağlanmıştır. Özellikle ücretsiz eğitimler, kurslar, halkı bilinçlendirici seminerler ve toplumu korumaya yönelik davranışlar en önemlileridir.

“Eczacıbaşı, iş dünyasını sorumluluklarının bilincinde davranmaya zorlayacak önleyici düzenlemeleri devletin gerçekleştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Öte yandan iş dünyasını da olumsuz uygulamaları benimseyen üyelerini etkisiz hale getirmeye, tüm kaçakçılıklarla savaşmaya, tüketici haklarını korumaya, kalkınmayı hızlandırmaya davet etmektedir. Bundan bir yıl sonra gerçekleştirilen söyleşide dönemin TUSİAD genel sekreteri, sosyal sorumluluğu “topluma aldığından fazla varmak” olarak tanımlamıştır.” (Uras 1979, 25-26)

Berkman, “Türkiye’deki az sayıdaki büyük ve köklü kuruluşların “özellikle, ‘hayırseverlik’ anlayışı içinde, toplumsal sorumluluk konusunun çok konuşulmadığı dönemlerde bile öğrenci yurtları ve okullar” yaptırdıklarını ifade etmektedir”. (Berkman 2007, 5)

Öte yandan Türk işadamlarının otobiyografilerini inceleyen Buğra, “işadamlarının maddi kazanç amacıyla giriştikleri faaliyetlerin meşruiyetiyle ilgili kaygı duyduklarını ve bu kaygı sebebiyle söz konusu faaliyetlerinin yanı sıra sosyal katkılarına sık sık vurgu yaptıklarını söylemektedir.” (Buğra 1997, 15)

“Gelişmiş ülkelerde çevreyi korumak amacıyla, işletmelere uygulanan yaptırımlardan örnekler verilerek, Türkiye’de işletmelerin, toplumun ve devletin konuyla yüzleşmediği vurgulanmaktadır.” (Tosun 1978, 11)

“İki binli yıllardan sonra çalışmalar ağırlıklı olarak etik üzerine odaklanmayı sürdürmüştür. Kamu baskısı sonucu gelişen sosyal sorumluluk anlayışı, iyi ahlakın

iyi işle özdeşleştirilmesi, çeşitli çıkar gruplarının beklenti ve menfaatlerini dengeleme gereksinimi gibi sebepler sonucunda iş ahlakının giderek önem kazandığı vurgulanmaktadır.” (Özgener 2002, 176)

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin “toplumun faydasına” odaklanan amaçları olduğu açıktır. Bu nedenle KSS projelerinin iletişiminin yapılması gereklidir. Çünkü:

- “Proje hedefinin geniş kitlelerce duyulmasının sağlanması (örn. Emniyet kemeri takmanın can kurtarıcı olması)
- Kamuoyunda soruna ve çözüme dikkat çekmek, farkındalık yaratmak (örn. İlk 6 ay anne sütünün bebeğin ömrü boyunca sağlığına yapılacak yatırım olduğu)
- Proje amacına ulaşılması, uygulama gerçekleşmesi ya da tutum değişikliği yaratmak (örn. Aile içi şiddet gören kadınlara hukuki desteğin sağlanması)
- Diğer projeleri için örnek teşkil etmek
- Projenin amacına yönelik desteği (maddi ya da gönüllülük desteği) arttırmak”. (Boran 2011, 23)

Türkiye’de bu kapsamda gerçekleştirilen bazı projeler:

- “Dünya Göz Hastanesi “Konuşan Eller” Projesi
- Leo Pr IMS & L Türkiye “Tema / Elkoyun” Projesi
- Falım “Sakız Ağaçlarına Sevgi Aşılıyoruz” Projesi
- Eczacıbaşı “Hijyen” Projesi
- Roche “Mavi Bisiklet” Projesi
- Yıldız Holding “Herkes İçin Futbol” Projesi”. (Boran 2011, 25)

“Marka imajlarının olumlu algılanabilmesi için yapılan yatırımlar artık tek başına yeterli değildir. Bu yatırımların bir şekilde, topluma ve çevreye zarar vermeden, tam aksine katkı sağlayarak yapıldığı tüm hedef kitlelere iletilmelidir. İşte bu noktada marka imajlarını güçlendirmek isteyen tüm işletmeler tarafından

markaların sosyal sorumluluk anlayışına sahip olduğu algısı, kamuoyunda yaratılmalıdır.” (Özdemir 2009, 57-72)

4.İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim, “çoğu açıklamalarda olduğu gibi sadece bilgi paylaşımı ve duyguların aktarımı değildir. İletişimin anlam yaratma, etkileme ve değiştirme, etkileme ve yönlendirme gibi birçok işlevi vardır. Ayrıca, iletişimin kendi içinde bir yapısı vardır ve bu yapıya temel oluşturan bir planlamaya sahiptir”. (Geçikli 2013, 253)

Oskay’a göre; “yazılı kaynakların taranması yöntemiyle yapılan bir araştırmada iletişim kavramının 4560 tane kullanımı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra 15 anlamı belirlenmiştir”. (Oskay 1982, 309)

1. “Düşüncenin sözel olarak karşılıklı değiş-tokuşu;
2. İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındakine kendini anlatabilmesi;
3. Organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşim;
4. Bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılması;
5. Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma süreci;
6. Bir kişinin başka bir kişiye düşüncelerini aktarması, düşüncelerin değişti tokuşuyla, dönüşme değişme süreci;
7. Yaşayan bir evrenin parçalarının ilintilenmesi, bağlantılarının kurulması süreci;
8. Bir kişinin tekelinde olanın başkalarıyla paylaşılması, başkalarına da aktarılması süreci;
9. Askeri dilde iletinin (komutun) gönderilmesiyle ilgili araç, usul ve teknikler;
10. İletiyi alanın belleğinin, iletiyi gönderenin beklentisine uygun yanıt verecek biçimde uyarılması;

11. Organizmanın ortamdaki uyarıya verdiği fark edilir yanıt; ortamdaki değişime uyarlanma yanıtı; bu yanıtla diğerini etkileme;
12. Kaynaktan çıktıktan sonra, iletiyi alan için bir uyaran olan davranış;
13. Kaynağın etkilemeyi amaçlayan davranışı;
14. Belli bir konumdan, yapıdan bir diğerine geçiş süreci;
15. Güç (iktidar) kaynağı olarak kullanılan mekanizmadır”.

Oskay, iletişim kavramını biraz daha genişleterek “ iletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlarla ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleridir” şeklinde tanımlamaktadır. (Oskay 1992, 15)

Masterson, Beebe ve Watson’a göre iletişim; “sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir”. (Mutlu 1998, 168)

İletişim en az iki canlı arasında gerçekleşen ve bir birleri arasında etkileşimi sağlayarak bir birlerini değişime zorladıkları ve değiştirdikleri duyu organları ve hisler ile gerçekleştirilen algı eylemlerinin sonucudur.

Simge konuşulan dil; “iletimde iletilecek mesajın oluşturulmasında kullanılan işaretler, semboller, jestler ve mimikler simge olarak tanımlanır. En ilkel kabilelerden en gelişmiş toplumlara kadar insan toplulukları gelişmişlik düzeyleriyle orantılı olarak karmaşık simge sistemlerinden yararlanmışlardır”. (Bektaş 1996, 100)

“İnsanlar, semboller aracılığıyla o anca mevcut olmayan kişi ve nesneleri somut olarak gözlenemeyen ya da algılama sahasının dışında kalan sosyal gerçeğin boyutlarını zihinlerde canlandırma olanağına sahiptir. Bunun ötesinde semboller sözcük anlamında her zaman nesne, kişi ve olayların kendileri değil onları temsil eden soyut olgularıdır. Bu soyutlamalar esnasında aralarındaki benzerlikler ve

farklılıklara göre ayırt edilir, birleştirilir ve sınıflandırılır. Bu bağlamda dil bir tanımlama ve bütünleme aracı olduğu kadar sınıflandırma ve değerlendirme aracıdır.” (Gökçe 1998, 93)

Anlam ve anlam yaratma; “kişiler arası iletişimler temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana unsur “anlatmak” tır. İletişimi kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişim açısından amacı “anlaşılma.” tır (Baltaş ve Baltaş 2001, 19)

İkna etme; “ikna kavramı, Türk dil kurumu sözlüğünde” bir konuda birinin inanmasını sağlamak, inandırma, kandırma” şeklinde tanımlanmaktadır. Günlük hayatta görülebileceği gibi iletişimin gerçekleştiği pek çok durumda insanlar birisine verdikleri bilginin doğruluğuna, ya da davranışlarını değiştirmesine ya da başka bir konuda ikna etmeye çalışırlar. Çünkü iletişim için ikna etmek önemli ve ortak bir nedendir”. (Yüksel 2001, 3)

İkna etme; iki birey arasındaki iletişim esnasında bir düşüncenin duygusal anlam ile harmanlanarak karşıdaki bireye empoze edilerek sahip olduğu düşünceden vazgeçmesinin sağlanmasıdır.

Karşılık etkileşim; “iletişimin önemli amaçlarından biri de karşılıklı etkileşimdir. Genel anlamda iletişim yalnızca haber ve ileti alışverişi değil görüşler, olgular ve verilerin iletişimi ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliktir”. (Geçikli 2013, 256)

Bireyler iletişim esnasında birbirlerini ikna etme yolunda çabalarken aynı zamanda vazgeçirmek istedikleri düşünce ile karşı karşıya kalırlar ve kısmen de olsa vazgeçirmek istedikleri bu düşüncenin bir parçasını alır ve yeni bir bilgi harmanı oluştururlar.

Belirsizliğin aza indirgenmesi; “insanlar birbirleriyle uyum sağlamak üzere enformasyon arama gereksinimi duyarlar ve iletişim yoluyla kişiler, gruplar,

toplumlar arasında esasta var olan belirsizliğin giderilmesini amaçlarlar”. (Yumlu 1994, 9)

İnsanlar sosyolojik canlılardır ve iletişimden umdukları en büyük beklenti bilgi yoluyla aydınlanma çevreyi tanıma ve konuya muvaffak olma eğilimleridir.

Süreç özelliği; “süreç, zaman ve yer içinde mesaj göndericilerini ve alıcılarını bağlama hizmetini gören faaliyettir. İletişim sürekli eylemler dizisini içeren bir süreçtir. Bu süreçte iletişim değişen ve tekrarlanamayan karşılıklı ilişkiler olarak ortaya çıkar. İnsanlar, çevreler, beceriler, tutumlar, deneyimler, statüler ve duygular arasındaki karşılıklı ilişkiler bir iletişimde kimin, neyi ve ne zaman yapacağını belirler. İletişim ilişkilerde ve iletişim çabalarında sürekliliği sağlar”. (Erdoğan 2002, 33)

Paylaşma özelliği; “insan paylaştıkça çoğalan bir varlıktır. Paylaşmak ortaklık kurmaya yönelik bir eylemdir. İletişimde paylaşılanları iki temel kategoride ele almak mümkündür”. (Bıçakcı 2002, 21)

– “Bilgi ve düşünce; bilgi düşüncenin düşüncede yeni bilginin kaynağıdır. Yaşamın bilgisini üreten insan bu bilgiyi diğer insanlara aktarmadıkça kendi varlığını hissedemez.

– Duygu, sevgi, kıskançlık, aşk, nefret, gibi olumlu ya da olumsuz duygular insanın tinsel üretimleridir. Duygusal boyut iletişimin temel belirleyicisidir. Duygusal yönü eksik olan iletişimin yetkinliğinden söz etmek zordur”.

Güç; “tanımlamalarda iletişimin bir güç olduğuna yer verilmektedir. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Kişinin gücü başkaları ile iletişim ya da ilişki kurduğu zaman ortaya çıkar. Kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamı da güç alanını belirler”. (Koçel 2003, 565)

İletişim hakkında yapılan tanımlamalardan yola çıkarak iletişimin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yine bu bağlamda iletişimin işletmeler için üstünlük sağlamada ve kendilerini ifade etmekte kullandıkları bir araç olduğu ve bunu kullanarak insanları etkiledikleri ve davranışlarını değiştirdikleri

bunun sonucu olarak ta işletme açısından çıkarlar ilişkisini korudukları anlaşılmaktadır.

4.1.Kurum Rengi ve Algı

“Kurum rengi belirlenirken, renklerin modasının dönemlere göre değiştiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı yazarlara göre, birçok rengin modasının geçtiği ancak; bej, beyaz, gri, krem rengi gibi renklerin sürekli moda olduğu kabul edilmektedir.” (Sahilli 2005, 55)

“Renk kişide bir duyuya yol açar ve bu sebepten marka çağrışımına kolaylık sağlar. Örneğin bazı renkler insanları rahatlatırken bazıları sıkabilir. İyi veya kötü yeryüzünde her şeyin bir görüntüsü vardır ve bu görüntü farklı parçaların birleşimiyle oluşturulur. Mesela elma genelde yuvarlak ve kırmızı olarak tanımlanır ilk akla gelen tasviri budur”. (Leblebici 2009, 19)

4.2.İletişimin Kültür ve Ticaret Üzerindeki Önemi

Bugün insanlar arasında, coğrafyadaki topluluklarda, etkileşim alanlarında ve ticaret esnasında insanoğlu her zaman bir iletişim içerisinde olmuştur. Bu iletişim insanoğluna birbirlerini anlamada, tanımada ve ticaret ilişkilerinde yardımcı olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Ticaret alanında ise tamamen ön plana çıkmaktadır. Ticaretin yapılması ve kazancın elde edilmesi için satışın gerçekleşmesi ve değiş tokuşun olması gerekmektedir. Bu da ancak hedefteki insanları, toplumu ve hedefteki grubun kültürünü anlamakla mümkündür.

“İletişim olguları olmadan toplum oluşamaz. Buna bağlı olarak tüm insan toplulukları birbirleriyle ilişkili iletişim ağları olarak düşünülebilir. İnsan etkinliklerinin hepsi iletişimle sürdürülür ve değiştirilir. İletişim toplum yaşamı içinde kurulan insan ilişkilerinde paylaşılan ve geliştirilen anlamların aktarılmasını sağlamaktadır”. (Uslu 2006, 54)

Bir diğer kültür tanımında, “insanın katılım yoluyla getirmediği ya da doğada hazır bulmadığı, kendisinin doğaya katmış olduğu, olumlu-olumsuz, maddi-manevi

her şeyin genel adı ve insanların birbirleriyle ve doğanın diğer öğeleriyle ilişkilerini düzenleyen olgu” olarak tanımlanmıştır. (Bardakçı 2012, 20)

“Kültürel farklılıkların kavranmadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Dar görüşlülük diğer tanımlayabileceğimiz bu yaklaşım, kişinin içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasına ya da yargılanmasına neden olmaktadır. Kuşkusuz bu tür yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır. Çok kültürlülüğü ve diğer bir ifadeyle farklı kültürel ortamı kavrayabilme çağımızın en önemli gündem maddelerinden birisi olarak belirmektedir. Kültürün ön gördüğü değerler yönlendirildiğine göre, kültürel değerlerdeki küçük farklılıklar bile, tavır ve davranışlara büyüterek yansımaktadır”. (Özgür 2007, 3)

“Kültür genellikle doğa kavramının zıttı olarak kullanılmaktadır. Doğanın dışında cereyan eden, insanların veya toplumların etkisi ile oluşa gelmiş, yine onların etkisiyle genel bir kavram haline gelmiştir.” (Bardakçı 2012, 21)

4.3.Dilin Önemi

Muharrem Ergin, “Dil için şöyle demektedir. Dil, bir milletin diğer milletlerden farklı olan terennüm (sesleniş) ve konuşmasıdır. Dil, bir milletin ses dünyasıdır. Sesler kainattaki hayat tezahürüdür, kainatı kendisine göre seslendirmesi, kainatı ve hayatı kendisine göre adlandırması, ona kendi damgasını vurmasıdır. Her millet, her milli cemiyet kainatı, duygu ve düşünceleri, meramları ayrı şekilde seslendirmiş, ayrı şekilde ifade etmiştir.” (Bardakçı 2012, 31)

İletişimdeki en önemli etken dildir. Yeryüzü coğrafyasında onlarca farklı dil konuşulmaktadır. Dil aynı zamanda değişimin ve ikna etmenin en önemli aracıdır. Değişim aynı zamanda dil ile başlamaktadır.

“Toplumların birbirleriyle etkileşiminde dillerde birbirinden etkilenebilmekte ya da bağlı bulundukları dil grupları dolayısıyla bazı kelimeleri ya tamamen aynı, ya da ufak tefek değişikliğe uğramış şekilde kullanılabilmektedir. Kullanılan bu

kelimeler başka ülkelerde veya dillerde çok farklı anlamlar barındırabilmektedir. Ayrıca bir ülke sınırında birden fazla dilin konuşulması gibi karmaşık durumlarla da karşılaşılabilir. Papua Yeni Gine’de 820, Endonezya’da 742 ve Nijerya’da 516 farklı dilin konuşulması gibi.” (Bardakçı 2012, 35)

Tablo 6: Dünya Üzerinde Birden Çok Dil Konuşulan Ülkeler ve Konuşulan Dil Sayısı

Ülkeler	Konuşulan Dil Sayısı
Hindistan	427
ABD	311
Meksika	297
Kamerun	280
Avustralya	275
Çin	241
Brezilya	200

Kaynak: (Phillips 2011, 31)

Bu tablo birden çok konuşulan dil sayısını göstermektedir. İşletme açısından fazlalık karışıklık ve sorun doğuracağı için daha az sayıda ve genel olarak tek yüksek dil konuşulan bölgelerin tercih edilmesi daha caziptir. Ancak bunun bilinmesi çok önemlidir.

Dünya üzerinde diller arasında bazen benzerlikler ve aynı çağrışımları bulmak mümkündür. Bazı kelimelerin anlamı birbirine yakınlık ve onları bütünlüğü taşımaktadır. Ancak bu çoğu zamanda tamamen düşünülenin aksi bir sonuç doğurabilmektedir. Kullanılan dile göre hiçte istenmeyen bir algı meydana gelmekte ve dili kullanan şirkete pahalıya patlamaktadır. Bazen de hiç umulmayan başarı elde edilebilmektedir. Bu tamamen kullanılan dile ve çağrıştırdığı mana bütünlüğüne bağlıdır.

“Etkin bir iletişim sistemi, çevresiyle sürekli bir ilişki içinde olan kurumsal insan sisteminin kurumu daha iyi tanımasını ve iş sürecinin devamlılığını sağlarken, diğer taraftan da bu insanların, iş doyumu, bağlanma, sorumluluk, moral kazanma gibi kurumsal tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Kurumun, çevresindeki her türlü doğal, siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuki etkinin altında kaldığı

düşünülürse, bu etmenlerin, kurum içi iletişim düzenini de etkilemesi doğaldır”. (Uslu 2006, 56)

Örneğin; “Japon araba devi Nissan ürettiği Moco marka arabalarını Avrupa pazarından çekmek zorunda kalmıştır. Çünkü Moco İspanyolcada sümük anlamına gelmekteydi. Yine Alman markası olan Fakir firmasının Türkiye’deki elektrikli ev aletleri satışı, yine Türkiye pazarına yeni girmeye çalışan Danimarkalı firmalardan biri olan “Saxo Bank” gibi isimden dolayı bazı hatalara düşmüş ve istenilen başarıyı ticaret yapılmak istenen kültür üzerinde sağlayamamışlardır”. (Bardakçı 2012, 37)

Tablo 7: Markaların Düştüğü Hatalar!

Sega video oyun şirketi: Sega İtalyancada mastürbasyon anlamına gelmektedir.
Mitshubishi Pajero Modeli: Pajero, İspanyolcada mastürbasyon anlamına gelmektedir.
Vicks virüs ilacı: Almancada “v” harfi “f” olarak okunur, bu da seks anlamı çıkmasına sebep olmaktadır.
Rolls Royce Mist Modeli: Mist, Almancada hayvan gübresi anlamına gelmektedir.
Toyota Fiera Modeli: Fiera, Porto Riko’da “çirkin yaşlı kadın” anlamına gelmektedir.
Umbro Zyklon Ayakkabı: Zyklon 2. Dünya savaşında kullanılan gazın adıdır. (Bu isme Museviler çok sert tepki göstermiştir)
Ford Pinto Modeli: Pinto Portekizce “erkek cinsel organı” anlamına gelmektedir.
Colgate Cue: Fransa’da piyasaya sürdüğü diş macunu modeli Cue, aynı zamanda Fransa’nın en çok satan porno dergisinin ismidir.

Kaynak: (Bardakçı 2012, 40)

Yukarıdaki tablo yapılan araştırmalar sonucunda markaların düştüğü hatayı göstermektedir. Bu bağlamda ülkelerin ve kültürel farklılıkların olduğu dünyada Pazar yeri seçilen ve alış-verişin gerçekleşeceği bölgenin de dil, kültür bakımından incelenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla şirketlerin ekonomik kazanımlarını elde etmek için üretmiş oldukları ürünlerinin kendi lisanslarındaki anlam, sembol ve isimlerinin kendi ülkelerinde itibar görmesi ve Pazar payının yüksek olması yeni açılacakları ülkelerdeki toplum üzerinde hiç de beklenmedik sonuçlar doğura bileceğini dikkate almalıdırlar. Aksi takdirde hatalarını telafi etmek için yüksek oranda maliyet, reklam ve imaj oluşturma çabasına girecektir.

Tablo 8: Dünyada Bazı Dilleri Konuşan Kişi ve Ülke Sayısı

Diller	Konuşulan Kişi Sayısı
Rusça	255 milyon
Arapça	230 milyon
Almanca	229 milyon
Bengalce	215 milyon
Portekizce	213 milyon
Fransızca	130 milyon
Japonca	127 milyon
Diller	Konuşulan Ülke Sayısı
İspanyolca	20
Rusça	16
Almanca	9
Çince	5
Portekizce	5
Hintçe	2
Bengalce	1

Kaynak: (Phillips 2011, 32-33)

Yukarıdaki tablo dünyada konuşulan dilleri ve bu dilleri konuşan kişi sayılarını ve ülkeleri belirtmektedir. Bu bağlamda ülke içerisindeki yerel işletmeler hariç uluslar arası boyut kazanmış olan işletmelerin pazarlarını seçerken buna dikkat etmeleri gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Daha çok ortak dil ve Pazar payının fazlalığı işletmeye yüksek oranda kar sağlayacaktır.

“Etnik yapı incelenirken Batı ve Doğu arasındaki farklılıkları da ortaya koymak gerekmektedir. Kültürel gelenekler içerisinde siyah ve beyaz ayrımı geçerlidir. Örneğin batı kültüründe siyah yas ve depresyonu ifade etmekte ve beraberinde saygıyı ve otoriteyi çağrıştırmaktadır. Doğu kültüründe ise (Çin ve Asya’nın büyük bir çoğunluğunda) beyaz renk yas durumunu; ABD, Yeni Zelanda ve Avustralya’da ise neşe ve mutluluğu ifade etmektedir.” (Bardakçı 2012, 82)

Tablo 9: Farklı Kùltürlerde Renklerin Anlamları

Renk	Batı Avrupa ve ABD	Çin	Japonya	Hindistan	Orta Doğu
Kırmızı	Tehlike, öfke ve durdurma	Neşe, kutlama ve şans	Öfke ve tehlike	Saflık	Tehlike ve kötölük
Sarı	Dikkat, korkaklık, neşe ve mutluluk	Onur ve sadakat	Saygınlık, asalet, çocuksuluk ve sevinç		Mutluluk ve zenginlik
Mavi	Erkeksilik, huzur ve otorite	Güç, kuvvet ve ölümsüzlük	Kötölük		Korumacılık
Siyah	Ölüm ve kötölük	Kötölük	Kötölük		Gizem ve kötölük
Yeşil	Cinsellik, güven, keskinlik ve ilerleme	Gençlik ve büyüme	Gelecek, gençlik ve enerji		Doğurganlık ve dayanıklılık
Beyaz	Saflık ve erdem	Yas ve alçak gönüllölük	Ölüm ve yas		Saflık ve yas

Kaynak: (Çekinmez 2010, 7)

Yukarıdaki tablo kùltürlerin renklere yüklediğı anlamları yansıtmaktadır. İşletmeler açısından Pazar payı planlanırken kullanılacak renkte o kùltürün rengine göre uyumlu ve iyi bir imaj yaratması açısından önemlidir. Buna dikkat edilmesi Pazar girişimini olumlu kılacaktır.

“Renkler bazı ÷lkelerde zıt bir anlamı ifade edebilmektedir. Yani bütün dünyada kabul gören genel geçer bazı öngör÷ler bazı ÷lkelerde zıt bir anlam barındırabilmektedir. Örneğın neredeyse bütün toplumlarda pembe kızları, mavi erkekleri yansıtırken Belçika toplumunda bu durum ters bir hal almıştır. Yani Belçika’ya çocuk giyimi satan bir firma bunu göz ardı ederek büyü zararlara uğrayabilmektedir. Çünkü Belçika’da pembe erkeğı, mavi ise kadınları yansıtmaktadır.” (Bardakçı 2012, 84)

Tablo 10: Farklı Ülkelerde Renklerin Anlamı

Ülkeler	Mor
Japonya	Zenginlik
ABD	Cesaret
İngiltere	Prestij
Ukrayna	Sabır
Hindistan	Üzgün Olma
Ülkeler	Turuncu
Japonya	Aşk
Hollanda	Kraliyet
Çin	Mutluluk
ABD	Ucuzluk
Hindistan	Fedakarlık
Ülkeler	Pembe
Japonya	Sihhat
Belçika	Erkek Çocuk
Hindistan	Yürek
Doğu	Evlilik
Batı	Aşk
Ülkeler	Gri
Japonya	Muhafazakarlık
Almanya	Ulusallık
ABD	Sakinlik
Asya	Ucuzluk
Batı	Monotonluk

Kaynak: (Bardakçı 2012, 85).

Yukarıdaki tablo renklere ülkelere göre anlam yüklendiğini göstermektedir. Buna göre işletmeler açısından ürün, işletme, sembol ve işaretlerde renk seçiminde seçilen ve faaliyette bulunulan ülkeye göre dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir. Davranışlarında toplumlarda farklı bir anlam bulduğu bilinmektedir. Bu davranış biçimleri de ticaret esnasında topluma göre ticaret dilini kullanmakta yardımcı olmaktadır.

Örneğin; “Türk toplumunda çocukların sevildiği zaman başlarına dokunarak ve sırtları sıvazlanarak onlara güven hissi verilmeye çalışılması, Tayland kültüründe çok farklı nüksetmektedir. Tayland’lı bir baba asla oğlunun başına dokunamaz ve bir

Tayland'ının başına dokunmak büyük bir alçaltmak, hakaret olarak kabul edilir".
(Kartarı 2001, 175)

Renklerin farklı ülkelerde farklı anlamlar çağrıştırdığı gibi davranışlarda farklı ülkelerin toplumları arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılık göstermeler tam olarak anlaşılmadığı durumlarda sorunlara yol açacaktır. Özellikler işletmeler açısından bu durum daha önem kazanmaktadır. İşletmenin reklam aşamasındaki yanlış bir tutumu veya davranışı faaliyette bulunulan bölgedeki toplum tarafından yanlış anlaşılacağı gibi ilk aşamada da işletme açısından olumsuz bir imaj ve reklam olacaktır. Bu yüzden bir toplumun kültürel değerleri daha en başta en ince ayrıntısına kadar bilinmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

1.İŞLETME KAVRAMI

İnsanoğlu tarih boyunca hayatını kolaylaştırmak daha iyi bir düzeye çıkarmak ve bunun sonucunda da rahat bir yaşam elde etmek için çabalayıp durmuş icatlar ve buluşlar gerçekleştirerek bir düzen oluşturmaya çalışmıştır. Bu düşüncenin sonucunda da makineleri ve üretimi ortaya çıkarmış bunun etkileşimi olarak da farklı ticaret ve iktisadi yapılar meydana getirmiştir ve artık günümüzde de ister istemez ihtiyaçlarımızı karşılamak için birçok işletmeyle etkileşim içerisinde olmaktadır. Hayatın her alanı nerede ise bu şekilde kuşatılmış durumdadır.

“İşletme kavramı literatürde çok değişik açıdan tanımlanmakta ve iş kökünden gelmektedir. İş ise ekonomik sosyolojik ve psikolojik anlamda tanımlanabilir bunlar: değer yaratan emek; bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma; tarım sanayi ve hizmetler gibi çeşitli iktisadi alanlarda yürütülen etkinlikler; birinden istenen hizmet veya birine verilen görev; geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek şeklindedir”. (Bahar 2011, 23)

İşletme kavramı iş kökünden gelmekte ve şu üç anlamı kapsamaktadır.

1. “Bir alet, makine veya benzeri bir aracı çalıştırma
2. Çeşitli iş ve faaliyetlerin yapıldığı yer, yani işyeri
3. Maddi ve beşeri fonksiyonlardan oluşan bir üretim birimi”. (Tosun 1990, 13)

Bu bağlamda şu şekilde bir işletme tanımı yapılabilir. İşletme “kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirmek mal veya hizmet üreten / pazarlayan, sonunda, maddi veya manevi bir kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir.” (Dinçer ve Fidan 2010, 3)

Dolayısıyla işletmeler toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmeti üreten ve bunun sonucunda da maddi çıkarlar elde eden örgütlerdir. Ancak Türkiye’de sanayi devriminin yapılamamış olması, bu konularda işletmeler için geç kalınması Türkiye’de yer alan işletmecilik anlayışını ve yapısını da ağır ve hantal bir şekilde

değişime uğratmış ve hala uğratmaktadır. İlk başlarda kapalı bir fabrikasyon anlayışının olduğu işletmeler günümüzde değişen koşullar ve gereklilikle birlikte kapılarını dışarıya doğru açarak dışarıdaki o sese ve topluma hatta rakiplere kulak verir hale geldiler ve bunun sonucu olarak da işletme bilimine karşı duyarlı hale geldiler. Artık canlı bir organizma olduklarını kabul etmektedirler.

2.BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER

“İşletmelerin büyüklükleri genel olarak, küçük, orta ve büyük işletmeler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bazı durumlarda bunlara cüce ve dev işletmeler ilave edilmektedir. Bu durum da gösteriyor ki; işletme büyüklüklerini sınıflandırmada genel bir ölçüt kullanılmakta, araştırmacılar tarafında değişik ölçütlerden yararlanılmaktadır. Ayrıca, büyük, orta ve küçük işletmeler sınıflandırmasındaki büyüklük ölçütü ülkeden ülkeye değişiklikler göstermektedir. Bununla birlikte,”nicelikse (kantitatif)” ve “niteliksel (kalitatif) “ kriterleri dikkate alınarak sınıflandırma uygulamada en sık kullanılan yöntemdir”. (Bahar 2011, 36)

“İşletmelerin büyüklük yapıları kendi bünyelerinde bulunan sermayesi, işletme çalışanlarının toplam sayısı, üretimde kullandığı hammadde veya girdi miktarı, makine departman sayısı, satış veya kâr miktarı, kapladığı alan, tükettiği veya oluşturduğu enerji veya pazardaki payına göre değerlendirilebilmektedir. Bunlar nicelik ölçüleridir.” (Dinçer ve Fidan 2010, 69)

“Nitelik bakımından ölçüler ise, yönetim tarzı, yönetim yapısı ve gelişmişliği müteşebbisin fiilen iş yerinde çalışması, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi sermayenin sınırlı oluşu, mali yetersizlik ve modern yönetim tekniklerinin uygulanması olarak sıralanabilir.” (Karataş 1991, 19)

Bu gün işletmeler farklı iş kollarında ve farklı özelliklerde bulunmaktadır, kimi işletmelerin çalışan sayısı çok az olmasına rağmen kar marjı yüksek olmakta, kimi işletmelerin çalışan sayısı çok fazla olmakla birlikte ürettiği ürün karının düşük fakat yüksek sayıda olduğu, kimi işletmelerin ise yüksek oranda çalışan sayısına sahip ve ürün bakımından da yüksek kar marjı bulunduğu, kimi işletmelerin ise hem çalışan sayısı az olmakla birlikte kapladığı alan bakımından da çok küçük olduğu bilinmektedir. Tamamen pazara, sektöre ve ürüne göre değişiklik göstermektedir.

Ölçek bakımından ise çalışan sayısı, kapladığı alan ürünün pazardaki payı günlük hayattaki yeri ve ülke içerisindeki konumu dikkate alınmalıdır.

a) Sıfır grubu veya çok küçük işletmeler: “Bir iş yerinde tek başına çalışan ve bir sanatı icra eden kişilerin oluşturduğu işletmelerdir. 3-5 kişinin çalıştığı işletmeler ise çok küçük (cüce) olarak tanımlamak mümkündür. Ayakkabı, tamircileri, kuru temizlemeciler, mahalle bakkalları buna örnektir”. (Dinçer ve Fidan 2010, 69)

b) Küçük ve orta ölçekli işletmeler: “Küçük ve orta ölçekli işletme tanımı ülkeden ülkeye, hatta aynı ülke içinde sektörlerle ve bölgelere göre ya da ilgili kurumların, amaçlarına göre farklılıklar göstermektedir. ABD’de bir sanayi işletmesinde işçi sayısı 250 ve daha az ise küçük işletme sayı 1000’i aştığında büyük işletme olarak kabul edilmektedir. Avrupa belirginde ise çalışan sayısı 20 olan işletmeler küçük 21-99 arasında orta ölçekli 100’ün üzerinde ise büyük işletme olarak kabul edilmektedir”. (Dinçer ve Fidan 2010, 70)

“Devlet İstatistik Enstitüsüne göre 1-24 işçi sayısı küçük 25-100 işçi sayısı orta 100 ve üzeri büyük işletme olarak sayılmaktadır”. (Bağrıaçık ve Müftüoğlu 1989, 5)

“Küçük ve orta ölçekli kuruluşların ekonomideki fonksiyonlarını dört ana başlık altında toplayabilmek mümkündür. Bunlar; kaynak kullanımında etkinlik, bölgesel dengelerin oluşturulması ve gelir dengesine katkı, hayat standardını yükseltme ve kültür taşıyıcılığıdır”. (Bozkurt 1996, 13)

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelere çok fazla rastlanmaktadır. Bu tarz işletmeler genelde bölgesel ve çok fazla kar marjı olmaya ancak toplum ve kalkınma açısından değer taşıyan işletmelerdir. Ülkemizin sanayi devrimini tam olarak gerçekleştirememiş olması ülke genelinde de istihdamın ve buna bağlı olarak da ekonomik kalkınmanın oluşumunu engellemiştir. Bu tarz işletmeler kuruldukları bölgelerde bir nebze de olsa istihdam ve ekonomik kalkınmaya sebebiyet verirler. Bu sebebiyet bakımından da toplum nazarında önemli bir yerleri ve değerleri

bulunmaktadır. Ancak rekabet ortamında büyük ölçekli firmalar ile rekabet edemezler ve aynı zamanda onların taşeronluğunu yaparak lokomotif görevi görürler.

Küçük işletmelerin büyük işletmeler karşısındaki kuvvetli yönleri ve ekonomiye katkıları şu şekilde sıralanabilir.

- “Esnek bir yapı ve kolay uyum sağlama kabiliyetine sahiptirler.
- Yeniliklere daha yatkındırlar.
- Teknik değişikliklerle daha az girdiyle daha çok çıktı olabilirler.
- Gelişmiş beşeri ilişkiler ve örgüt iklimine sahiptirler.
- Daha az kurmay personel ve bürokrasi vardır.
- Kişisel tasarrufların teşvik edilmesine yardımcı olurlar.
- Büyük işletmelere gerekli olan temel malzemeleri daha çabuk üretirler.
- Rekabetin teşvik edilmesine yardımcı olurlar.
- Bölgeler arası dengeli kalkınmaya katkıda bulunurlar.
- Belirli bir pazar alanında etkinliğe sahiptirler.
- Çabuk karar verme ve rekabet fırsatı elde edilmesini sağlarlar ve
- Üretimdeki boşlukları çeşitli birimler arasında yapılan koordinasyonla daha hızlı olarak doldurulabilmektedirler”. (Dinçer ve Fidan 2010, 70)

En büyük özellikleri bünyelerindeki hareket yeteneğidir. Çok çabuk hareket edebilme yeteneği sayesinde değişen pazara süratle uyum sağlarlar ve olası büyük krizlerden çok fazla etkilenerek yok olmazlar.

Bunun yanında küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir takım zayıflıkları da söz konusudur.

- “Satış dalgalanmalarından etkilenirler.
- Olumsuz rekabet ortamından etkilenmektedirler.
- Karar almada tek yöneticiye bağımlıdırlar.
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski vardır.
- İşletme içi yapısal yetersizlikleri bulunmaktadır.
- Mali açıdan gerekli olan rakamları temin etmede güçlük çekerler.

- Pazarlamaya sadece satış olarak bakabilirler.
- Yönetim, muhasebe ve üretim konularında yeterli olamamaktadırlar”.

(Dinçer ve Fidan 2010, 71)

Bu tarz işletmelerin rakipleri çok fazla sayıda pazarda bulunmaktadır. Hızlı yetenekleri sayesinde aynı anda birden fazla sayıda pazarda yer alırlar ve rekabetten dolayı ekonomik kazanımları kolayca düşmektedir. Baştaki liderin özelliğine işletmenin yapısına bağlı olarak etkileşim altında kalırlar ve sonucuna iyi ya da kötü katlanırlar.

c) Büyük işletmeler: “Bir ülkenin ekonomisi içerisinde yer alan ve ülke ekonomisine topluma büyük yararlar sağlayan teknolojinin, refahın, istihdamın üzerinde son derece etkisi olan ülkelerin can damarı durumundadırlar. Günlük hayatta insan hayatını kolaylaştıran yüksek sermayeli ve donanımlı ürünleri üreten işletmelerdir. Otomobil fabrikası ya da beyaz eşya üreten işletmeler gibi”. (Dinçer ve Fidan 2010, 71)

Bu tarz işletmeler yüksek oranda çalışan sayısına sahip ürettikleri ürün açısından ise fiyatça çok yüksek, yüksek teknolojik özelliklere sahip, sayı bakımında ise yüksek kapasite üren meydana getiren, buldukları ülkenin istihdam ve ekonomik kalkınma planlarında önemli derece de yer tutan işletmelerdir. Bir ülke içerisinde yer alan yüksek sermayeli kuruluşlar buna apaçık birer örnektir.

Büyük işletmelerin özellik ve üstünlükleri şöyle sıralanabilir:

- “Üretilen mal ve hizmetin nicelik ve niteliği artar. Teknolojik gelişmeler sonucu oluşturulan yeni makine ve araçların satın alınması için gerekli sermaye ancak büyük işletmeler tarafından karşılanabilir. Yeni teknoloji ile çoğu kez seri üretime geçilerek, ürünlerin birim maliyeti düşer. Daha ucuz ve kaliteli mal tüketiciye sunulur. Böylelikle işletmelerin hem sosyal amaçları gerçekleşir, hem de arzın artması nedeniyle işletmenin kazancıda artar.

- Büyük işletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşma geniş ölçüde uygulanır. Etkin bir yönetim anlayışı benimsenir. Kararlar çoğu kez birden çok yönetici tarafından ve demokratik biçimde alındığından daha etkindir. Yönetimde planlamaya geniş yer verilir. Geleceğe ilişkin araştırma ve incelemeler yapılır. İstatistiki

verilerden yararlanılarak planlamacılar tarafından ileriye dönük yerinde kararlar alınır. Ayrıca elemanların eğitim ve yetişmesine imkan sağlanır.

- İlerin ve üretilen malların standardizasyonu kolaylıkla sağlanır. Makineleşme yoğun olduğundan üretimde standardın sağlanması zor değildir.
- Kredi sağlama imkanları daha geniştir”. (Onal 1993, 126)

İşletmeler büyüdükçe birçok ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bunlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- “Artan üretimin müşterinin sürekli değişiklik gösteren isteklerine uydurulması güçleşir. Üretim programlarının değiştirilmesi zor olur ve zaman alır.
- En üst basamaklarda bulunan genel müdür ve müdürler, bütün bölümleri kapsayıcı nitelikteki genel ve tarafsız görüşlerini yitirirler. İşletmenin içinde olup bitenlerin bir kısmından habersiz olma durumuna düşerler.
- Büyük işletmelerde çalışanların görevlerini ve yetkilerini sınıflandırmak aralarında yetki ve sorumluluk açısından basamaklar vücuda getirmek yorucu örgütlenme çalışmalarını gerektirir. Bürokrasiyi arttırır.
- Üretim miktarı gerektiğinden fazla artırılırsa malların bir kısmının satılmayıp elde kalma tehlikesi belirebilir ve
- İşletmelerin fazla büyümesinin bir takım kültürel ve sosyal sakıncaları da vardır. Örneğin, işletme büyüdükçe işçiler arasındaki yakınlık ve işbirliği duyguları azalıp sorunlar ortaya çıkabilir”. (Cemalcılar ve Diğ. 1989, 83)

Büyük işletmeler daha kurulum aşamasında yüksek oranda sermayeye ihtiyaç duyarlar ve işletmenin kurulduğu ülke içerisinde yüksek oranda ekonomik kalkınma ve istihdam sağlarlar. Devasa yapılarının ardında üstünlükleri oldukları gibi sorunlarını da barındırmaktadırlar. Büyük işletmeler Pazar açısından bakıldığında yüksek oranda kar payını alan globalleşmiş veya uluslar arası yapıya dönüşmüş işletmelerdir. Bu tür işletmelerin ürettikleri ürünler yapılabirlik açısından da kolayca yapılabilecek ya da taklit edilebilecek türden değildir. Bu bağlamda teknolojik açıdan da son derece ileri teknoloji ile donatılmışlardır. Ancak bütün bu ihtişama karşı olabilirlik çerçevesinde bir anda bütün işletmeyi farklı bir ürün

doğrultusunda değiştirmekte zorlanmakta ve bir anda farklı bir sahaya doğru geçememektedir.

3.İşLETMELERDE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

İşletmelerde liderlik ve yöneticilik konusunda pek çok tanımlamalar yer almakta ve günümüzde giderek yöneticiden çok lidere doğru bir oluşum yaşanmaktadır. Bunun başlıca en büyük nedeni ise değişimin ve gereksinimlerin farklı noktalara kaymasıdır.

3.1.Yöneticilik:

“En eski yıllardan beri araştırma konusu olan yönetim insanın bulunduğu her yerde mevcuttur. 1900’lü yıllarda F. Taylor ile başlayan bilimsel araştırmalar hız kazanarak devam etmiştir. Yönetim ve yönetici konusundaki en basit ve açık tanım “başkaları aracılığı ile iş görme”dir”. (Yeşilyurt 2007, 4)

Yöneticilik kavram olarak da belli bir grubun ya da bir topluluğun idaresini ifade etmektedir. Bu bağlamda bakıldığında yöneticilik sadece başta duran kişiyi ve onun kontrolünü ifade ederek liderlikten farklılığını vurgulamaktadır.

3.2.Liderlik:

“Liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır.” (Ünal 2012, 55)

Liderlik işletme açısından bakıldığında; sadece işletmeyi içeriye karşı yöneten değil, aynı zamanda işletmeyi dışarıya karşı yöneten ve onu vizyona ulaştırmaya çalışan kişi olarak tanımlamak gerekmektedir. Böylece liderlik hem işletme içerisinde hem de işletme dışarısında çevreye karşı açık bir hal almakta işletmenin amaç ve kişiliği yansıtılmaktadır.

“Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllük vb. gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte, birçok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan; zorunlulukları istekliliği, inanca, bağlılığa ve gönüllüğe dönüştüren bir etki söz

konusudur. Böylesi bir etkinin doğurgusu, formel konumların bağladığı, “verilmiş yetki “ yi aşan “kazanılmış yetki” dir. İşte bu nedenle liderlik formel konumlara bağlı değildir. Örgütün herhangi bir üyesi, bulunduğu formel konuma, bu konumun örgüt şemasındaki yerine, yetki ve sorumlulukların kapsamı ve niteliğine bağlı olmaksızın içinde bulunulan duruma göre lider olarak algılanabilir liderlik rolü üstlenebilir”. (Erçetin 2000, 15-16)

Liderlik özellikleri

- a) “Bütünlük: Tutarlılık ve adalet
- b) Vizyon: Entelektüel ve zihinsel birikim, analitik ve kavramsal düşünce, mesaj oluşturma ve mesajın güçlü ifadesi
- c) Yeterlilik: beceriklilik ve sonuç alma
- d) Karar ve kararlılık: az bilgi ile, baskı altında doğruya yakın karar vermektir”. (Ünal 2012, 65)

Bilgi toplumu liderinde bulunması gereken özellikler

- “İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.
- Uzun dönemle ilgilenir, bugünden yarını yaratmaya çalışır.
- Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
- İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemlerle ilgilenir.
- Evrimsel dinamik bir planı uygular.
- Konumunun gücünü toplumdan ve ekibinden aldığını kabul eder. Ve gücünü hesaplı bir biçimde ekibiyle birlikte kullanır.
- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar.
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
- Bireylerle kendisini eşit görür ve şekilsel olarak da eşit davranılmasını ister. Sorgulanarak da eşit davranılmasını ister. Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Yaratıcı fikirlere erişmek için farklı grupların akıllarından yararlanır: yaratıcı teknikleri kullanır”. (Ünal 2012, 69)

“Bilgi toplumu insanları, hem lider gereksiniminin gerçek liderler ile karşılanabilmesi, hem de onlara ihtiyaçların azalması açısından bilgi toplumu olmamışlara göre daha avantajlı olacaktır. Daniel bell’e göre ise, enformasyon toplumunun ortaya çıkması post endüstriyel olarak adlandırılan toplumlarda gelişim hızını arttırmıştır.” (Ünal 2012, 2)

Liderliğin özellikleri tanımlamasından yola çıkarak liderin firmalar açısından ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Lider bir firmayı ve onun bütün faaliyetlerini, çalışanlarını değişime zorlayan, farklı bir konuma sokan ve vizyon’da ki yerine ulaştıran kişiyi tanımlamaktadır.

3.3.İşletmelerde Motivasyon ve Çalışan Davranışları

“Motivasyon veya bazı yazarlar tarafından ifade edildiği şekilde “güdüleme” örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İş görenler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler.” (Koontz, O'Donnel ve Weihrich 1986, 171)

“Örgüt yöneticileri, çalışanlarının en fazla yararı sağlayabilecek verimlilikte çalışmasını isterler; çalışanlar ise, çeşitli ihtiyaçlarının kendilerine en fazla tatmini sağlayabilecek şekilde giderilmesi için çabalarlar. İnsan doğasının özünde yatan gerçek, bütün insan çabalarının kendi doyumunu sağlamaya yöneliktir. Örgüt yöneticileri bu çeşitli ihtiyaçların neler olduğunu bilmelidirler ve insanların bir birinden farklı olmaları nedeniyle nasıl doyum sağlanabileceğini araştırmalıdır. Ancak bundan sonra çalışanlarının çabalarının örgüte en fazla yararı sağlayabilecek verimlilikte olmasını sağlayabilecek çalışma ortamını yaratabileceklerdir”. (Süar 1994, 240)

“Kişiyi harekete geçirmek için, çoğu kez onun kökenini akılda bulan nedenlerle davranmasını ve böyle hareket ederse semeresini bulacağını bildirmek, güdüleme işlemini oluşturur.” (Çelebioğlu 1981, 115)

Motivasyon; işletmelerde yer alan işi gerçekleştiren ve bir bütünü oluşturan bireylerin her birinin duygusal yönden tatmin edilerek bulunduğu ortamda mutlu

olmasını, işin yapıldığı yeri kabullenmesini, bunun sonucu olarak da bu uyumu işe yansıtmasıdır.

Duygusal bağlılık; “işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır”. (Pelit, Boylu ve Güçer 2007, 89)

“Bu yüzden örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.” (Uyguç ve Çımrın 2004, 92)

Çalışanların işletmede kabul görmesi, sosyal hayattan uzak kalınma ve ekonomik çıkarlar bakımından kazancın tek temin edildiği yer olması, kişinin çalışılan birimde anlam bulması onu duygusal olarak bağlılığa itmektedir. Kişinin sosyal çevresinin tamamen işletme ile sınırlı olması halinde ve kişiyi bu ilkelere iten nedenlerin sonucunda oluşmaktadır. Ancak bu bağlılığın sonucunda ise kişiden daha çok yararlanma yatmaktadır. Fakat zamanla kişisel iç sorgulamaların başlaması ile bu bağlılık kopmakta ve yerini giderek işletmeden uzaklaşmaya bırakmaktadır. Bu aşamadan sonra ise kişinin kurtulmak için bazı çabalara girdiği görülmektedir. Hatta zamanla dışa vurum şekli değişiklik kazanmaktadır.

“İş yaşamı açısından bakıldığında da, çalışanın iş yükünün fazlasıyla artmış olmasının, iş güvenliğinin olmamasının, ücret yetersizliğinin yetersiz / uygunsuz çalışma koşullarının, iş kontrolünün düşük olmasının kişiler arası çatışmaların, çalışanın iş yerine yabancılaşmasının, iş arkadaşları ya da yöneticiler tarafından saldırgan davranışlara maruz kalma gibi faktörlerin belirgin bir biçimde öfke yaratan etmenlerden olduğu görülmektedir.” (Solmuş 2004, 25)

“Bir araştırmada, araştırmaya katılan çalışanların %44,5’i iş arkadaşlarına %31,4’ü yöneticilerine ve %26,8’i de elemanlarına yönelik saldırgan davranışlarda bulunduklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular, iş yerindeki saldırgan davranışların büyük bir bölümünün aynı örgütsel düzeyde yer alan çalışanlar arasında gerçekleştiği yönündeki diğer araştırma bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir”. (Solmuş 2004, 33)

Çatışma; Genellikle iki kişi arasında ya da gruplar arasında veya departmanlar arasında kaynak kullanımı, iş akışı, emir zincirinde veya statü kapsamında anlaşmazlık olarak görülmektedir.

Diğer tanımlamalarda ise;”Çatışma kıt alan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar sırasında tarafların rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi amaçladıkları bir durum ya da bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreç olarak tanımlanabilir”. (Ergin 1989)

Örgütte kişiler ve gruplar arası çatışma sürecini kapsayan örgütsel çatışma ise, “örgüt içerisinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir.” (Şimşek ve Ertürk 1999)

Genelde işletmelerde meydana gelen çatışmalar şu şekilde ortaya çıkmaktadır.

Görev çatışması: Kişilerin bir biri arasında veya bölümlerin yetki ve sorumlu olanları / sorumluluk ve görev üstlenmiş olanları tarafından genelde iş, üretim, emir zincirine bağlı olarak meydana getirdikleri çatışmalardır. Kişilerin hiyerarşik konumlarını korumak için giriştikleri mücadeleden kaynaklanmaktadır. Sistematik emir komuta zinciri oluşturulduğunda azalmaktadır.

Kurumsallaşmış çatışma: “Bu tür çatışmaların en çarpıcı örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Bu alanda belirecek şikayetlerin nasıl yapılacağı, değerlendirileceği, disiplin konuları ve grevle ilgili konular gerek toplu sözleşmelerde ve gerekse diğer yasal düzenlemelerle belirli yöntemlere bağlanmıştır”. (Şimşek ve Ertürk 1999)

Günümüzde şirketler bunun önüne geçmek için işletme içerisinde yeni disiplin kurulları oluşturmakta ve değerlendirmeleri çift taraflı olarak yapmakta ve

bünyelerinde çalışanların savunucusu olan onların bağlı bulundukları sendikalar aracılığı ile çözüme kavuşturmaktadırlar.

Dikey çatışma: “Dikey çatışma, bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir”. (Solmuş 2004, 44)

Yatay çatışma: “Yatay çatışma ise, aynı düzeydeki kişi veya kademeler (örn: üretim ve satış departmanları) arasındaki çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, amaç uyumsuzluklarından, kıt kaynaklardan ve kişilerarası ilişki problemlerinden kaynaklanmaktadır”. (Hellriegel, Slocum ve Woodman 1995, 44)

İşletmelerde çatışmaları en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak için kademe veya bölüm yöneticilerinin işletme genelinde departman önceliklerinin departmanlar arası hiyerarşik yapının ve yöneticilerinin kimlerden emir alacağı ve kimlere emir vereceği ya da yetkilerinin sınırlarının detaylı bir şekilde çizilmesi anlatılması, benimsetilmesi gerekmektedir. Ayrıca tüm işletme çalışanlarına da işletme içi yönetim ve uyum kurallarının, iş kanunundan doğan haklarının detaylı bir biçimde aktarılması gerekmektedir. Aksi takdirde stresli bir iş hayatı meydana gelecek ve işletme açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

3.4. Stres:

“Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanmalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirme özelliğine sahiptir. Bu özellik, tehlike ile karşılaşınca “savaş veya kaç” diye adlandırılan cevabın ortaya çıkmasıdır. Bir tehlike ile yüz yüze gelen canlı, başa çıkamayacağına inandığı bu tehlikeden uzaklaşmaya çalışır, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma bir uyum sağlar”. (Baltaş ve Acar 2013, 23)

“Stres; Saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilim(stres)’e neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır”. (Kantar 2010, 73)

“Stres, psikolojik ve fiziksel bütünlüğe yönelik bir tehdit algılayan bireyin yaşadığı içsel bir durum ya da çevresel etkilere karşı bireyin gösterdiği bir uyum süreci (Miner, 1992) ya da birey-çevre etkileşiminde kişinin iyi uyumunu tehlikeye düşüren ve mevcut kaynaklarını zorlayan ya da aşan çevre talepleri”. (Uçman 1990, 58)

“Stres yapıcı uyaranla başarılı bir biçimde başa çıkabildiği durumlarda genel uyum belirtisi direnişle noktalanır. Ancak eğer uyaran çok şiddetliyse ve birey olumsuz etkileri engelleyemeden onunla uzun süre yüz yüze kalırsa tükenme dönemi ortaya çıkar; yıkım ve bitkinlik doğar”. (Torun 1997, 43-53)

“Aşırı rekabetçiliğin ve aşırı çalışmanın performansının artmasını getireceği: bununla birlikte, sabırsızlık ve sürekli gerginlik gibi özelliklerinde sağlık problemlerinin doğmasına yol açacağı bir gerçektir”. (Solmuş 2004, 75)

“Kişinin olayları algılayış biçimi de farklı sonuçlar doğurabilir. Örneğin birisi, isini kaybetme sonucu korku duyarken bir diğeri bunu daha iyi olanaklar elde edebilme fırsatı olarak görebilir. Birisi için rekabetsel ve iddialı ortamda çalışmak bir üstünlük olarak algılanırken bir diğeri için aynı ortam diğerlerinin isini tehdit etmesi gibi görülebilir”. (Ergun 2008, 10)

“Birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşır ve bir takım saplantılara yönelirse o ölçüde kendisine stres ortamı yaratmış olacaktır. içki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç düşkünü olma vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır. Ayrıca, hızlı yaşam tarzı; her gün her gece değişik ortamlarda, değişik kişilerle yasamanın veya kumar gibi heyecansal ve parasal açıdan insanı etkileyecek alışkanlığın bulunması insan vücudundaki stres yükünü artıran, direncini kıran, olumsuz etkiler bırakan bir durumdur”. (Yılmaz 2006, 15)

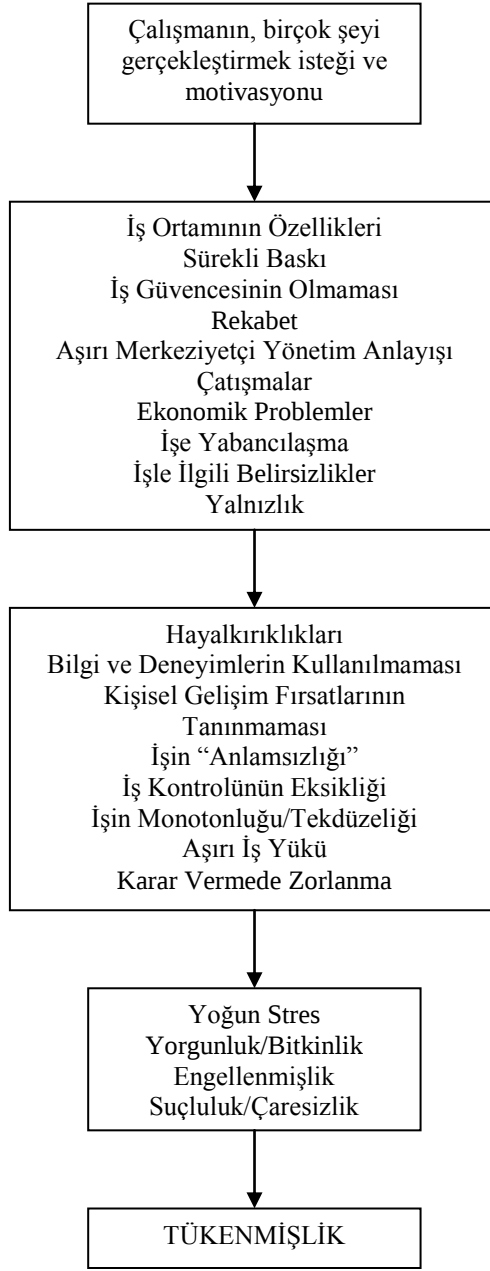
Burada yapılması gereken buna neden olan etkenleri analiz ederek etkisini en aza indirgeyebilecek önlemler almaktır. Ancak ailevi nedenler gibi sorunlara müdahale etmek imkansızdır. Bu konuda ılımlı destek verme ve yardımcı olma yoluna gidilebilir. Kişinin isteklerinin de iyi analiz edilmesi gerekir. Tatmin olmuş bir kişinin üretkenliği de ona paralel olarak artacaktır. Ancak büyük ya da çok fazla

personel çalıştıran işyerlerinde bunu yapmak zordur. Her bir birey tek başına ele alınamaz. Bunun için işyeri stres yönetimi, aylık konuşma ve toplantılar, özel toplantılar ve anketler yapılması çalışan bireyler hakkında bilgiler verip ne yapılması gerektiği hakkında fikirler verecektir. Bu sorunların temelinde ilk görev işe alıştırma aşaması diye adlandırılan görev başında eğitimler ile yapılmalıdır. Türkiye’de işe alıştırma ya da oryantasyon diye adlandırılan bu zaman diliminde genelde personelin niteliğinden yetkinliğinden çok zamanla alışır ve öğrenir olgusu yattığında pek fazla kişi bu sürede elage edilmez ve işine devam ettirilir. Sorun buradan başlamaktadır. Ya da şirket çalışanlarının yakınları bulundukları konum statü ve zaman dilimi göz önüne alınarak işe tercih edilmektedir. Buda nitelikli eleman bulmayı ve uygun işe uygun eleman yerleştirmeyi zorlaştırmaktadır. Yüksek personel kapasitesine sahip işletmelerde bu insanlar pasifize duruma geçerek iş hayatına devam etmektedirler. Ancak bu durum diğer çalışanlarında çalışma şevkini kırmakta ve onların performansının düşmesine sebebiyet vermekte ve zamanla giderek kitlesel tetikleyici bir etki oluşturmaktadır. İlk iş başı yapan bir kişi iş yıllarının ilk dönemlerinde kendini kabul ettirmek için yüksek performansla ve bünyesindeki bilgi aktarımı ile yoğun bir şekilde çalışmaktadır. Fakat zamanla yaklaşık sekiz yıla yakın bir süre sonra ister istemez süre gelen ve var olan ortama ayak uydurmakta ve kendisi için yeni kariyer yolları veya ödüllendirilmek istemektedir. İşte bu noktada ilk amirleri ya da bölüm yöneticileri tarafından bu durum fark edilmezse kendini yavaş yavaş kapatmakta performansını ve bilgi becerilerini kısmaktadır. Giderek kendini geriye doğru çekmekte ve görünmez olmaya çalışmaktadır. Bunun temelinde birçok nedenle birlikte, tatmin olmamak yatmaktadır. Genelde ücret zamları, terfiler, fazla çalışma, stresli iş durumları, duygusal doyurulmama, amirleri içtensizlikleri, dengesiz ücret dağılımı, niteliksiz personel ile çalışma, üst pozisyonda bulunanların yakınlarının işe alınması, itibar görememe gibi nedenler yatmaktadır. Bu da nitelikli bir personelin kaybı demektir ve zamanla işe etkisi yansımakta ve iş akışını ona göre düşürmektedir. Türkiye’de genelde iş yükü olduğu durumlarda personele fazla çalışma yaptırılmaktadır. İş kanununa dayanılarak ancak bu fazla çalışmalar işletme açısından geçici bir durum olduğu dönemlerde buna eğilim artmaktadır. Böyle durumlarda personel alıp çıkarmak sorun yaratacağından bu yola gidilmektedir. Fakat bu durumlarda çalışan personelde özellikle vardiyalı sistemde çalışan

işletmelerde çalışanlar üzerinde stres oluşmakta ve aile düzenlerinde bozulmalar görülmektedir. Bu durum öncelikle öfkeye ardından da saldırganlık çatışma ve stresli döneme geçmektedir. Türkiye’deki işletmelerde çalışanların motivasyonu ve psikolojileri hakkında pek bir çalışma yapılmamaktadır. Genellikle cret ile bunun kapatılacağı dşnlmekte eğer yeterli olmaz ise personel örgüt düzenini bozmaktan işten çıkarılmaktadır.

Tükenmişlik: “znel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süreyle çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, iş yerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilir”. (okluk 2000, 109)

Tükenmişlik çaresiz kalınmanın son basamağıdır. Kişinin belli bir yaşam diliminde beklentilerinin gerçekleşmemesi, umudunun giderek kaybolması ve hiçbir şeyin yolunda gitmeyeceği inancının yerleşmesi ve iyimserliğinin kaybolarak mutluluktan korkar hale gelmesinin sonucu olarak gözükmektedir. Tükenmişlik kişinin bütün pozitif enerjisinin yok olmasına ve hayattan koparak uzaklaşmasına sebebiyet vererek yalnız bir bireye dönüşmesine sebebiyet vermektedir. Bireyin bu duruma düşmesine engel olmak için bu aşamaya gelinmeden tükenmişlik zincirinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Müdahalenin bu aşamalardan herhangi birinde yapılması gerekmektedir. Kişi bunu isteyerek de kabul edebilir ya da istemeyerek yakın çevresi tarafından bilinçli kişilerce kontrollce yapılabilir. nemli olan kişiyi mutlu edici olaylar ve haberler vermektir. Kişinin iş sorunları, aile sorunları, yakın evre sorunları ve hayattaki yıpranmışlığı dikkate alınarak alternatif çözüm ve uygulama yolları denenmelidir. Bu gün işletmeler çalışanlarının stres oranlarını ve çalışan sorunlarını bilmemekte ve ilgilenmemektedirler. İşletme açısından tek gerçek çalışan bireyin kendisine biçilen iş rolünü layıkıyla oynamasıdır. Ancak unutulmamalıdır ki bir birey yaklaşık sekiz yıl bir iş yerinde kaldıktan sonra işletmenin kendisi için ne yaptığını sorgulamaya başlamaktadır ve sorunlar bundan sonra işletme kaynaklı olarak baş göstermektedir. Bu baş gösterme ise motivasyonun düşmesi ile işletmeye yansımakta ve tetiklenerek yayılmaktadır.



Şekil 9: İş Yaşamında Tükenmişlik Süreci

Kaynak: (Solmuş 2004, 102)

Bu şemadan da anlaşılacağı üzere bir insanın tükenmişliğe giden evreleri belirtilmektedir. Bu evreler arasında müdahale edilmezse bu sonuç kaçınılmazdır. Bundan kaçınmanın da yolları vardır ama işletmelerde kişisel olarak analizler yapılmadığından ve işe dayalı bir tutum sergilendiğinden dolayı tükenmişlik evreleri görülmemekte/görülme istenmemektedir. İş değişikliği (birimler arası olabilir), ekonomik destek (işletmeden finans), psikolojik yardımlar yapılarak bu durum

durdurulup ortadan kaldırılabilir, ancak işletmeler olası bir durumda örgüt düzenini bozmaktan işten çıkarıp personelden tamamen kurtulmayı seçmektedir.

İşletmelerde özellikle metal endüstrisinde yer alan işletmelerde çalışan kişiler bu sektörün getirdiği zorluktan dolayı aşırı yıpranma sergilemektedir. Türkiye’de metal endüstrisinde çalışan personelin temel çıkış noktası meslek liseleridir. Meslek liselerinde verilen atölye eğitimleri bu kişilerin çalışacağı sanayi sektörü için geride kalmıştır. Staj uygulamaları ise iş sağlığı ve güvenliğinden dolayı tam anlamını bulamamaktadır. Dolayısıyla buradan mezun olan insanlarda bir iş korkusu bulunmaktadır. Tecrübe staj ile sınırlı kalmıştır ve pek çok kişi tarafından da sektör olarak tercih edilmemektedir. Sanayinin zorluğu çalışma şartları, ücret caydırıcı bir etken olmakta buradan mezun olan insanların eğitimlerini farklı alanlara kaydırma ve farklı bir sahaya girme isteğini tetiklemekte ve bunun sonucu olarak da niteliksiz diplomalı işsizler ordusu oluşturmaktadır. Yine aynı şekilde çıraklık eğitim merkezleri de yeterli teçhizata sahip olmadığından aynı durum ile karşı karşıyadır. Yeni uygulamalar olarak büyük kurumsal şirketler ve bazı sendikalar meslek liseleri ile makine ve teçhizat konusunda yardım finans desteği sağlayarak bir nebze durumu iyileştirmeye çalışmaktadır. Bu alanda yapılmış olan büyük bir eğitim üssü bulunmamaktadır. Sanayi devrimini gerçekleştirememiş olmamız hem sanayi hamlemizi hem de bu sektörü anlamamızı engellemiştir ve giderek de bu sektörde sıkıntılar yaşanmaktadır. Yeni sanayi yatırımlarına ve elimizdeki sanayilere sahip çıkmamız memleket açısından önem arz etmektedir. Bu sektörün mavi yaka (işçi) diye adlandırılan kısmının çıkış noktası bu şekilde gerçekleşmektedir. Bundan 20-30 yıl öncesine kadar bu durum oran olarak daha da azdı. Ayrıca nüfusun hızlı bir şekilde giderek artması sanayilerin azlığı bakımından iş hayatına yeni girecek olan gençlere de nitelikli eleman olarak imkan sağlayamamaktadır ve genç bireylerinde istenilen iş yerine bulunabilen işe yerleşme eğilimlerini tetiklemektedir. Bu bağlamda da beyin göçünün önü açılmaktadır. Hatta istihdamın sağlanamadığı bireylerde toplumsal yapının da bunun paralelinde bozulduğu görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1.İSTANBUL'DA BULUNAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ METAL ENDÜSTRİSİ İŞLEYİŞİ YAPISI VE SORUNLARI

1.1. İşleyişi ve yapısı:

“Değişim her yerde: sanayileşme çağı biterken yükselen imdat çıgıkları, gücün gelişmekte olan ülkelere kayması, büyükten küçüğe, geniş kitlelerden küçük gruplara ve artık yaşamımızı sadece yeni düşünce şekilleri, yeni davranışlar ve yeni dengelerle sürdürebileceğimizin farkındalığı. Kısa vadeli ve satış-kazanç odaklı eski iş modellerinin çalışmadığını artık biliyoruz. Bunların sonuçlarından etkilenmeye başladık. Önceliklerimizi ve hırslarımızı dengelemek için mücadele veriyoruz. Bir yandan özel hayatımızda ve kariyerimiz de başarı peşinden koşarken, aynı anda dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeye çalışmak. İkisini aynı anda yapmak mümkün mü?” (Fısk 2010, 12)

“Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler, milyonlarca mağdurun oluşmasına neden olmuştur. Yüz binlerce çalışanın işinden olmasına, binlerce esnafın kepenk kapatmasına, birçok iş adamının iflas etmesine, küçük ve orta boy işletmelerin neredeyse ortadan kalkmasına ve yeni işsizlerin ortaya çıkması olarak topluma yansımıştır.” (Aydın 2009, 142)

Yukarıda ki anlatımlar Türkiye’de sanayiye düşen görev ve sorumlulukları açık bir şekilde ifade etmektedir. Dolayısı ile bu bağlamda bir ülkenin gelişmişliği ve kalkınmasında önemli rol oynayan üretim işletmeleridir.

“Sanayi devriminden sonra üretimde ortaya çıkan hızlı artış ve özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde bilgisayarların da üretim işletmelerinde kullanılmaya başlanmasıyla daha önce eşi görülmemiş bir gelişme yaşanmıştır. Bu dönemde işletmeler ‘ne üretirsem satarım’ fikrinden ‘müşterinin istediği kalite ve tipte üretirsem satarım’ fikrine dönüşmüş, ürün çeşidini, kalitesini ve yeni ürünleri tasarlayıp piyasaya sürme hızını arttırmıştır.” (Tanış 2000, 8)

Yine yukarıdaki tanımlara bakacak olursak üretim işletmelerinin nasıl davranması gerektiğine ve nasıl bir yol izlemeleri gerektiğine bir açıklık

getirmektedir. Türkiye’de genel olarak aile şirketleri bulunmaktadır, bunu çok az oranda global şirket takip etmektedir ve hepsinin ayrı bir pazarı ve sistemi bulunmaktadır. Ancak genel olarak işleyiş sistemleri ve sorunları ortak özellik göstermektedir. Stratejileri kapsamında durma, büyüme, küçülme, eğilimi göstermektedirler.

Bu sektörde değişim ağır ve maliyetli olduğundan buna neden olacak kriterler meydana gelmeden (rekabet, rakip, teknoloji, yeni ürün, vb.) değişime gitmekte zorlanırlar. Bu konuya bir örnekle değinecek olursak koç grubuna bağlı olan Ford Otosan otomobil fabrikası 1994 yılında Japon otomobil firması Toyota’nın sabancı grubu ile anlaşma imzalayarak Türkiye’ye girmesinden dolayı Ford Otosan fabrikası rekabeti sürdürebilmek ve pazarını kaybetmemek için toplu işten çıkarım uygulamış ve aylarca süren zaman zarfında teknoloji ve ürün değişikliğine giderek yeniden Türkiye’de lider konuma geçmiştir. Teknoloji ve ürün çeşidi sürekliliğini kalıcı olarak bünyesinde yaşatmakta ve önderliğini bu bağlamda pekiştirmektedir.

Metal endüstrisi dediğimiz zaman genellikle aklımıza madenler ile ilgili işlemlerin ve ürünlerin yapıldığı sanayi ve ağır sanayiler gelmektedir, oysaki günümüzde artık maden üretimine dayalı çok yoğun bir işletme bulunmamaktadır. Sadece madenin çıkarılması işlenmesi ve piyasaya sürülmesi ile ilgili kısımla sınırlı kalmaktadır. Bunun yanında teknolojinin gelişmesi ile birlikte metallerin eşya, teçhizat ve cihazlarda kullanımı ve kullanım alanlarının genişleyerek yer bulduğu metal endüstrisinde farklı biçimlerde de kullanıldığı ve çeşitli şekillere dönüştüğü görülmekte ve bu tarz ürünlerinde metal parça bulunduran ya da kullanım alanı olarak yer bulmuş olan gelişmiş işletmelerde önemli derece de kullanıldığı görülmektedir. Metal endüstrisi de gelişerek farklı bir boyuta geçmiştir. Artık sadece madeni çıkaran işleyen ve piyasaya süren bir yapıdan metalleri bünyesinde bulundurarak insan hayatında önemli bir rol oynayan ürünlerin otomobil eşya beyaz eşya cihaz ve teçhizatlarında yapıldığı bir yapıya dönüşmüştür. Ancak buradaki en önemli sorun ülke içerisindeki maden üretimidir; çünkü bu bünyede bulunan işletmeler ürünlerini ortaya çıkarabilmek için yeterli miktarda metallere ihtiyaç duyar bunun yurt içinden sağlanması ekonomik açıdan daha caziptir. İşletmelere metal üretimi sağlayan madenlerimiz gerekli üretimi kaliteyi ve çeşitliliği sağlayamazsa bu

tarz işletmeler bu ihtiyaçlarını yurt dışından sağlama yoluna gideceklerdir ve buda ekonomik açıdan fazla bir değer ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Buna bir göz atacak olursak.

Tablo 1: Dünyadaki Demir Cevheri Rezervleri, 10⁶ ton

Ülkeler	Tüvenan Cevher		Demir İçeriği	
	Rezerv	Baz Rezerv	Rezerv	Baz Rezerv
ABD	16.000	25.000	3.800	6.000
Avustralya	18.000	32.200	11.300	20.100
Brezilya	11.000	17.0000	6.500	10.000
Kanada	12.000	26.000	4.600	10.000
Çin H. C.	25.000	49.700	7.500	14.900
Hindistan	5.400	12.000	3.300	6.300
Kazakistan	7.600	9.300	2.800	3.500
Liberya	900	1.600	500	800
Moritanya	400	700	200	300
Rusya	34.300	42.000	12.700	15.600
Güney Afrika	4.000	9.300	2.500	5.900
İsveç	3.000	4.600	1.600	2.400
Ukrayna	21.800	27.000	8.000	10.000
Diğer	7.400	16.000	2.300	6.300
Toplam	167.000	272.000	68.000	112.000

Kaynak: (Aktaran: DPT 2001, 9)

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere demir rezervlerinde Çin başı çekmekte onu Avustralya ve ABD takip etmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerde demir rezervi fazla olduğundan bu maden için yurt dışına ihtiyaç duymamaktadırlar ve bu ülkelerdeki metal endüstrisinde bulunan işletmeler hammaddelerini yurt içinden sağlayarak ekonomik olarak kazançlı hale gelmektedirler.

Tablo 2: Dünya Demir Cevheri Üretimi, x 10³ ton

Ülkeler	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
İsveç	19.277	19.727	19.909	21.663	21.228	21.893	22.000
Rusya	82.100	76.143	73.259	78.348	72.136	69.906	70.000
Ukrayna	75.689	65.335	51.464	50.741	47.745	52.541	50.000
Kanada	32.743	34.792	37.710	37.629	37.042	37.313	37.000
ABD	54.913	55.661	58.382	62.645	6.232	63.000	62.000
Brezilya	145.820	149.970	167.810	178.380	179.870	187.950	180.000
Venezüella	18.431	17.126	18.216	19.425	18.720	18.660	19.000
Moritanya	8.262	9.565	10.443	11.330	11.400	11.700	12.000
Güney Afrika	28.226	29.385	32.321	32.650	30.830	33.230	33.000
Çin	240.292	270.091	294.030	299.181	147.200	318.704	240.000+
Hindistan	54.872	55.820	58.390	62.000	67.264	69.400	65.000
Avustralya	113.097	121.429	128.662	139.067	147.200	160.889	155.000
Türkiye	4.825	5.070	5.079	5.510	5.150	4.800	4.900
Dünya Toplamı					1.020.000	1.030.000	1.020.000

Kaynak: (Aktaran: DPT 2001, 12)

Yine yukarıdaki tablodan anlaşılaçağı üzere dünyadaki demir üretimi ülkeler açısından yansıtılmaktadır. Görüleceğı gibi Türkiye'nin demir üretimi en son sırada yer almaktadır bu da metal endüstrisinde yer alan işletmeler açısından gerekli hammaddeyi elde edemediklerinde yurt dışına bağımlı hale gelmeleri demektir ve bunu sonucu olarak da üretimin maliyet olarak artacağı ve sektör bazında işletmelere kısıtlama getireceğı anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla rekabetin daha hammadde aşamasında gerçekleştiğı ve ilk avantajın buradan elde edildiğini düşünürsek ülkemizdeki metal endüstrisi yurt dışındaki işletmelere karşı daha ilk baştan yenik duruma düşmektedir. Hammaddenin yeterli olmadığı durumda yurt dışından sağlanması bakımında dövize duyarlı olan işletmeler açısından tam bir kayıp yaşanacaktır. Buda işletmenin giderek küçülme ve kapanma eğilimine doğru yol almasına sebebiyet verecektir.

Tablo 3: Dünyadaki Pelet Tesisleri ve Üretim Kapasiteleri, 10⁶ ton

Bölgeler		Kapasite
Kuzey Amerika	Kanada	27.3
	Mexico	13.7
	ABD	65.9
	Toplam	106.9
Güney Amerika	Arjantin	2.00
	Brezilya	37.3
	Şili	4.4
	Peru	3.4
	Venezüella	9.9
	Toplam	57.1
Avrupa	Belçika	0.7
	Hollanda	3.8
	Norveç	1.4
	Rusya	34.0
	İsveç	16.4
	Türkiye	1.0
	Ukrayna	32.0
	Toplam	89.3
Afrika	Liberya	3.0
	Güney Afrika	0.6
	Toplam	3.6
Asya	Bahreyn	4.0
	Çin	20.0
	Hindistan	8.2
	İran	9.0
	Japonya	3.0
	Kazakistan	8.4
	Toplam	44.5
Avustralya	Avustralya	4.0
	Toplam	4.0
Dünya Toplamı		305.3

Kaynak: (Aktaran: DPT 2001, 20)

Demir madeninin işlenmesi yer altı ve yer üstü işleme şeklinde yapılmaktadır bunun içinde çıkan madene bazı alışımlar katılarak ya da farklı işlemlere tabi tutularak farklı özellikler kazandırılabilir bilmektedir. Madenin kazanlarda işlenebilir

hale getirilmesine peletleme denir buda aynı zamanda işlemin fırınlarda daha kolaylıkla yapılmasını farklı yapılar oluşturulmasına ve elde edilmesine olanak sağlar yukarıdaki tabloda yine Türkiye'nin bu konudaki durumu gözler önüne serilmektedir Türkiye bu konuda sadece güney Afrika ve Belçika'nın önünde yer almaktadır.

Bu durumdan dolayı olarak metal endüstrisindeki işletmelerde etkilenmektedir. Bu tarz işletmeler hammaddeyi ne kadar kolay kaliteli ve ucuz elde ederse üretimi de o oranda yüksek ve ucuz olacaktır, böylelikle kar oranları en baştan yüksek olacaktır.

Tablo 14: Önemli Demir Cevheri İhracatçısı Ülkeler, 10³ ton

		1992	1993	1994	1995	1996	1997
Avustralya	Toplam	108350	116788	124959	137074	135502	155644
	Aglomera edilmemiş	107998	116263	124615	136581	135096	155500
	Aglomera edilmiş	352	525	344	493	406	144
Brezilya	Toplam	108472	115131	123062	130178	128990	134092
	Aglomera edilmemiş	87024	92366	96357	103336	100827	105319
	Aglomera edilmiş	21448	22765	26445	26842	28163	28773
Kanada	Toplam	25132	26140	30125	28967	28881	33142
	Aglomera edilmemiş	11834	13280	14098	11668	11508	12653
	Aglomera edilmiş	13298	12860	16028	17299	17373	20489
Hindistan	Toplam	28577	27397	25569	31720	28922	28320
	Aglomera edilmemiş	27188	26231	24448	29243	26821	26320
	Aglomera edilmiş	1239	1270	1270	2477	2101	2000
İsveç	Toplam	15435	16418	15393	16918	15173	17572
	Aglomera edilmemiş	8523	8945	8481	7662	6093	6975
	Aglomera edilmiş	8912	7473	6912	9256	9080	10597
Moritanya	Toplam	8094	9665	10342	11514	11200	11700
	Aglomera edilmemiş	8094	9665	10342	11514	11200	11700
	Aglomera edilmiş	0	0	0	0	0	0
Rusya	Toplam	9894	11068	10897	13883	11321	11773
	Aglomera edilmemiş	5214	6598	4499	6421	5804	4378
	Aglomera edilmiş	4680	4470	6398	7462	5517	7394
Ukrayna	Toplam	13038	13187	16800	14000	12600	12000
	Aglomera edilmemiş	10438	6687	6200	3000	2600	2000
	Aglomera edilmiş	2600	6500	10600	11000	10000	10000
Venezüella	Toplam	10003	10646	10691	10609	9580	9300
	Aglomera edilmemiş	8879	9201	9605	7983	7380	7100
	Aglomera edilmiş	1124	1445	1086	2626	2200	2200
Kazakistan	Toplam	6000	6597	7000	7350	6900	7400
	Aglomera edilmemiş	5910	6500	6890	7000	6500	7000
	Aglomera edilmiş	90	97	110	350	400	400

Kaynak: (Aktaran: DPT 2001, 24)

Yine yukarıdaki tabloya bakıldığında önemli demir cevheri ihracatçısı olan ülkeler görülmektedir. Bu tablo bu ülkelerde bulunan metal endüstrisinin diğer ülkelere nazaran daha cazip olduğunun da bir kanıtıdır.

Tablo 15: Dünya Demir Cevheri İthalatı, x 10⁶ ton

		1992	1993	1994	1995	1996	1997
Dünya	Toplam	377	394	425	449	438	477
	Aglomera edilmemiş	303	313	334	357	345	372
	Aglomera edilmiş	73	80	90	92	92	105
Kalkınmış Ülkeler	Toplam	265	261	283	290	278	293
	Aglomera edilmemiş	213	206	228	237	224	236
	Aglomera edilmiş	52	51	55	52	54	56
Amerika Kıtası	Toplam	17	19	22	23	25	25
	Aglomera edilmemiş	3	4	6	7	6	5
	Aglomera edilmiş	14	15	16	16	18	19
Avrupa Kıtası	Toplam	130	124	140	142	130	135
	Aglomera edilmemiş	105	100	115	119	107	112
	Aglomera edilmiş	24	22	25	23	22	22
Asya Kıtası	Toplam	113	114	116	120	119	126
	Aglomera edilmemiş	103	104	106	111	110	117
	Aglomera edilmiş	10	9	9	9	8	9
Okyanusya	Toplam	3.4	3.8	4	4.1	4	5.5
	Aglomera edilmemiş	0.1	0.1	0	0	0.001	1.0
	Aglomera edilmiş	3.2	3.7	4	4.1	4	4.4
Kalkınmakta Olan Ülkeler	Toplam	856	103	110	118	120	143
	Aglomera edilmemiş	75	88	92	98	99	115
	Aglomera edilmiş	10	14	17	19	21	27
Amerika Kıtası	Toplam	4.6	4.4	5.4	6.8	7.5	9.0
	Aglomera edilmemiş	1.8	1.5	2.0	2.4	3.3	5.0
	Aglomera edilmiş	2.7	2.8	3.4	4.3	4.1	4.0
Afrika Kıtası	Toplam	2.5	2.5	2.5	2.6	2.6	2.5
	Aglomera edilmemiş	1.5	1.1	0.8	0.9	0.5	0.5
	Aglomera edilmiş	0.9	1.4	1.7	1.7	2.0	1.9
Asya Kıtası	Toplam	77	95	101	108	109	131
	Aglomera edilmemiş	71	85	88	94	94	109
	Aglomera edilmiş	6	10	12	13	15	21
Avrupa Kıtası	Toplam	1.0	0.7	0.4	0.2	0.9	1.0
	Aglomera edilmemiş	0.7	0.5	0.3	0.1	0.8	0.7
	Aglomera edilmiş	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3
Doğu Avrupa Ülkeleri	Toplam	26	29	31	41	38	40
	Aglomera edilmemiş	15	15	14	21	21	19
	Aglomera edilmiş	11	14	17	19	17	21
Türkiye	Toplam	1.287	1.685	1.951	3.222	2.991	2.951
	Aglomera edilmemiş	1.219	0.932	1.339	2.058	1.802	1.586
	Aglomera edilmiş	0.068	0.753	0.613	1.164	1.189	1.365

Kaynak: (Aktaran: DPT 2001, 28)

Yukarıdaki tablo dünya demir cevheri ithalatını göstermektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere Türkiye'nin de demir olarak ithalata gerek duyduğu ve bu gereksinimin giderek artış gösterdiği görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere Türkiye'de bulunan metal endüstrisinin hammadde karşılama ihtiyacının ekonomik olarak yüksek olduğu ve bunu da dövize endeksli olduğunu düşünürsek en ufak bir dalgalanmada fiyatların artacağı ve bu işletmeleri zora sokacağıdır.

Tablo 16: Türkiye'de Sıvı Çelik Üretimleri, 10³ ton

Tesisler	1996	1997	1998	1999
Kardemir	718	724	660	571
İsdemir	1.848	1.921	1.951	1.714
Erdemir	2.459	2.711	2.545	2.385
Ark Ocakları	8.337	8.918	8.992	8.453
Toplam	13.362	14.274	14.148	13.124

Kaynak: ilk 11 aylık üretim değerleri (Aktaran: DPT 2001, 30)

Türkiye'deki sıvı çelik üretimleri görülmektedir. 1980'den sonra üretimde artma görülmüş ancak yinede yeterli oranda olmamıştır. Madencilik önemi metal endüstrisi açısından oldukça önem arz etmektedir ve metal endüstrisi ülke gelişmişliği ve istihdam açısından önemli bir yer tutmaktadır. 1999 yılına doğru ise azalma sergilediği gözlenmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden bir tanesi ise özelleştirmeye gitme eğiliminin yurt çapında artmasıdır. Bir başka sebep olarak yurt içi üretim maddelerinin ve ürünlerinin yurt dışından ikame ve ithal amaçlı olarak getirilmesidir. ayrıca

Tablo 17: Türkiye İşletilebilir Demir Cevheri Rezervi

Yatak Adı	İl ve İlçesi	Rezerv (1000 ton)				Tenör (%Fe)	Buluş Rezervi
		Görünür	Muhtemel	Toplam	İşletilebilir		
A Kafa	Sivas-Divriği	41.000	–	41.000	41.000	54	79.900
B Kafa	Sivas-Divriği	10.000	–	10.000	10.000	56	31.500
Dumluca	Sivas-Divriği	200	–	200	200	57	7.800
Purunsur	Sivas-Divriği	100	1.800	1.900	100	55	1.945
Taşlıktepe	Sivas-Divriği	60	300	360	60	62	360
Otlukilise	Sivas-Divriği	1420	1000	2420	1300	54	12.500
* Çetinkaya	Sivas-Kangal	3500	–	3500	3000	54	8.000
Attepe	Adana-Feke	10.000	–	10.000	10.000	57	34.000
* Karamadazi	Kayseri-Yahyali	800	1.000	1.800	300	51	3.000
Kesikköprü	Ankara-Bala	2.000	1.000	3.000	2.000	54	9.000
* Büyükeymir	Balıkesir-Havran	3.690	5.400	9.090	340	53	7.650
Tacin	Kayseri-Pınarbaşı	70	100	170	70	51	250
Kızıl-Menteş	Kayseri	–	–	–	–	–	3.670
Karaçati	Yahyali	9480	15.000	24.480	2.500	54	–
Koruyeri	Kayseri-Yahyali	7.000	–	7.000	7.000	52	8.000
Yenigireği	Adana-Karaisali	40	100	140	40	57	600
Elmadağ	Adana	1.000	400	1.400	1.000	53	1.400
Ayigediği	Kayseri-Yahyali	590	300	890	590	54	1.100
Uyuzpınar	Adana-Feke	236	–	236	236	58	236
Sirzi	Malatya-Hekimhan	275	–	275	275	49	275
Deveci	Malatya-Hekimhan	48.000	–	48.000	48.000	38	88.000
Ekinbaşı	Sivas-Divriği	9.700	2.300	12.000	8.000	55	12.000
Toplam		149.845	28.957	178.802	137.54	54	312.186

* Görünür rezervi ile işletilebilir rezervi farklı olan yataklar sorunlu rezerv tablosunda da ayrıca gösterilmiştir.

Kaynak: (Aktaran: DPT 2001, 37)

Türkiye işletilebilir demir cevheri rezervi tabloda görülmektedir bu tablo doğrultusunda ülke kalkınma planında madenciliğinde yer alması ve gerekli önemin verilmesi ülke açısından değerlidir.

Tablo 18: Türkiye Potansiyel Demir Cevher Rezervi

Yatak Adı	İli ve İlçesi	Rezerv (1000 Ton)				Açıklama
		Görünür	Muhtemel + Mümkün	Toplam	%Fe	
Sultandere	Afyon-Çay	–	465	465	50.40	**
Pınarbaşı	Adıyaman-Çelikhan	–	31.000	31.000	28.56	* (P205)
Kuşçayırı	Çanakkale-Merkez	–	430	430	35.00	*(Al ₂ O ₃ ve SiO ₂)
Örendüzü	İçel-Gülpınar	–	11.000	11.00	35.00	***_***
Hortuna	İzmir-Torbalı	–	2.000	2.000	45.80	*(As)
Nergele	K. Maraş-Elbistan	–	4.000	4.000	52.00	*(As)
Cakcak Dere	K. Maraş-Elbistan	–	1.200	1.200	40.00	*(SiO ₂)
Payas	Hatay-İskenderun	6.000	62.000	68.000	35.00	*(Al ₂ O ₃ ve SiO ₂)
Kastal	Hatay-Kırıkhan	2.000	4.000	6.000	33.76	*(Al ₂ O ₃ -SiO ₂ -TiO ₂)-***
Cabbardağı	G.Antep-İslahiye	–	10.000	10.000	30.00	*(Al ₂ O ₃ ve SiO ₂)-***
Korudağ	G.Antep-İslahiye	–	80.000	80.000	30.00	*(Al ₂ O ₃ ve SiO ₂)-***
Kureci	Kütahya-Emet	20	620	640	42.00	*(SiO ₂)
Çatak	Kütahya-Emet	–	1.900	1.900	50.00	*(S)
Karaağil	Kütahya-Emet	–	2.000	2.000	48.80	*(PbS ve Zn)
Güncek	Kütahya-Simav	–	140	140	40.00	**
Kalkan	Kütahya-Simav	–	500	500	50.00	*(S ve SiO ₂)
Dişbudak	Sivas-Divriği	–	300	300	41.41	*(SiO ₂)-***
Kızıldağ	Sivas-Divriği	–	240	240	28.50	*(SiO ₂ ve S)-***
Kurudere	Sivas-Divriği-Caltı	20	100	120	50.00	*(S)
Yellice	Sivas-Divriği	–	125.000	125.000	19.00	***
Uzunkuyu	Yozgat-Sarıkaya	–	6.600	6.600	14.20	***_***
Atkayası	Yozgat-Sarıkaya	–	380	380	22.00	***_***
Karabacak	Yozgat-Sarıkaya	–	4.50	4.500	30.00	***_***
Yılanpınar	Yozgat-Sorgun	–	30.000	30.000	20.00	***_***
Battallar	Yozgat-Sorgun	–	13.000	13.000	20.00	***_***
İnüstü	Yozgat-Sorgun	–	42.000	42.000	20.00	***_***
Karaçam	Eskişehir-S.Hir	400	1.750	2.150	45.00	*(Ni-As)
Toplam		8.400	435.125	443.565	23.98	

* safsızlık sorunu, ** dekapaj sorunu, *** düşük tenörlü

Kaynak: (Aktaran: DPT 2001, 39)

Ayrıca potansiyel demir cevheri rezervleri de Türkiye sınırları içerisinde yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi bulunmakta ve çıkarılmayı ve işletilmeyi beklemektedir. Metal endüstrisinin hammadde ihtiyacı ve ülkenin içinde bulunduğu metal sahası yukarıdaki kısımda bahsedildiği gibidir. Metal endüstrisi kurulum yeri olarak genel anlamda bakıldığında Marmara bölgesinde bulunmaktadır bunun başlıca sebepleri ise ulaşım imkanları, nitelikli işgücü, nakliye, pazara yakınlık ve görsel olarak ifadedir. Bu tarz işletmeler büyük araziler üzerine kurulurlar ve üretimin

tamamı nerede ise bu tesislerde yapılmaktadır ve bunu için Türk Ticaret kanununda şu şekilde bahsedilmektedir.

“Ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer müesseseler, ticari işletme sayılır”

(6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu Madde 11)

Bundan sonra tamamen tüzel kişiliğine kavuşmuş olur ve bu yeni kimliğini sonlayıncaya kadar kullanır. Bulunduğu ve yer aldığı alanda üretim yaparak bunu müşterilerine ve pazarlara ulaştırarak ekonomik olarak kazanım elde eder. Ürettiği ürün ise içerisinde metal bulunduran ve yer veren malzemelerden oluşur. Bunun yapıla bilmesi için yüksek maliyetli yatırımlara katlanır çünkü bu işlemler için teknolojik makinelere nitelikli iş gücüne nitelikli bir yönetime iyi bir lidere ve gerekli bütün işlemler için donanımlı personele ihtiyaç duyar. İstanbul nitelikli personel için ideal bir şehirdir bunun yanında diğer birkaç büyük şehirde yer almaktadır. Personel olarak ise yüksek kapasitede istihdam sağlar ve bünyesinde onlarca yüzlerce binlerce kişiyi barındırır.

İşletmenin burada personel tutum ve politikaları devreye girmektedir. İşletme nitelikli personeli bünyesine katmak için tercih edilme eğiliminde bazı davranışlar sergiler bunlar uygun ve esnek çalışma saatleri, ücret politikaları, kariyer olanakları, şirket imkanlarından yararlanma, çeşitli özel günler ve eğlenceler düzenlemeler, hediyeler verme, şirkette kalıcılık gibi sayılabilir. Ancak bu o kadar da kolay değildir çünkü bu sektör aşırı yıpranmaya ve strese yol açan zamanla sürekli aynı işi yapmaktan düşük performans ve çeşitli personel sorunlarına yol açan bir yapıdadır. Bu kolaylıkla aşılamayan bir durumdur. Aynı şekilde işletmeninde sektör bazında bakıldığında ekonomik krizler karşısında çok fazla etkilendiği ve tutum olarak ekonomik krizler karşısında personeli işten çıkarmaya eğilimli olduğu bilinmektedir. Bünyesinde istihdam ettiği personelin zamanla sosyal hayattan uzaklaşması ve uzun bir süre sonra emekliliğe yaklaşım aşamasında iş yerinde kalma isteği dışarıdaki sosyal hayattan kopması ve bu kriz yaklaşımındaki aşamalarda da çok fazla yıprandığı sektörden bu bağlamda tamamen uzaklaştığı bilinmektedir tercih olarakta bu sektörün seçilmesine kuşaklar açısından olumlu bakmamaktadır.

Tablo 19: İşgücü Durumu

Yıl	Ay	İşgücü	İstihdam	Ekonomik Faaliyetler (mevsim etkilerinden arındırılmış)				İşsiz	İşgücüne katılma oranı	İstihdam oranı	İşsizlik oranı	Tarım dışı işsizlik oranı	Genç nüfusta işsizlik oranı
				Tarım	Sanayi	İnşaat	Hizmet						
2012	Ocak	26.887	24.453	6.050	4.685	1.727	11.991	2.434	49,5	45,0	9,1	11,3	16,7
	Şubat	26.764	24.297	6.031	4.684	1.587	11.995	2.467	49,2	44,7	9,2	11,5	16,6
	Mart	26.903	24.427	6.023	4.721	1.584	12.099	2.477	49,4	44,9	9,2	11,5	16,8
	Nisan	27.101	24.639	6.059	4.792	1.652	12.136	2.462	49,7	45,2	9,1	11,3	17,5
	Mayıs	27.236	24.782	6.121	4.760	1.706	12.194	2.455	49,9	45,4	9,0	11,3	17,6
	Haziran	27.206	24.784	6.063	4.761	1.716	12.245	2.422	49,8	45,3	8,9	11,1	17,1
	Temmuz	27.285	24.812	6.063	4.778	1.686	12.284	2.473	49,8	45,3	9,1	11,3	17,4
	Ağustos	27.380	24.874	6.059	4.745	1.730	12.339	2.506	49,9	45,4	9,2	11,5	17,7
	Eylül	27.673	25.071	6.157	4.735	1.757	12.421	2.602	50,4	45,6	9,4	11,8	18,3
	Ekim	27.808	25.216	6.192	4.732	1.783	12.509	2.592	50,6	45,8	9,3	11,7	18,1
	Kasım	27.952	25.313	6.176	4.814	1.780	12.543	2.638	50,7	46,0	9,4	11,8	18,5
2013	Aralık	28.013	25.349	6.129	4.856	1.789	12.575	2.663	50,8	46,0	9,5	11,9	18,5
	Ocak	28.060	25.422	6.107	4.870	1.853	12.592	2.638	50,9	46,1	9,4	11,8	18,8
	Şubat	28.136	25.523	6.131	4.886	1.859	12.647	2.613	50,9	46,2	9,3	11,6	18,5
	Mart	28.211	25.557	6.115	4.948	1.813	12.681	2.654	51,0	46,2	9,4	11,7	18,7
	Nisan	28.345	25.660	6.1303	5.030	1.816	12.711	2.684	51,2	46,3	9,5	11,8	18,3
	Mayıs	28.298	25.568	6.042	5.044	1.721	12.762	2.730	51,0	46,1	9,6	11,9	18,4
	Haziran	28.250	25.503	5.987	5.015	1.735	12.766	2.747	50,8	45,9	9,7	12,0	18,7
	Temmuz	28.255	25.400	5.987	4.991	1.652	12.770	2.856	50,8	45,6	10,1	12,5	19,2
	Ağustos	28.331	25.458	6.010	4.964	1.699	12.785	2.873	50,8	45,7	10,1	12,6	19,2
	Eylül	28.364	25.466	6.026	4.914	1.742	12.785	2.898	50,8	45,6	10,2	12,6	19,7

Kaynak: (TÜİK)

http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tuik.gov.tr%2FPreIstatistikTablo.do%3Fistab_id%3D1537&ei=DkwPU_zbEoLVtAbdyYGoDQ&usg=AFQjCNFJaHGvAGqhHDF9stWjyApJyDrxbg&bvm=bv.61965928,d.Yms&cad=rja

Yukarıdaki tablo Türkiye'deki iş gücü durumunu yansıtmaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere işsizliğin nüfusla birlikte paralel olarak arttığı ve sanayideki istihdam oranının da giderek azaldığını görmekteyiz. Dolayısıyla sanayi sektöründe yeni gelişmelerin olmadığı ve yeni yatırımların bu alanda fazlaca yer bulmadığı tam tersi bir daralma yaşandığı görülmektedir.

1.2.Sorunları:

Metal endüstrisinde yer alan işletmelerin en büyük sorunlarından biri kriz anında uyguladıkları politikalar. Bu politikalar işletmeyi gerek toplum gerek yasalara karşı zor duruma düşürmekte ve var olan bütün imajını ve güvenini sarsmaktadır. Kriz politikalarında uygulanacak yöntemler işten çıkarmalar ile ilgili sadece kişiler ile sınırlı kalmamakta toplumun en ufak yapı taşları olan aileye sıçramakta ve sosyal düzen açısından da bakıldığında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Yine işletmelerin sorunlarından biri olarak devlet tarafından çok sıkı olarak denetlenmesi söylenebilir. Bu denetlenme gerek faaliyetleri, üretim merkezleri, çalışan problemleri, kurulması, kapanması, ticaret sahası, vergileri, hukuki düzenlemeler, siyasi olaylar v.b olarak sıralayabiliriz. Bu sorunlar işletmenin hareket yeteneğini aynı zamanda da kısıtlayıcı özellikler içermektedir. Dolayısıyla işletme bir çok konuda daha duyarlı ve temkinli bir hareketle çekimser kalarak geç kalacaktır.

Genel olarak kriz, “hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olarak belirlenebilir.” (Asunakutlu ve Safran 2004, 51-58)

“İşsizlik oranlarındaki artış, yoksulluk ve gelir eşitsizliği gibi olumsuzluklara yol açmakta ve bu olumsuzluklar, suça teşvik eden faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde ve sonrasında şahsa ve mala karşı işlenen suçlarda önemli oranlarda artışların olduğu görülmektedir.” (Çiftçi ve Bahar 2005)

Bu bağlamda işten çıkarma noktasına gelmiş ya da kriz anında uygulanacak personel politikaları doğrultusunda aşağıdaki tablo görüş bildirmektedir.

Tablo 20: İşten Çıkarma Uygulamasının Kaçınılmaz Olması Durumunda Dikkate Alınabilecek Kriterlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Kriterler	İşten çıkarmada öncelikli olarak tercih ederdim.		İşten çıkarmada özellikle tercih etmezdim		İşten çıkarmada kriter olarak dikkate almazdım	
	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde	Kişi	Yüzde
Performansı düşük olanlar	378	89,2	25	5,9	21	5,0
Emekliliği gelmiş olanlar	332	78,3	47	11,1	45	10,6
Askerlik çağında olanlar	310	73,1	55	13,0	59	13,9
İşe yeni girmiş olanlar	183	43,2	115	27,1	126	29,7
Eğitimi düşük olanlar	169	39,9	101	23,8	154	36,3
Yüksek ücret alanlar	149	35,1	112	26,4	163	38,4
Bekar olanlar	114	26,9	102	24,1	208	49,1
Sendikalı olanlar	61	14,4	129	30,4	234	55,2
Kadın çalışanlar	56	13,2	65	15,3	303	71,5
Yönetici olanlar	55	13,0	179	42,2	190	44,8
Bedenen özürlü olanlar	48	11,3	135	31,8	241	56,8
Eğitimi yüksek olanlar	20	4,7	198	46,7	206	48,6
Evli olanlar	15	3,5	193	45,5	216	50,9
Erkek çalışanlar	7	1,7	101	23,8	316	74,5

Kaynak: (Gök 2010, 115)

Yukarıdaki tablo işten çıkarma durumunda dikkate alınacak kriterleri göstermektedir. Buna göre ilk önceliğin performansı düşük olanların kapladığı görülmektedir. Ancak bu durum uzun süreli çalışma sonucunda meydana gelmektedir, bu açıdan bakacak olursak bir iş yerinde uzun süreli çalışma istenmemektedir. Yine buna bağlı olarak sözleşme gereği yapılan zamlarla çalışanın ücretlerinin arttığı ve bu kriterin de altıncı sırada yer aldığı görülmektedir. Bu iki durum bir birine bağlı olarak yansımaktadır.

Ancak buradaki uygulamalardan biride sendikalı çalışanlardır. Bu durumda sendikalarda ister istemez bu tutumların içerisinde yer almak zorunda kalmaktadırlar. Bu da bir çatışma örneği olarak çıkmaktadır.

Çalışanların sendika kurma ve üye olma hakları 2821 sayılı sendikalar kanununun üçüncü maddesinde belirtilmiştir. Bu kanun 07.10.2012 tarihinde değişerek. Bu tarihten itibaren 6536 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu yürürlüğe alınarak yerine bu kanun geldi.

İşletmeler aynı zamanda bir taraf olarak sendikalar ile de çalışmak zorundadırlar. Buradan metal endüstrisindeki sendika yapısına bakacak olursak

Tablo 21: Metal İş Kolundaki Sendikalar ve Üye Sayıları

Sendika Adı (Metal İşkolunda Toplam İşçi: 1.413.151)	DSY No	Üye	
		Sayısı	%
Türk Metal (Türkiye Metal, Çelik, Mühimat, Makine, Metalden Mamül Eşya, Otomontaj ve Yardımcı İşçileri Sendikası)	011	164,343	11,63
Çelik – İş (Demir, Çelik, Metal ve Metal Mamulleri İşçileri Sendikası)	038	30,296	2,14
Birleşik Metal - İş (Birleşik Metal İşçileri Sendikası)	081	26,905	1,90
Metsan - İş (Metal Sanayii İşçileri Sendikası)	087	33	0,00
Kalıp - İş (Makina ve Kalıp Yapımı İşçileri Sendikası)	098	100	0,01
Çesen (Çelik Yapı İşçileri Sendikası)	124	76	0,01
Tek Metal - İş (Demir, Çelik, Metal ve Oto Sanayii İşçileri Sendikası)	291	702	0,05
Bamis (Bağımsız Metal İşçileri Sendikası)	333	264	0,02
Tüm Metal - İş (Tüm Demir, çelik, Metal ve Otomotiv Sanayi İşçileri Sendikası)	363	20	0,00

Kaynak: (Ç.S.G.B 2014)

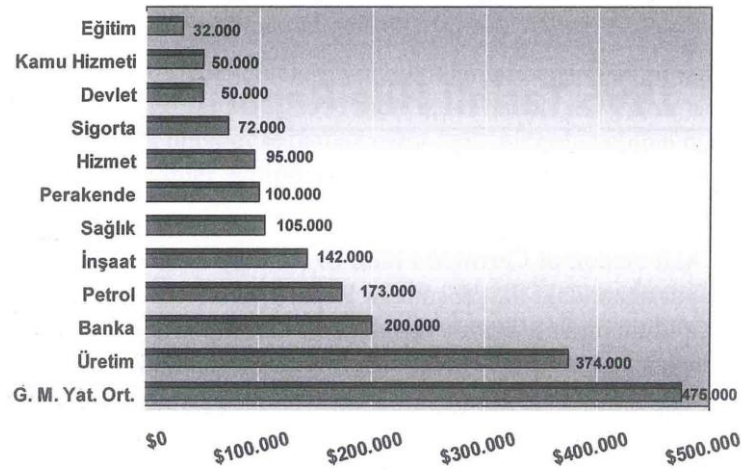
Buradaki en güçlü sendikanın ve örgütlenmenin Türk metal sendikası olduğu görülmektedir. Ancak buna istinaden işletmelerinde bağlı bulunduğu işveren sendikaları bulunmaktadır. Metal endüstrisinde Türkiye metal sanayicileri sendikası bulunmaktadır ve işverenler adına işçi sendikaları ile görüşme yapmaktadır. Özellikle sözleşme dönemlerinde işçi sendikaları ve MESS karşı karşıya gelmektedir.

Ancak her iki tarafında toplum ve üye çıkarlarını kolladığı ve düzenin ahenk içinde sürmesi için yoğun çaba sarf ettikleri ve toplumsal politikalar yürüttükleri bilinmektedir. Ekonomik krizler karşısında işçi sendikaları da aşırı korozyona

uğramaktadır. Bu düzen çoğu zaman gerilmekte ve bazı çıkar grupları açısından kullanılmaya çalışılmakta ve bozulmak istenmektedir.

İşletme açısından bakıldığında ise bazı olası durumlarda çalışanlarında hileye başvurdıkları bilinmektedir. Belli başlı tanımlamalarda ise;

- “Hile aldatma, rüşvet, sahtecilik, haraç alma, bozulma yozlaşma, hırsızlık, komplo, zimmet, kötüye kullanma, önemli gerçekleri gizleme gibi eylemleri açıklamakta ve kavramakta kullanılan bir anlam taşımaktadır.
- Hile bir başka kişi veya grubun zararına neden olacak bir biçimde bir yarar sağlamak amacıyla kasıtlı olarak aldatma faaliyetinde bulunmaktır.
- Hile kasıtlı olarak yapılan gerçeklere adalete dürüstlüğe ve eşitliğe karşı aldatma yalan söyleme ve dolandırma faaliyetidir.
- Hile bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlamasıdır”. (Bozkurt 1996, 60)

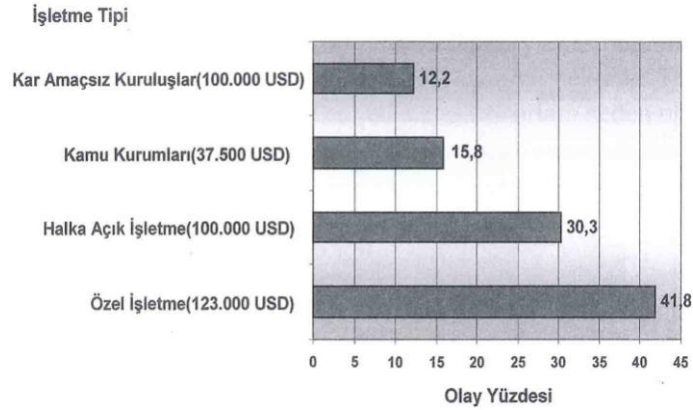


Şekil 10: Sektörlere Göre Ortalama Zarar

Kaynak: (Bozkurt 1996, 6)

Yukarıdaki tablodan anlaşılabacağı üzere hile kurbanı olan işletmeler açısından sektörel bir değerlendirme yapılacak olursa bunun birinci sırada gayrimenkul yatırım ortaklıkları olduğu ve peşinden de üretim sektörünün geldiği görülmektedir. Ülkemizde bu durum pek fazla gündeme gelmemektedir.

Yine hileden etkilenen işletme türlerine bakacak olursak.



Şekil 11: Hile Kurbanları

Kaynak: (Bozkurt 1996, 29)

Özel işletmelerin birinci sırada yer aldığını görmekteyiz, bu durum işletmelerin çalışanlar tarafından da hileye uğratılabileceğini ve özellikle finans bölümlerinin ve yöneticileri tarafından bu duruma gelebileceği yapılan araştırmalar doğrultusunda gözler önüne serilmektedir.

İşletmeler zaman içerisinde çalışanları tarafından sadece ekonomik kazanımlarını elde ettikleri bir yer olmakta ve bulunulan konuma göre bazı sebeplerden dolayı işe dayalı olunan ücretin dışında hile yolu ile kazanç elde etmeye gittikleri ve işletmeyi çıkarları açısından kullandıkları görülmektedir. Özellikle finans bölümleri, taşeron ve ihale etkileşimlerinin çok olduğu bölümlerde yaşanmaktadır.

Metal endüstrisinde yer alan işletmeler açısından öncelikli olarak ürettikleri ürün göz önünde olmaktadır. Bu kapsamda işletmeler öncelikli olarak kazanç elde ettikleri ürünlerinin kalitesine önem vermektedirler ancak kanun koyucu tarafından da zorunlu yaptırımlara maruz kalırlar gerekli belgelerin alınması şartı ve aşırı derecede denetlenmeye tabi tutulurlar (İSO ve TSE belgeleri gibi zorunluluklar) bunlar hem işletmeyi hem de müşterileri kanun karşısında koruyucu hale getirirler ancak bunun da maliyeti ve zorlukları vardır. Bu sektörde yatırımlar ağır ve teknolojinin sürekli geliştiği düşünülürse kalite kapsamında uygulanabilecek en karlı yöntem kıyaslama (benchmarking)'dir.

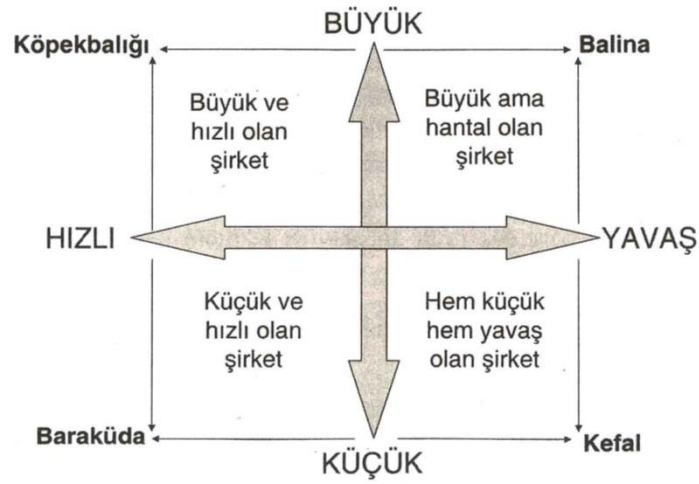
Benchmarking; “günümüzde hızla değişen ve ağır rekabet şartlarına sahip global ekonomi örgütleri, pek çok gelişmeyi dikkate almak ve bunlara uyum sağlamak durumundadır. Bu durum yönetim yaklaşımlarında, uygulama ve tekniklerinde önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Kıyaslama (benchmarking), operasyonel ve stratejik açıları tanımlayıp, dünyanın en iyi uygulamalarını araştırarak açıları elimine etmek suretiyle yararlı bir uygulama olabilen çok yönlü bir tekniktir”. (Küçük 2012, 141)

Kıyaslama, “başka birinin bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onun nasıl yakalanıp geçileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır.” (Küçük 2012, 144)

Kısaca benchmarking yapılacak uygulama ve teknikleri sektörün en iyisinden öğrenmek ve gelişmeyi en iyi takip ederek elde etmektir. Ancak metal endüstrisinde benchmarking uygulamaları nerede ise yok denecek kadar azdır bunun sebebi ise kurumsallaşmış şirketlerin teknoloji ve üretim tekniklerinin diğer işletmeler tarafından bilinmek istenmemesidir. Her işletmenin kendine has teknoloji kullanımı ve üretim sistemi mevcuttur ve Pazar paylarını bu şekilde korumaktadırlar. Türkiye’de bu sektörün sorunlarından biri de sanal örgütlerin giderek artması ve popüler hale gelmesidir. Özellikle Çin pazarındaki malların serbest dolaşımı ve maliyet karlılığı açısından avantajlı hale gelmesi al sata dayalı bir Pazar oluşumunun meydana gelmiş olması insan isteklerinin sürekli değişiklik göstermesi teknolojinin de buna alt yapı hazırlaması dönümlerce arazi üzerine yüksek maliyetlerle kurulmuş olan metal endüstrisine zorluklar yaşatmaktadır. Özellikle büyüdükçe başından beri saydığımız değerler doğrultusunda hareket yeteneğini kaybetmeye ilk başlardaki çevikliğinin yerini rutinleşmenin ve sabit Pazar anlayışının doğrultusunda kalmaya ve yüksek maliyetli yapısının altında ezilmeye başlamaktadır. Artık büyük bir kurumsal kimliğe sahip ancak çevik olmayan bir yapıya bürünmeye mahkum kalmaktadır. Özellikle de olası bir hukuk ihlali ya da medyada olası yapıcı olmayan bir haberde yer aldığı Pazar ve karlılığını da düşürmekte ve kanun koyucu ve toplum tarafından itilmektedir. Bunu en büyük örneği koç grubu ile devlet arasındaki yaşanan durumdur ve bazı şirketlere de verilen cezalar ve bunların kamuoyunda yer almaları da birer örnek teşkil etmektedir.

Rekabetin şiddetinin arttığı teknolojinin hayatın her alanında olduğu sosyal etkileşimlerin giderek arttığı insan isteklerinin sürekli değiştiği ekonominin büyük değer olduğu günümüzde şirketlerinde yaşamlarını buna paralel olarak değiştirmeleri gerekmektedir. Özellikle bu sektördeki şirketlerin çevik hale gelmeleri uyum ve değişim aşamasında fazla vakit kaybetmemeleri gündemi ve hayatı iyi analiz etmeleri şirketlerin ayakta kalması ve ülke ekonomileri açısından son derece önemlidir.

“Çevik şirketlerin karakteristik iki özelliği hızlı ve esnek olmalarıdır. Hızlılık iş bitirme süratini, esnekli çevredeki değişime uyum sağlama becerisini ifade eder. Çeviklik ise hızlı bir şekilde çalışmak ve çevredeki değişikliklere hemen adapte olabilmek demektir. Başka bir deyişle çeviklik aynı anda hem hızlı hem de esnek olabilmek anlamına gelir”. (Sekman ve Utku 2009, 3)



Şekil 12: Büyüklük ve Hızlılık Kriterine Göre Şirket Tipleri

Kaynak: (Sekman ve Utku 2009, 25)

1. “Büyük ve hızlı şirketler: sektörlerinin hem en büyüğü hem de en hızlısı olan şirketlerdir sayıları azdır. Vestel, Efes pilsen, Turkcell, Wall Mart, Dell, Microsoft gibi.

2. Büyük ama yavaş şirketler: sektörlerinin en büyükleri arasında oldukları halde çok hantal çalışan şirketlerdir. Kamu bankaları ve tekel firması örnek verilebilir.

3. Küçük ve hızlı şirketler: KOBİ ölçeğinde olan ve çok çevik olan değişimleri çok iyi takip edebilen ve adapte olabilen şirketlerdir.

4. Hem küçük hem yavaş şirketler: iş hayatının yoğun rekabet ortamında ayakta ve hayatta kalmaya çalışan rekabet gücü çok düşük şirketlerdir”. (Sekman ve Utku 2009, 25)

Dünyada çok farklı ve büyük sorunlar yaşanmaktadır. Bunlar en başta doğal kaynakların kullanımıyla ilgilidir, çevresel sorunlar giderek artmaktadır. Var olan enerji kaynakları tükenmeye doğru bir çizgi sergilemektedir, işsizlik, göçler ve toplumsal sorunlar giderek artmaktadır bunun odağında ise insanoğlunun yaşamındaki tutar ve davranışlar bulunmaktadır. Bu olayların çözümünde ise iş dünyasına büyük görevler düşmektedir. Büyük şirketler insan davranışını etkileyebilmekte ve ekonomik açıdan da güçlü bir yapıda bulunmaktadır. Ancak bu şirketler kendi içlerinde de sorunlar yaşamaktadır. Kurumsal kimliğe ulaşınca ya da değin yaptıkları bütün işlemler onları büyük bir hale getirmiştir ancak kimsenin görmediği ölçeklerinin büyümesi ile Kurumsal kimliklerinin meydana getirmiş olduğu bazı olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır ve bunlar yeni yeni fark edilmeye ve savuşturulmaya çalışılmaya başlanmaktadır.

Veri toplama yöntemi ve analiz:

Veri toplama yöntemi olarak literatür taramasında elde edilen bulgular ve söyleşi kapsamında şirket yöneticileri/ sahipleri/ CEO'larının söyleşi sorularına vermiş oldukları cevaplar yedi üzerinden oranlanarak elde edilmiştir. Ayrıca Türk metal sendikası ile yapılan röportaj'da sorulara verilen cevaplar kanı oluşturmada kullanıldı.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular:

Saha çalışması kapsamında söyleşiye katılan altı adet büyük ölçekli ve bir adet KOBİ ile yapılan söyleşiler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edildi ve bu bulgular kurumsal kimliğin olumsuz etkileri ve yeni model önermesinde kullanıldı.

3/7 'ünde taşeron yapı bulunduğu; 2/6'sinde üretimin tamamının tesislerde yapıldığı (yarı mamül hariç); 2/6'si kurumlar vergisini yüksek bulduğu; 6/7'sinin

teknolojiyi yakından takip ettiği ve şirkete adapte edebildiği; 4/4'ünün amortisman giderlerini yüksek bulduğu; 4/4'ünün sadece akreditasyonlara uyduğu; 3/6'ünde motivasyon uygulaması olmadığı; 5/5'inde stres yönetimi uygulaması olmadığı; 4/5'ünde mavi yaka oranının yüksek olduğu; 1/5'inde çatışma olduğu ve diğerlerinde hiyerarşik yapı bulunduğu; 2/3'sinin mavi yaka saat ücretlerini yüksek bulduğu; 5/7'inde bir eğitim üssü olmadığı; 1/7'inin medya da hukuk ihlalden dolayı yer aldığı; 4/6'ünün kariyer olanaklarını cazip bulduğu; 2/5'sinin para kazanmanın dışında bir amacı olmadığı; 7/7'sinin hayır kurumlarına bağışta bulunduğu; 6/7'sini örgüt bağlılığını yüksek bulduğu; 3/7'ünün kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında bir şey yapmadığı 2/7'sinin dövize karşı aşırı duyarlı olduğu; 2/7'sinin Çin pazarına karşı zorlandığı; bulguları elde edildi.

Kurumsal Kimliğin İstanbul'da Bulunan Büyük Ölçekli Metal Endüstrisi Üzerindeki Olumsuz Etkileri

- Kurulum Yatırımları büyük sermaye gerektirir.
- Teknolojiyi yakından takip etmek zorundadırlar.
- Rekabet şartlarının maliyeti çok yüksektir.
- Devlet ile iyi ilişkiler sürdürmek zorundadırlar.
- Ödedikleri vergi oranı düşük olmasına rağmen, ödenen vergi/vergi miktarı çok yüksek tutardadır.
- Çok geniş araziyi işgal ederler.
- Ürünün tamamı tek bir tesis çatısı altında üretilmektedir.
- Yüksek istihdamı aynı çatı altında barındırır, personel etkileşimlerine ve çatışmalarına yol açar.
- Kanun koyucunun getirdiği şartlara uymak ve bunun içinde maliyete katlanmak zorundadır. (TSE, ISO, İSG ve çalışanların eğitimi vb)
- İş Kanunu kapsamında eski hükümlü ve engelli çalıştırmak zorundadır.
- Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında maliyetlere katlanmak zorundadır.
- Ekonomik krizler karşısında göz önünde bulundurulmayan ancak en çok etkilenen sektörlerdendir.

- Nitelikli personel bulmakta en çok zorlanan sektördür.
- Zamanla, çalışan bireyler üzerinde yılma, yıpranma, stres ve duygusal bozukluklar meydana getirir.
- Şirket liderlerinin yanlış uygulama ve kararlarında şirket zarar oranı çok yüksektir.
- Hiyerarşik yapının dışına çıkamazlar, bu da yeni görüş ve düşünceleri engellemekte ve gelişmeyi durdurmaktadır.
- Beyaz yaka-mavi yaka etkileşimine zemin hazırlar ve beyaz yaka tepkisi doğmasına sebebiyet verir.
- Şirket içi bölüm atamalarında bir önceki yöneticinin rolü çok büyüktür ve bu durum nitelikli yönetici yerine istenen yöneticinin görev almasına yol açar.
- Benchmarking uygulamalarına izin vermez.
- İstanbul'daki metal endüstrisindeki şirketler, şehir planlamasından dolayı taşınmaya zorlanmaktadır.
- Ayrılmak zorunda bırakıldıkları bölge üzerinde ticari açıdan olumsuz etkiler bırakırlar ve taşınacakları bölgede rantın artmasına sebebiyet verirler.
- Yönetim kademesindeki yönetici/ortak/işletme sahibi/ hissedarlar üzerinde sosyal hayatta kısıtlayıcı bir etki oluşturur. Ticari yapıya zarar gelmemesi için göz önünde bulunmak istemezler.
- Bünyesindeki bireylerin saat/aylık ücretleri zamanla yüksek seviyeye ulaşır.
- Olası bir hukuk ihlalinde/olumsuz bir haberde büyük ölçüde etkilenir ve toplum tepkisine neden olur.
- Sanal örgütlere karşı zayıf ve savunmasızdır.
- Kısa bir sürede farklı bir ürün ve sahaya geçemez.
- İstihdamda beyaz yaka çalışan oranı yüksektir.
- Hammaddeyi yurt dışından sağlayanlar dövizle karşı aşırı derecede duyarlıdır.
- Sendikalar ile iyi ilişkiler kurmak zorundadır.
- Bünyesinde taşeron yapı bulundurma eğilimi artmaktadır.
- Devlet tarafından sürekli kontrol altında olup, denetlenmektedir.

- Çalışanların sigorta ödemelerinin yarısı işveren tarafından ödenmektedir.

- Ulaşım giderleri çok yüksektir.
- Finans bölümleri hileye açıktır.
- Çok fazla bürokrasi ile uğraşırlar ve kırtasiye maliyetleri yüksektir.
- Ar-Ge çalışmaları maliyeti artırmaktadır.

Metal endüstrisinde yer alan büyük ölçekli kurumsal şirketlerle ve Türk metal sendikası ile yapılan söyleşi ve röportajlarla kurumsal kimliğin İstanbul'da bulunan büyük ölçekli metal endüstrisi üzerindeki olumsuzlukları araştırıldı. Sanayinin bel kemiğini oluşturan bu sektördeki işletmelerin çoğalabilmeleri, çeviklik elde etmeleri, personel politikaları, sorunları, kırsal ve bölgesel kalkınmaya destek olmaları için gerekli incelemeler yapıldı. Bu sektörde kurumsal kimliğin meydana getirdiği olumsuzluklar karşısında, İstanbul'daki büyük ölçekli metal endüstrisi için, daha aktif daha çevik daha karlı, şirket, personel, kalkınma politikaları bakımından yeni bir işletme modeli meydana getirilmesinin faydalı olacağı kanaatine ulaşıldı. Bu yeni modeli şu şekilde açıklayacağız.

2.TEK MERKEZLİ ZİNCİRLEME KOMİN İŞLETME MODELİ

Bu modelin temel noktası üretim merkezine merkez kaç uygulayarak üretim bölümlerinin uzaklaştırılması esasına dayanmaktadır. İstanbul'da bulunan büyük ölçekli metal endüstrisi satışa sunduğu ürün ya da malın tamamını tek bir tesiste işlemlerden geçirip, bitmiş mamule dönüştürerek yapmaktadır. Bu endüstri içerisinde ürün bitinceye kadar pek çok bölümden geçmektedir. Genel olarak, bu endüstride yapı olarak hemen hemen birbirine yakın bölümler bulunmaktadır. Bu bölümler, kalıpların işlenip hazırlandığı kalıp bölümleri, metallerin işlenmesi için gerekli olan makine bölümleri/farklı makine grupları, baskı ya da mamul baskısı için gerekli olan presler, her birim için bakım bölümleri, montaj bölümleri (ürüne yönelik), depolar (stok depoları ve girdi çıktı malzeme), otomasyon veya otomatik yürütme bantları, boya/kaplama bölümleri, sevkiyat/ürün teslim bölümleri, kesme/ön hazırlık/malzeme hazırlama bölümleri, kimyasal depolar ve kimyevi madde bölümleri (çok azda olsa), sosyal tesisler gibi bölümlerdir. Bu bölümlerin hepsi bir amaç için bir arada bulunmakta ve büyük bir yapıyı meydana getirmektedir.

Buradaki bütün bölümlerin ve şirket çalışanlarının tamamı pazara sürülecek olan malın yapımı için çalışmakta ve bir arada bulunmaktadır. İşte devasa yapıları bundan kaynaklanmaktadır. Gelin şimdi işletmenin üretim merkezine bir merkez kaç uygulayalım ve direkt doğrudan birbirine bağımlı ayrılamaz olmayan üretim bölümlerini farklı bölgelere taşıyalım. Ancak bu bölge tek sıra halinde bir birini takip eden illerin sınır noktalarında olmalıdır ki nakliye ağı düz bir hat takip edebilsin hatta bir ilde yüz ölçümü küçük olanlarda iki uç noktada, büyük olanlarda üç noktada olmak kaydı ile yapılmalıdır. Böylece bir birinden bağımsız olan ürünler/yarı mamül ya da tamamlayıcı mamül buralarda farklı ve yeni birer fabrika haline dönüşmüş, alan olarak küçülmüş bir yapıda üretilerek merkeze doğru tam mamülü oluşturmak için meydana gelmiş olur. Böylelikle İstanbul'daki hatta yurt genelindeki büyük ölçekli metal endüstrisi bölünerek çoğalmış ve yurt genelinde bölgesel ve kırsal kalkınmaya da katkı sağlamış ve kurumsal kimlik ağını daha da genişletmiş olacaktır. Büyük bir fabrikadan en az bölümleyebildikleri kadar çok yeni küçük fabrikalar oluşturmuş olacaklardır. Bu modelde yönetim ise, yine İstanbul'da ya da büyük şehirlerde olmak kaydı ile tek merkezden yönetilecektir. Buradaki en büyük avantaj yeni kurulacakları bölgelerden kırsal ve bölgesel kalkınma kapsamında büyük oranda vergi avantajı sağlamaları olacaktır. Ancak bazı sorunlar gözükabilir. Bunların başında nitelikli personel bulma, yeni bina maliyetleri, nakliye maliyetleri gibi.

Bu sorunların çözümünde işveren sendikaları, işçi sendikaları, devlet ve işadamları önemli rol oynamaktadırlar. Türkiye'de genel olarak bu sektör için personelin eğitim durumundan bahsetmiştik. Buna ilaveten yine eğitim aşamasında devletin sendika ve bazı kuruluşların açmış olduğu kurslar bulunmaktadır ancak bu yeterli değildir. Özellikle bu sektör için yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden faydalanılarak, bu sektörde bir eğitim üssü olmadığı olanların ise sadece kendi içlerinde çok az alana hitap ettiği görülmüştür. Yukarıda saydığımız kurumların bir araya gelerek ve ortaklaşa çalışarak, büyük ölçekli binlerce kişiyi barındıran bir eğitim üssü kurmaları ve bu eğitim üssüne kırsal bölgelerden ya da yeni kurulacakları bölgelerden nitelsiz/vasıfsız personelin getirilerek bu eğitim üssünde eğitilmeleri yine bu eğitim üssünün bu sektör için ortaklaşa yapıldığını düşünürsek bunların sigorta ödemelerinin devlet tarafından karşılanması, ücretlerin

ise yine bu dörtlü yapa tarafından cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Buradaki kurulum yatırımı olarak metal endstirisindeki işletmelerin ellerindeki fazlalık, teknolojik olarak yeniliğini kaybetmiş ya da bir üst versiyonu çıkmış olan makine, cihaz, alet ve edevatları bu üsse bağışlayarak yatırımın tamamlanmış olması, bünyelerinde bulundurdıkları ya da çalışmak zorunda kaldıkları taşeron işlerinin buraya kaydırılması ve bu eğitim üssünde yaptırılması, her bir şirketin bu üsse eğitim için uzman personel sağlaması ve işletmelerin doğrudan ihtiyaı durumunda gerekli personelin eğitimini tamamlamış ve başarılı olarak görülmüş olanların doğrudan bir eğitime tabi tutulmadan direkt iş başı yaptırılmaları olumlu bir yaklaşım olacaktır. Yine bu kapsamda yeni kuruldukları yerlerde tedarik zincirinde yer alanların bir kısmının da yeni oluşumları takip edeceği ve onların da slenme olarak yine bu zincirlemeye uyacağını düşünürsek, bu model yurt çapında bir kalkınma hareketi olarak bile görülebilir.

Yine bu modelde bir iş yerinde fazla çalışmadan kaynaklı olarak yılma ve yıpranmaya karşı fazla çalışma yılına sahip olan personelin diğer zincirlemedeki sahalara kaydırılarak yeniden soluklanması sağlanabilir, aynı zamanda yönetici sayısı bakımından da avantajlıdır. Tek bir yönetici tarafından ve ustabaşılık sistemi ile yeni oluşum idare edilebilir, ara yöneticilere gerek yoktur. Ayrıca fazla sayıda beyaz yakalı çalışan barındırmaz. Yine bu sektördeki sorunlardan biri olarak çalışan ücretlerinin zamanla artarak yükselmesi büyük ölçekli kurumsal işletmeler açısından sorun olmaktadır. Ekonomik krizler karşısında küçülmeye, personel politikaları oluşurmaya başlamaktadırlar. Bu sayede bölgesel geçişler sağlanarak çalışanların işten çıkarılmadan yeni ücret doğrultusunda çalışmaya devam etmesi çalışan ve şirket açısından avantajlıdır. alışan açısından dezavantajlı gibi görülse de hem işini kaybetmeyecek, hem de yeni insanlar ve yeni bir coğrafyada yılmaya/yıpranmaya karşı hayatına devam edecek ve işsizliğin getireceği sorunlardan kurtulmuş olacaktır. Ayrıca bölümler kendi başlarına hareket edeceğinden buralardaki uyum ve çalışma ortamları genele nazaran daha sıcak ve samimi olacak, iş ilişkileri bu oranda gelişecek ve motivasyonu arttıracaktır. Kalite yönetimi kapsamında hiyerarşik yapı ve bürokrasi düşük olacağından çalışanlar daha aktif olarak kalite yönetimine katılacak ve görüşlerini rahatlıkla açıklayacaklardır. Diğer bir avantajı ise, toplam kalite yönetiminde benchmarking uygulamalarına izin verecek olmasıdır. Çünkü

metal endüstrisinde bulunan büyük ölçekli kurumsal şirketler benchmarking uygulamasında bulunamamaktadır ya da çok az sayıda ve gerekli özen gösterilmeden ziyaret aşamasında kalmaktadır. Oysaki benchmarking, şirketlerin birbirlerini kalkındırma, öğretme ve fikir alış verişleri açısından çok önemlidir. Fakat her bir işletme, ürün özelliği, üretim tekniği ve pazarını düşünerek teknoloji hırsızlığı kapsamında buna yanaşmamaktadır. Bu yeni model buna ön ayak olacak ve benchmarking esnasında sadece istenilen birimlerin kıyaslamasına olanak tanıyarak aynı zamanda bütünün görülmesini de engellemiş olacaktır. Şirketlerin giderek sanayi bölgelerinde üslendikleri bilinmektedir. Bu durum, olası bir kaos, (savaş, ekonomik ve siyasal kriz, doğal afetler) karşısında sanayinin yok olması anlamına gelmektedir. Bu durumdan kaçınılmalıdır.

Yine bu bağlamda, ekonomik krizler karşısında bölgesel oluşumlara gidileceğinden bir bütünün parçalanması önlenmiş olacaktır. Hatta İstanbul'daki büyük ölçekli metal endüstrisinde krizler veya yeni politikalar doğrultusunda küçülmeler sonucunda, büyük olan yapıda boşluklar meydana gelmektedir ve bu boşluklar toplum nazarında işletmenin kurumsal kimliği açısından güveninin sarsılmasına neden olmaktadır. Bazı şirketlerde bu boşlukların farklı firmalara kiraya verilmesi ile kazanç elde edildiği görülmektedir. Ancak bu düşünce, kurumsal kimliğe zarar vermektedir, kurum isminin zayıfladığı anlamına gelmektedir ve şirketin gücünün azaldığı kanısına neden olmaktadır. Bu durumun bölgesel olarak yaşanmasında ise, bu sonuca ulaşamayacaktır ve bütün bundan etkilenmeyecektir. Birim olarak hareket edeceğinden bütüne istinaden hantal yapıdan kurtulmuş olarak, daha çevik olacak ve değişikliklere çok çabuk adapte sağlayacak ve değişim çok hızlı olacaktır. Gerekli ve zorunlu durumlarda kapatılması ise, göze aşırı derecede batmayacak ve kurumsal kimlik zarar görmeyecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda hileden en çok etkilenen ve zarar gören ikinci sektörün üretim sektörü olduğu görülmüş ve bu modelin de yine hileli durumlara karşı, tek merkezden yönetileceği için önemli ölçüde duyarlı olacağına inanmaktayız.

Yeni kurulacak yerlerin bina maliyetleri başta yüksek gibi görülse de vergi indirimi karşısında önemsiz kalacaktır. Belki sosyal tesisler açısından servis, yemekhane, revir, spor salonları başlangıçta yöneticileri düşündürebilir ancak her bir

bölüm için ayrı ihale açılarak, tamamından daha cazip hale gelebilir. Çalışanların yeni kurulacak yerde ikamet ediyor olmaları da, ulaşım servisi maliyetlerini büyük oranda azaltacaktır. Bütün maliyetlerin de ortadan kalkacağını ya da azalacağını iddia edemeyiz. Bu yeni oluşum, ilk başlangıçta maliyetli gibi gözükse de, bu modelin çok fazla maliyet düşüklüğü ve kar avantajı bulunmaktadır. Bu avantajları anlatmaya çalıştık. İstanbul da bulunan metal endüstrisindeki büyük ölçekli kurumsal firmaların şehircilik anlayışının değişmesi ve nüfusun hızla artmasıyla birlikte yaşam merkezlerinin ortalarında kalmış olmaları, şirketlerin şehir dışına çıkmaya zorlanmaları bu modelin uygulanması için bir fırsattır.

SONUÇ

İstanbul'daki büyük ölçekli metal endüstrisindeki işletmeler, kurumsal kimliğine varıncaya değin ve de vardıktan sonra hızla büyümeye devam ederler. Ancak belli bir süre sonra kurumsal kimliklerinin kendilerine yüklemiş olduğu görev, zorunluluk ve yüklerden dolayı başlardaki hareketliliğini kaybeder ve giderek rutin ve hantal bir yapıya doğru sürüklenirler. Devlet, toplum, rakipler, sivil toplum kuruluşları, pazar müşterileri, siyasi otoriteler tarafından da dikkatlice incelenen ve yüksek beklentilere yol açan bir oluşuma dönüşmüşlerdir. Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında toplum nazarında büyük beklentilere yol açmakta ve zorlanmaktadır. Ancak bu durumun, kurumsal kimliği zedeleyici olaylar sonucunda olmaması gerekmektedir. Çok geniş araziler üzerine kurulu devasa yapıları bulunmakta ve aynı zamanda istihdam açısından da memleketin bel kemiğini oluşturmaktadır. Teknolojinin ve sanayinin yön veren kaptanları durumundadırlar. Ürettikleri mamul ve malların tamamı tek bir çatı altında üretilmektedir, içlerinde ürünün tamamının üretilmesi için farklı bölümler bulunmaktadır. Çok fazla sayıda personeli bünyelerinde istihdam ettikleri için personel oluşum ve sorunları da buna paralel olarak yaşanmaktadır. Devlet, sendikalar, medya, sivil toplum, rakipler, denetçiler ile etkileşimde bulunmakta ve etkilenmektedirler. Ekonomik krizler karşısında ise çok çabuk etkilenen ve yıpranan bir yapıya sahiptir. Çünkü ekonomik krizler karşısında devlet anlayışı olarak ilk müdahale finans sektörüne yapılmakta, bu sektör ise ikinci plana itilmektedir. Çin pazarı ve sanal örgütlerin giderek artmasıyla birlikte yıpranma oranı daha da artmaktadır. Ödedikleri vergi oranı düşük olmasına rağmen, ödenen vergi/vergi miktarı çok yüksek tutardadır.

Çalışan ücretlerinin artması, dövizdeki dalgalanmalar, pazardaki payların farklı sahalara kayması, teknolojinin her gün daha da gelişerek değişmesi, gümrük birliğinden dolayı düşük maliyetli ürünlerin yurt içine kolayca girmesi, olası bir hukuk halinde ya da yanlış bir uygulama ve anlaşılmada ağır yaptırımlara maruz kalmaları, İstanbul'daki nüfus artışı ve şehir yaşantısının genişlemesinden dolayı şehir dışlarına sanayi bölgelerine çıkmaya zorlanmaları, çok sıkı denetim altında kalmaları şu an ki İstanbul'daki metal endüstrisini kurumsal kimliklerinden dolayı hareketlerini kısıtlamakta ve yıpratmaktadır. Değişen yaşam koşullarında nitelikli

personel açısından da sorunlar yaşamakta ve bu sektör tercih olarak giderek popülarlığını yitirmektedir.

İşte kurumsal kimliğin İstanbul'daki büyük ölçekli metal endüstrisi üzerindeki olumsuz etkilerinden kurtulmak için kurumlar vergisinin yüzde beş oranında indirilmesi, sigorta ödemelerinin yarı yarıya düşürülmesi, mavi yaka diye adlandırılan kesimden alınan vergini yüzde on beş ile sabitlenmesi, vergi politikalarının arttırılarak genele yayılmasının daha da aktifleştirilmesi ve bu sektörün kurtulması ve memleketin kırsal ve bölgesel olarak kalkındırılması için bununla birlikte yukarıda bahsettiğimiz tek merkezli zincirleme komin işletme modeline geçme ve uygulamaları ve yine dörtlü yapının buna imkan ve destek vermesi kurumsal kimliğin İstanbul'daki büyük ölçekli metal endüstrisi üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak açısından faydalı olacağı inancını taşımaktayım.

Kaynakça

Ak, Mehmet. *Firma Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: M.Group Publishing, 1998.

Akgemci, Tahir. *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2008.

Aktaran: DPT. *Madencilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT:2664-ÖİK:635, Ankara: DPT, 2001.

Asna, Alaaddin., ve Filiz Balta Peltekoğlu. *Public Relations*. İstanbul: Der Yayınları, 1998.

Asunakutlu, Tuncay, ve Barış Safran. «Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme.» *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6, no. 2 (2004): 51-58.

ATO. *Basel-2 Kobi'lerin Kredi Riski ve Derecelendirilmesi*. Ankara: Yorum Basın Yayın, 2007.

Ay, Ünal. *işletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*. Adana: Nobel Kitabevi, 2003.

Aydın, Süleyman. *Küreselleşme Sürecinde Türkiye'nin Ekonomik Güvenliği*. Ankara: Adalet Yayınevi, 2009.

Ayla, Okay. *Kurum Kimliği Media*. Ankara: Cat Yayınları, 2000.

Babacan, Muazzez. *Reklamcılık: Temel Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Bağrıaçık, Atilla, ve Tamer Müftüoğlu. *Küçük ve Orta Boy Firmalar*,. 44 cilt. İstanbul: Dünya Yayınları, 1989.

Bahar, Emel. *İşletme Yönetim*. Beta Basın Yayın Dağıtım, 2011.

Bakan, Ömer. *Kurumsal İmaj*. Konya: Tablet Kitabevi, 2005.

Balmer, John M.T. «Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing.» *European Journal of Marketing* (MCB. University Pres) 35 (2001): 3/4.

Baltaş, Zuhal, ve Acar Baltas. *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi , 2001.

Baltaş, Zuhale, ve Baltaş Acar. *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., 2013.

Bardakçı, Hasan. *Kültür ve Ticaret*. İstanbul: Cinius Yayınları, 2012.

Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul kariyer yayıncılık, 2004.

Bektaş, Arsev. *Kamuoyu İletişim ve Demokrasi*. İstanbul: Bağlam Yayınları, 1996.

Berkman, Ümit. «İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğuna İlişkin Türkiye'deki Akademik Çalışmalardan Bazı Örnek ve Gözlemler.» *Yönetim Dergisi*, 2007: 3-9.

Bıçakçı, İlker. *İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirel Bir Yaklaşım*. Ankara: MediaCat Yayınları , 2002.

Boran, Tuğçe Gürel. *Türkiye'de Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2011.

Bozkurt, İzzet. *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. Ankara: Mediacat Yayınları, 2000.

Bozkurt, Rüştü. *İşletme Odağı: Girişimci Sorunları*. İstanbul: Cem Ofset, 1996.

Buğra, Ayşe. *Devlet ve İş Adamları*. İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.

Büyükerşen, Gökçe. «Türkiye'deki Bankaların Web Sitelerinde Kurumsal Kimlik.» *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Enstitüsü, 2000.

Can, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.

Cemalcılar, İlhan, ve Diğ. *İşletmecilik Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1989.

Ç.S.G.B. ÇSGB. Ocak 2014.
<http://www.cs gb.gov.tr/cs gbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/cs gb/dosyalar>
(02 26, 2014 tarihinde erişilmiştir).

Çekinmez, Vural. «Farklı Kültürlerde Renklerin Anlamları.» İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2010.

Çelebioğlu, Fuat. *Davranış Açısından İş Bilim*. İstanbul: Üçdal Neşriyat, 1981.

Çerik, Şule, ve Emel Özarslan. «Çalışanların sosyal sorumluluk boyutlarına ilişkin algılamaları: ilaç sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama.» *Ege Akademik Bakış* (Ege Akademik Bakış) 8, no. 2 (2008).

Çiftçi, Birgül, ve Ozan Bahar. *Ekonomik Kriz-Suç İlişkisine Teorik ve Amprik Bir Yaklaşım: Muğla Örneği*. Cilt 20-227. İktisat İşletme ve Finans, 2005.

Çokluk, Ömay. *Örgütlerde Tükenmişlik, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Çoroğlu, Çağlar. *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.

Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Dinçer, Ömer, ve Yahya Fidan. *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2010.

Dinler, Arzu Meltem. «Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Paradoks Ekonomi.» *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2009: 1-8.

Erçetin, Şule. *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2000.

Erdoğan, İrfan. *İletişimi Anlamak*. Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2002.

Eren, Erol. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Cilt 1. 183 cilt. İstanbul: İ.Ü.İ.F., 1987.

—. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2000.

Erengül, Bilge. *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.

Ergin, Canan. «İç Çatışmaların, İkili Çatışmaların Çözümündeki Rolü.» Ankara: H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989.

Ergun, Gonca. «Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi.» *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Ersöz, Halis Yunus. «Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetleri, Rol ve Önemleri.» *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, 2007.

Fisk, Peter. *Sürdürülebilir Büyüme İnsanlar, Gezegen ve Kar*. Çeviren Evren Yıldırım. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2010.

Geçikli, Fatma. *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2013.

Gök, Sibel. *Ekonomik krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.

Gökçe, Orhan. *İletişim Bilimine Giriş İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analiz*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları , 1998.

Göktepe, Işık Bilgehan. «Gerçek Mekan, Sanal Mekan ve Kurumsal Kimlik İlişkisi.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi, 2013.

Gümüş, Mustafa. *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995.

Güner, Sinan. «Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi.» *Türk İdare Dergisi*, 2005: 61-65.

Gürol, Yonca. *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş. , 2011.

Gürüz, Demet. *Halkla İlişkiler - Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi*. Cilt 7. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınlar, 1995.

Güven, Mustafa. «Kurumsal Kimlik Yönetiminde Kurum Kültürünün Birleşmelerinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Güzeltik, Ebru. *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* . İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Hatiboğlu, MehmetTahir. *Türkiye Üniversite Tarihi*. Ankara: Selvi Yayınları 2.Baskı, 1986.

Hellriegel, D., J.W. Slocum, ve R.W. Woodman. *Organizational Behavior, Seventh edition*. Çeviren Tarık Solmuş. West Publishing Company; Beta Yayınları, 1995.

Herbst, Dieter. *Corporate Identity*. Çeviren Muharrem Tuna ve Ayşen Akbaş Tuna. Berlin: Cornelsen, 2006.

Hürel, Feridun. *18 Yaşından Küçükler Okuyamaz*. Ankara: MediaCat Yayınları, 1998.

İbişoğlu, Aylin. «Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği.» *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. *Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Glpbal Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayım-Dağıtım, 1999.

J.Marcond. *Image Marketing*. Çeviren Mehtap Sümersan Köktürk, A.Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu. Chicago: NTC Business Books, 1996.

Kadıbeşegil, Salim. *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı*. Ankara: MediaCat 4.Baskı, 2001.

Kangal, Ebru. «Kurumsal Kimlik ve İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi: Sivas Belediyesi Uygulaması.» *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Kantar, Hüseyin. *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2010.

Karataş, Süleyman. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. İstanbul: Veli Yayınları, 1991.

Karpat, Işıl. «Marka Yönetimi Süreci ve Tanıtımın Rolü.» *Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Kartarı, Asker. *Farklılıklarla Yaşamak*. Ankara: Ürün Yayınları, 2001.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları Genişletilmiş 9.Baskı, 2003.

—. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

—. «Modern Çağda Liderlik.» İstanbul: Hava Harp Okulu Liderlik Sempozyumu, 24-25 Mart 2011.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnel, ve Heinz Weihrich. *Management Singapore*. Çeviren Halil Can, Doğan Tuncer ve Ayhan Doğan Yaşar. Ankara: Mc Grow Hill Book Company, Siyasal Kitabevi, 1986.

Köktürk, Mehtap Sümersan. *Örgütte Kişisel Gelişim*. Düzenleyen Mehtap Sümersan Köktürk, A.Müge Yalçın ve Emine Çobanoğlu. Ankara: Nobel Yayınları, 2002.

Köktürk, Mehtap Sümersan, A.Müge Yalçın, ve Emine Çobanoğlu. *Kurum İmajı Oluşumu ve Ölçümü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2008.

Köktürk, Mehtap Sümersan, ve Şirin Odabaş. *Pazarlamada Yeni Açılımlarla Üstünlük Sağlamak*. İstanbul: Beta Yayınları, 2006.

Köseoğlu, Mehmet Ali. «İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler: KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma.» *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008: 89-97.

Kurtçu, Fatih. «İnternet Ortamında Alışveriş Sitelerinin Kurumsal Kimlik Tasarımlarının İncelenmesi; Bir Kurumsal Kimlik Tasarımı.» *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2011.

Küçük, Orhan. *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2012.

Leblebici, Hatice. «Marka Görsel Kimliği Unsurlarından Logoya Yönelik Tüketici Algılarını Belirleme Üzerine Bir Çalışma.» *Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Mutlu, Erol. *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1998.

Nalbant, Z.Eser. «İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı.» *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 12, no. 1 (2005): 195.

Narter, Çınar. «Endüstriyel Tasarımın Kurumsal Kimlik Oluşturmadaki Rolü.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Odabaşı, Yavuz, ve Barış Gülfidan. *Tüketici Davranışı*. İstanbul: MediaCat Yayınları, 2003.

Odabaşı, Yavuz, ve Mine Oyman. *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2002.

Okay, Ayla. *Kurum Kimliği*. Ankara: MediaCat Yayınları , 2000.

—. *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin yayınları, 2012.

—. *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları, 2012.

—. *Kurum kültürü*. Ankara: MediaCat Yayınları, 2003.

Olutayo, Otubango. «The Extended Corporate Identity Mix; International Journal of Marketing Studies.» *Published by Canadian Center of Science and Education* 5, no. 1 (2013): ISSN 1918-719x, E-ISSN 1918-7203.

Onal, Güngör. *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Türkmen Kitabevi 2. Basım, 2000.

Onal, Güngör. «Temel İşletmecilik Bilgisi.» *M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları* (Marmara Üniversitesi), 1993.

Oskay, Ünsal. *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları, 1992.

Oskay, ünsal. *XIX Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri*. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları, 1982.

Özdemir, Hilal. «Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi.» *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009: 57-72.

Özgener, Şevki. «İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları.» *Amme İdaresi Dergisi*, 2002: 175-199.

Özgür, Tuğba. «Kültürel Farklılıklar ve Yönetim.» *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Paksoy, Arzu Çekirge. *Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Rota Yayınları, 1999.

Pelit, Elbeyi, Yasin Boylu, ve Evren Güçer. «Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma.» *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi), no. 1 (2007): 89.

- Peltekoğlu, Filiz Balta. *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- . *Kurumsal iletişim sürecinde imajın yeri*. Cilt 4. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 1997.
- Phillips, Duygu. *İsmin Marka Hali*. İstanbul: Kapital Medya Yayınları, MediaCat Yayınları, 2011.
- Quichi, William. *Theory Z*. Çeviren Z.Beril Akıncı Vural. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co., 1981.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa, : Ezgi Kitabevi Genişletilmiş 4. Baskı, 1998.
- Sahilli, Sevdâ. «Pazarlamanın Sessiz Dili: Renkler ve İletişim Rolü.» *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Mayıs 2005.
- Sekman, Mümin, ve Alper Utku. *Çevik Şirketler*. İstanbul: Alfa Yayınları 9.Baskı, 2009.
- Sızıyek, Gülşen. «Kurumsal Kimlik Kavramının Banka Şubelerinde İç Mekan Tasarımına Etkisi ve Tasarım/Uygulama İçin Endüstrileşme Yaklaşımı.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi, 2009.
- Solmuş, Tarık. *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Süar, Işık Özkan Tülay. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Punto Yayıncılık, 1994.
- Süceddinov, Şemseddin. «Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Sümersan Köktürk, Mehtap, A.Müge Yalçın, ve Emine Çobanoğlu. *Kurum İmaji*. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Şimşek, Mehmet Şerif, ve Mümin Ertürk. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 5.Baskı, 1999.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, ve Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık, 2003.

Tanış, Veyis Naci. «Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Açısından Teknolojik Değişimin Üretim İşletmeleri Üzerine Etkisi.» *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* (Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F), 2000: 8.

Tatari, Begüm. «Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk.» *İzmir Ticaret Odası Yayını*, 2003: 1-11.

Tikici, Mehmet, ve Mehmet Deniz. *Örgütsel Davranış*. Malatya: Özmert ofset, 1993.

Torun, Alev. «Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.» *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 1997: 43-53.

Tosun, Kemal. «İşletme Yönetimi.» no. 120. İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları, 1990.

—. «Çevre Bozulması Sorunu ve Biz.» *Yönetim Dergisi*, 1978.

Tuna, Ayşen Akbaş. «Hastanelerde Kurumsal Kimlik Uygulamalarının Hastalar Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma.» *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Tuna, Muharrem, ve Ayşen Akbaş Tuna. *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.

Tutar, Özhan. «Türkiye'nin Kamu İstihdamı Kurumu Olarak Türkiye İş Kurumunun Toplumdaki İmaj Tespiti ve İmaj Geliştirme Üzerine Bir Çalışma.» *Uzmanlık Tezi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2007.

TÜİK.

<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tuik.gov.tr%2FPreIst> (02 27, 2014 tarihinde erişilmiştir).

Türkoğlu, Süleyman. «Görsel İletişim Tasarımında Kurumsal Kimlik ve 'İstanbul Üniversitesi' Örneği.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Uçman, Perin. «Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar.» *Psikoloji Dergisi*, Ocak 1990: 58-75.

- Uras, Güngör. «Yönetimin Konuk Yöneticisi.» *Yönetim Dergisi*, 1979: 25-26.
- Uslu, Pelin. «Kurumsal Kimlik Oluşturmada Halkla İlişkilerin Önemi ' özdelek' Örneği.» *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Uyguç, Nermin, ve Dilek Çımrın. «DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılık.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi* (Dokuz Eylül Üniversitesi) 19, no. 1 (2004).
- Uzoğlu, Sevil. «Kurumsal Kimlik ve Anabilim Çerçevesinde Vakko Örneği.» *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Ünal, Mesut. *21.YY'Da Değişim, Yönetim ve Liderlik*. istanbul: Beta Basım A.Ş, 2012.
- Varol, Muharrem. *Orgüt Sosyolojisine Giriş*. Cilt 2. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1993.
- Vural, Zerrin Beril Akıncı. *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları, 2010.
- Yamak, Sibel. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, 2007.
- Yeşilyurt, Pınar. «Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama.» 2007: 4.
- Yılmaz, Orhan. «Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma.» *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Yumlu, Konca. *Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları*. İzmir: Nam Yayıncılık, 1994.
- Yurdakul, Nilay Başok, ve Ahmet Bülent Göksel. *Temel Halkla İlişkiler*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, 2002.
- Yüksel, Ahmet Haluk. *İkna ve Konuşma*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2001.

EKLER

SÖYLEŞİ SORULARI

- 1- Kişisel bilgilerinizi yazınız.
Adı-Soyadı :
Kurum :
Ünvanı :
Tarih :
- 2- Kaç yıldır iş hayatındasınız?
- 3- Kaç yıldır metal endüstrisinde çalışmaktasınız?
- 4- Şu an çalıştığınız kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız? Bu kurumdaki kariyerinizin gelişim sürecini anlatabilir misiniz?
- 5- CEO'luk görevini ne zamandır yürütmektesiniz?
- 6- CEO su olduğunuz şirketin, idari binalar, üretim tesisleri ve depolar dahil olmak üzere tüm yerleşkelerinden bahsedebilir misiniz?
- 7- Hammadde almış olduğunuz tedarikçiler ile ilişkileriniz nasıl? Üretim süreçlerine etkisini anlatabilir misiniz?
- 8- CEO su olduğunuz şirkette, hizmet ve üretim alanında taşeron yapı bulunmakta mıdır? Bulunuyorsa yıllık finansal hacmi nedir?
- 9- Üretimin tamamı kuruma ait üretim tesislerinde mi yapılmaktadır? Yarı mamul veya bitmiş mamul şeklinde anlatabilir misiniz?
- 10- Metal endüstrisinde kurumlar vergisi oranını yüksek buluyor musunuz? İstanbul ölçeğinde kurumlar vergisi oranını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 11- Şirket olarak teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyor musunuz? Bu gelişmeleri şirkete adapte edebiliyor musunuz?
- 12- Tüm giderleriniz arasında amortisman giderleriniz yüksek yer kaplıyor mu? Açıklayabilir misiniz?
- 13- Şirket bünyesinde uyguladığınız kalite yönetimi sistemleri nelerdir?
- 14- Satışlarınızın yurtiçi ve yurtdışı dağılım oranları nelerdir?
- 15- Ekonomik krizler karşısında en çok etkilenen sektör üretim sektörüdür. Bu bağlamda, kriz yönetimi çalışmalarında uyguladığınız tedbirler nelerdir? Anlatabilir misiniz?
- 16- Kurumunuzun bünyesinde personel devir oranınızı anlatabilir misiniz?
- 17- Kurum içi motivasyon uygulamaları kapsamında neler yapılmaktadır?

- 18- Kurumunuzda stres yönetimi kapsamında neler yapılmaktadır? Bu konuda uygulamalarınız var mıdır?
- 19- Kurumunuzun etkin bir halkla ilişkiler politikası yürüttüğüne inanıyor musunuz?
- 20- (Firma adının belleklere yerleşmesi, dinamizm, yenilikçilik, ürün ve hizmetlerin firma garantisi, ilk bakışta rakiplerden ayrılma, tutundurma ve marka)
- 21- Kurumunuz bünyesindeki personelinizde beyaz-mavi yaka oranınız nedir? Açıklayabilir misiniz? Mavi yaka beyaz yaka çatışması yaşanıyor mu?
- 22- Kurumunuz bünyesinde saat ücretli çalışanların saat ücretlerini sektör bazında değerlendirebilir misiniz?
- 23- Eğitim üssünüz var mı? İşe alım sürecinde ve sonrasında oryantasyon programları uyguluyor musunuz?
- 24- Medyada kurumsal kimliğinize ve imajınıza zarar verecek bir olay yaşandı mı? Yaşandıysa ne gibi önlemler aldınız?
- 25- Kurumunuzun kariyer olanaklarını cazip buluyor musunuz?
- 26- İş dünyasında hiç olmadığı kadar ciddi zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıyayız. Olası başarısızlığın sonuçlarının nereye varacağını yada alınan kararların etkisini tespit için analiz yada simülasyon uygulamasında bulunuyor musunuz?
- 27- Sektörde karlı büyümek için yeni pazarlar, daha uzun soluklu ve cazip rekabet üstünlüğü, maliyetleri ve riskleri daha etkili bir şekilde yönetmek için fırsat analizleri yapıyor musunuz? Anlatabilir misiniz?
- 28- Dünya çok büyük sorunlarla karşı karşıya. Bu sorunları çözecek güç iş dünyasında. Siz bu kurumsal gücü kullanıp, tüketici davranışları üzerinde olumlu yönde değişiklik için neler yapıyorsunuz?
- 29- Para kazanmanın ötesinde şirketinizin başka amaçları var mı? Anlatabilir misiniz?
- 30- Çalışan personelinizin hayatını iyileştirdiğinize inanıyor musunuz? Onların hayattan daha fazla zevk almaları konusunda neler yapıyorsunuz? (Sağlık koşulları, refahı arttırmak, yeni yerler ve öğretiler gibi)
- 31- Şirket olarak hayır kurumlarına bağışta bulunuyor musunuz?
- 32- Şirketinizde çalışanların örgütsel bağlılığını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 33- Şirket olarak, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında neler yapıyorsunuz? Kurumsal sosyal sorumluluğunuzu değerlendirebilir misiniz?

SÖYLEŞİ A

- 1- —
- 2- —
- 3- —
- 4- —
- 5- —
- 6- —
- 7- —
- 8- İstanbul'da fabrikamız ve genel müdürlüğümüz bulunmakta. 11000 metre kare kapalı alana sahibiz.
- 9- Tamamı tesislerimizde yapılmaktadır.
- 10- Kurumlar vergisi olarak %20 ama destek amaçlı daha da düşürülebilir SSK vb gibi. Genel olarak yüksek buluyoruz, gelir vergisi açısından.
- 11- Ar-Ge departmanımız var. Adapte edebiliyoruz.
- 12- Evet kaplıyor.
- 13- Akreditasyonlar takip edilmektedir. Kalite müdürlüğümüz bulunmakta.
- 14- %85 yurt dışı %15 yurt içi.
- 15- —
- 16- Çok düşük. Beyaz yaka daha fazla.
- 17- Fazla bir şey yapılmamaktadır.
- 18- Yapılmamakta.
- 19- Fazla etkin değil.
- 20- Düşük oranda beyaz yaka yüksek oranda mavi yaka bulunmakta. Çatışma yaşanmamakta.
- 21- Mavi yakayı yüksek buluyoruz.
- 22- Eğitim üssümüz yok. Oryantasyon programları yapılmaktadır.
- 23- Yaşanmadı.

- 24- Hayır.
- 25- Evet yapılmaktadır.
- 26- Yapılmamakta.
- 27- Pazar olarak direkt odaklı olmadığı için yapılmamakta.
- 28- Evet. İstihdam ve ihracat vasıtası ile döviz girdisi sağlamakta ve vergi ödemekte.
- 29- —
- 30- Zaman zaman.
- 31- Yüksek oranda.
- 32- Yoktur.

SÖYLEŞİ B

- 1- —
- 2- 15 yıl
- 3- 7 yıl 2005’den itibaren sektörde yer aldık
- 4- 7 yıl şirketimi daha çok büyütmek ve Türkiye’de lider olmak
- 5- 7 yıl
- 6- 4000 metre kare bir alanda üretim yapmaktayız. Yurt içi ve yurt dışı tüm siparişler bu alanda yapılmaktadır.
- 7- Üretim ve sipariş doğrultusunda tedarikçilerimizle sürekli bir bağlantı halindeyiz.
- 8- Taşeron bulunmamaktadır.
- 9- Kendi kurumumuzda devam etmekte ve üretilmekte. Mamül ve yarı mamül tedarikçi firmalardan sağlanmaktadır.
- 10- Devletin bu kurumda çalışmalar yapması ve üreticileri zedelemeyecek bir oranda tutmasıdır.
- 11- Çin malları karşısında yerli üretimimiz ve teknolojiye uyum sağlamakta zorluk yaşanmakta, bundan çin mallarına ambargo uygulanmalı ve bu konuda devlet işletmeleri desteklenmelidir.
- 12- Kaliteden ödün vermeden bütün rekabet ortamı karşısında demir başlar az da olsa maliyetli olmaktadır.
- 13- Alt yapıyı oluşturmak ve akreditasyon sistemleri doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır.
- 14- Çin malları ile rekabet edemeyecek durumda zorlanıyoruz. Yüz kırk kalem üretimde %70 dış piyasa %30 iç piyasa da satışlarımız mevcut.
- 15- Personel azaltılmaya çalışıldı, karlı ürünler doğrultusunda üretim şekli değiştirildi.
- 16- Kurumda tecrübe doğrultusunda personel devri olmaktadır.
- 17- Personel istekleri doğrultusunda etkinlikler yapılmaktadır.
- 18- Üretim bölümünde motivasyon genel çalışmalar ve bazı haklar sağlanmaktadır.
- 19- 2005 yılında üretime başladık üç, dört ürünle şimdi sektörde yüz kırk ürüne ulaşıldı ve ihracat doğrultusunda hedeflerimiz var.

- 20- %12 beyaz yak %88 mavi yaka personel mevcut. Ast üst çatışması yok.
- 21- Piyasa koşulları doğrultusunda uygun olduğunu belirtebilirim.
- 22- Kendi işletmemiz içerisinde çalışmalar yapılmaktadır.
- 23- Yaşanmadı.
- 24- Kalitemizi geliştirip yurt dışında daha çok kariyer hedefi doğrultusunda personele ayrıcalıklar tanımak.
- 25- Bu sorunlardan biri olan Çin mallarına karşı yapılan tüm çalışmalara kesinlikle destek verip kendi işletmem doğrultusunda projeler ve maddi manevi destekler doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır.
- 26- Sürekli yapılmakta. Şu anda düşünülen yurt içi ve yurt dışı bayilikler açılıp ürünlerimizi daha etkin kılmak ve Pazar payını genişletmektir.
- 27- Sektörün bu konuda fazla etkileneceğine inanmıyorum. Bu doğrultuda devletin gerekli önlemleri alıp işletmeler için cazip kredi vermesi ve vergi indirimine gitmesidir.
- 28- İşletmenin yurt dışında Pazar payını daha çok büyütmek yüz kırk kalem maldan daha fazla çeşit ürünle pazara hakim olmak.
- 29- Bu konuda çalışmalar yapılmakta.
- 30- Sponsorluk haricinde olası olaylar karşısında bağış yapılmakta ve belirli kurumlara belirli zamanlarda yardımlar yapılmaktadır.
- 31- İşletmenin cirosu doğrultusunda ve medyanın içerisinde yayımlanan tüm tutumlar doğrultusunda normlar oluşturulup, örgüt bağlılığı arttırılmaktadır.
- 32- Hammadde kimyasal çözümlü geldiği için topluma ve çevreye herhangi bir zarar verilmemekte, üretim ve üretim sonrası her hangi bir kimyasal madde çevreye akıtılmamaktadır. Yöneticilerimizin bu konu hakkında hassasiyetleri de kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında yapılmaktadır.

SÖYLEŞİ C

- 1- —
- 2- 20 yıl
- 3- 15 yıl
- 4- 5 yıl daha mükemmele ulaşmak için çabalıyorum ve başardım diyebiliyorum.
- 5- 5 yıl
- 6- Hayır çünkü farklı bölgelerde farklı üretimler yapılmaktadır.(rekabetten dolayı yorumsuz)
- 7- —
- 8- Hemen tüm üretim departmanlarında az sayıda bulunmaktadır.
- 9- Hayır. Tedarikçiler tarafından da üretim yapılmakta.
- 10- —
- 11- Evet makine bölümü üretim için takip edilmektedir.
- 12- Yüksek. Yeni makinaların teknoloji karşısında çabuk amortismanına dönüşmekte.
- 13- —
- 14- %80 yurt içi %20 yurt dışı
- 15- —
- 16- Genelde başarısına göre dağılım yapılmakta ve insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirilmektedir.
- 17- —
- 18- —
- 19- —
- 20- Çatışmalar yaşanmamakta kurumumuzda ast üst ilişkisi mevcuttur.
- 21- Evet genelde üretim bazında hesaplanmakta ve değerlendirilmektedir.
- 22- —
- 23- —

- 24- Evet
- 25- —
- 26- —
- 27- —
- 28- Var. Ekonomik kalkınmayı desteklemek, kurumuma hizmet veren elemanlarıma iyi bir yaşam sağlamak için onlara uzmanlık kazandırmak.
- 29- —
- 30- Evet belirli zamanlarda.
- 31- —
- 32- —

SÖYLEŞİ D

- 1- —
- 2- —
- 3- —
- 4- —
- 5- —
- 6- İstanbul da fabrikamız var iki adet Eskişehir fabrikası bulunmaktadır.
- 7- Planlı ve uzun vadeli sorunsuz. Etkisi olmakta büyük oranda. örn: sac tedarîği yapılamaması durumunda ana sanayiye mal yetiştirilememekte.
- 8- Taşeron yapı bulunmakta, finansal açıdan küçük oranda.
- 9- Tamamı tarafımızdan yapılmaktadır. Yarı mamul olarak yapılmakta.
- 10- Evet yüksek buluyoruz. İstanbul'da ölçek olarak yüksek buluyoruz.
- 11- Evet kısmi olarak adapte ediyoruz.
- 12- Evet ciddi olarak yer kaplamakta
- 13- Evet uyguluyoruz. ts 161949:2009, ıso.9001:2008, ıso 14001:2004, ohsas 18001:2007, Q1
- 14- %75 yurt içi %25 yurt dışı.
- 15- Çok önemli. Bir kriz masası çalışması yok ama etkili sistemler devreye alınmaya çalışılıyor.
- 16- Düşük.
- 17- Ayın elemanı, öneri sistemi, ödüllendirme yöntemi.
- 18- Yok
- 19- Kısmen etkili
- 20- %20 beyaz yaka %80 mavi yaka. Yaşanmıyor.
- 21- Dengede tutmaya çalışıyoruz.
- 22- Eğitim üssü yok ama osb'nin üssünden faydalanıyoruz. Teşvik kapsamında eleman alınıyor. Oryantasyon eğitimi verilmekte.

- 23- Yok
- 24- Buluyoruz.
- 25- Yapılmakta.
- 26- Yapılmakta.
- 27- Şirket atıkları bertaraf sistemleri doğrultusunda yok edilmekte. Kampanya yok.
- 28- Yok.
- 29- İnanıyoruz. İmkanlar dahilinde gıda yardımları, maddi yardımlar.
- 30- Yapılmakta (burslar)
- 31- Bağlılar oran yüksek.
- 32- Yasanın emrettiği özürlü kadrosu bulunmakta ayrıca hayır kurumlarına yardım edilmekte. Burslar ile desteklenmekte.

SÖYLEŞİ E

- 1- —
- 2- 14
- 3- 14
- 4- 14
- 5- 10
- 6- Toplam bin metre kare idari bina ve depo şeklinde bir yerimiz vardır. İleriye dönük yatırım amaçlı İstanbul dışında arsamız vardır.
- 7- Üretim yok. Sattığımız ürünleri Hindistan, İtalya ve İspanya'dan alıyoruz.
- 8- Yok
- 9- Üretim yok. Yarı mamul ithalatı, stoklaması ve satışı yapılmaktadır.
- 10- Vergi oranlarının yüksekliği özellikle rekabetin yüksek olduğu metal sektöründe kar marjlarında küçük olması nedeni ile finansal zorluk yaratıyor. Yeni yatırıma yönelik finansman bulunması iyice güçleşiyor.
- 11- Yeni teknolojileri takip ediyor, makineleri güncel tutmaya çalışıyoruz.
- 12- —
- 13- ISO 9001
- 14- %99.5 yurtiçi %0.5 yurt dışı
- 15- Stok seviyemizi düşünüp mümkün olduğunca nakitte kalmaya çalışırız.
- 16- En yeni personel üç yıllıktır.
- 17- —
- 18- —
- 19- İnanıyoruz. Piyasa da saygın, güvenilir bir ismimiz vardır.
- 20- Dört beyaz yaka beş mavi yaka küçük bir şirket olduğumuz ve yüz yüze gün içerisinde daha fazla ilişki yaşandığından çalışanların bir birini tanıması ile nispeten az yaşanıyor.
- 21- —
- 22- Hayır.

- 23- Yaşanmadı.
- 24- Küçük bir şirket olduğumuz için sunabileceğimiz fazla bir unvan yok.
- 25- Analiz yok
- 26- Müşteri taleplerini dinleyerek, fuarları gezerek yeni üreticilerle tanışmaya çalışıyoruz, yeni geliştirilen metal kalitelerini takip ediyoruz.
- 27- —
- 28- Yavaş yavaş sindirilecek çalışanlarımızla beraber büyümek, sektörü büyütmek ve özellikle sektörü bilinçlendirmek
- 29- Çalışma ortamı en iyi seviyeye getirmeye çalışıyorsa
- 30- Şahıs olarak yapmayı tercih ediyoruz.
- 31- —
- 32- —

SÖYLEŞİ F

- 1- —
- 2- 1984 yılından beri
- 3- 1984 den beri
- 4- 1 yıl / üretim / tasarım
- 5- —
- 6- —
- 7- İyi. Metal fiyatları yükseldiğinde hammadde bulamıyoruz.
- 8- —
- 9- Evet tamamı tesislerimizde yapılmakta. Somun/ cıvata / manşon vb. Satın alıyoruz.
- 10- Çok yüksek.
- 11- Takip ediyorum. Fuarlara katılıyorum, yurt dışına gidiyorum.
- 12- Alıyor. Amortisman bazen proje toplam ürün maliyetine kadar ulaşıyor.
- 13- ISO 9001:2008
- 14- %40 yurt içi %60 yurt dışı
- 15- Çalışan sayısını ve hammadde alımlarını çok dikkatli hesap yaparak tespit ediyoruz.
- 16- İki yılda dört kişi
- 17- Toplantılar / piknik / dış eğitimler / dışarıda toplantı.
- 18- Yok
- 19- Yeni başladık
- 20- %40 beyaz %60 mavi
- 21- —
- 22- İşe alım sürecinde oryantasyon eğitimi veriliyor.
- 23- Hayır

- 24- Evet
- 25- Analiz yapıyoruz. Y.G.T.T
- 26- Yapıyoruz. Tasarımı ve gerçekleştirilmesi zor ürünleri yapmaya çalışıyoruz.
- 27- Uzun ömürlü ürünler üretmeye çalışıyoruz. Bir yıl ömrü olan ürünü iki yıl ve daha fazlasına çıkardık.
- 28- —
- 29- İşe çalışma şekline motive ediyoruz. Onların sosyal yaşamları ilede ilgileniyoruz.
- 30- Evet. Bir adet ilkokul, dört adet lise ve meslek lisesi yaptırdık.
- 31- İyi.
- 32- —

SÖYLEŞİ G

- 1- —
- 2- 37 yıl
- 3- Şirketimiz bir endüstri ve mühendislik şirkettir.
- 4- 37 yıldır. Öz geçmiş dosya halinde sunulmuştur.
- 5- 2007 yılından bu yana.
- 6- Şirketimizin genel merkezi İstanbul xxx'da olup ayrıca xxx'de toplam 150.000 m² üzerine kurulu ve xxx sertifikasına sahip bir fabrikamız bulunmaktadır. xxx'de ayrıca bir de Ar-Ge merkezimiz mevcuttur. Bunların yanı sıra Ankara, Adana, Bursa ve İzmir'de bölge ofislerimiz mevcuttur.
- 7- Türkiye'deki 157 yıllık geçmişinde pek çok başarılı projeye imza atan xxx, Türkiye'deki firmalardan gerçekleştirdiği tedarik miktarını hızla artırmayı ve Türk tedarikçilerinin ve KOBİ'lerinin gelişimine katkıda bulunmayı hedefliyor. xxx A.Ş. Türk KOBİ'lerinin gelişimine katkıda bulunma hedefi doğrultusunda Türk şirketleri ile verimli ilişkilerini ve bunlardan sağladığı tedarik miktarını her geçen yıl daha da artırmayı amaçlıyor.
- 8- xxx elbette pek çok alanda iş ortaklarıyla çalışıyor.
- 9- —
- 10- —
- 11- xxx'in ruhu teknolojidir, innovasyondur. Aynı zamanda teknoloji şirketiyiz ve çok yakından takip ediyoruz. Hem şirket için hem kendi hayatım için yakından takip ediyorum. Bu bilgileri merkez ile paylaşıyorum. Özellikle sağlık sektöründe müşterilerimizde biz den bunu bekliyor. Stratejiler dışında da her şeyi takip ediyorum ve bu teknolojik gelişmeleri şirkete adapte edebiliyoruz. Bu felsefe tüm yöneticilerimizde aynıdır. Pazar payının sahibi biz değiliz bu yüzden çok dikkatli olmamız lazım.
- 12- —
- 13- —
- 14- —
- 15- Sadece kriz zamanında yapmıyoruz. Her zaman verimlilik araştırmaları yapılmakta ve büyüme oranları hesaplanmaktadır. Her yıl çalışmalar yapılmaktadır, her ay kontrol ve risk faktörleri incelenmektedir.
- 16- —

- 17- İletişim ve iş birliği çok önemli çalıştığımız kurum açısından. Ücret olarak tatmin etmeye çalışıyoruz. Uzmanlara bir eğitim konsepti yaptık ve yükselme yollarını açtık. Bilgilendirme çalışmaları yapılmaktadır. İyi ilişkiler gütmek çok önemli. Tüm üst kademe ve altları değerlendirilmektedir. Beklentilere ne şekilde cevap verildiği ise çalışan memnuniyeti anketi yapılarak her yıl değerlendirilmektedir. Mutluluk çok önemli.
- 18- (Çok kısaca: Şirket içerisinde çalışanlara yönelik birçok eğitim seçeneği mevcuttur, bu konu da çalışanların istek ve beklentilerine göre söz konusu eğitim programları arasında yer alabilmektedir)
- 19- En önemli değerimiz markamız. Yurt çapında çok değer verilmektedir. İmajı kaybetmemek için çok uğraşıyoruz. Müşteri ilişkileri takip edilmekte ve organizasyonlarla yaşatmaktadır.
- Halkla ilişkilerden ziyade bütünsel bir kurumsal iletişim stratejisi geliştirilip uygulandığını söyleyebiliriz. Bunun içinde medya ilişkilerinden halkla ilişkilere marka yönetiminden sektörel iletişime kadar farklı bileşenler bulunmaktadır. Xxx Türkiye'nin en köklü endüstri kuruluşlarından biridir ve marka bilinirliği oldukça yüksektir. Tüm iletişim faaliyetleri maksimum etkiyi sağlamak hedefiyle planlanıp uygulanmakta ve düzenli değerlendirmeler yapılmaktadır.
- 20- Şirketimiz bünyesinde toplam çalışan sayımızın %37'si mavi yaka, %63'ü beyaz yaka dağılımından oluşmaktadır. Sanırım oluyordur.
- 21- —
- 22- Şirketimiz bünyesinde hem kişisel gelişim hem de teknik eğitimleri takip ettiğimiz bir eğitim birimi bulunmaktadır. İşe alım sürecinde hem HR oryantasyonu hem de teknik oryantasyon kapsamında kişilerin oryantasyon süreçlerini takip etmekteyiz. Kişiler ve yöneticileri ile yaptığımız 2. ve 6. Ay görüşmeleri ile kişinin durumu ve şirkete adaptasyon süreci hakkında bilgi edinmekteyiz.
- 23- evet
- 24- Çok cazip buluyorum
- 25- Risk analizleri yapılmakta sistematik olarak incelenmektedir. Detaylı incelemelerde bulunuyoruz. Ekonomik politik risklere de bakıyoruz.
- 26- Proje ve bütçeler dahilinde hesaplamalar yapılmaktadır.
- 27- Ekonominin ne kadar önemli olduğunu çevre ve sürdürülebilir çözümler sunulmaktadır. Çeşitlilik vb. Firmalarımız yeşili koruma üzerinedir enerji verimliliği ön plandadır.

- 28- İnsanların hayatını geliştirmek ve insanlığa faydalı olabilecek çözümler sağlayabilmek. şirketimizin kurucusu xxx 'in yola çıkış noktalarının en önemlilerinden biri de buydu.
- 29- —
- 30- Elbette dönem dönem farklı kurumlara destekte bulunuyoruz. Örneğin (xxx) şirketimiz'in düzenli olarak destekte bulunduğu eğitim kurumlarından birisidir.
- 31- —
- 32- Kurumsal sosyal sorumluluk da iletişim çalışmalarımız kapsamında en önem verdiğimiz konulardan biri. Örneğin bu yıl 16.'sını yapacağımız bir Opera Yarışmamız var. Ayrıca genç sanatçılara uzun yıllardır eserlerini sergileme fırsatı veren xxx Sanat ve bu çerçevede bu sene tekrar gerçekleştirilecek olan Sınırlar yörüngeler sergisini örnek verebiliriz.

RÖPORTAJ

- Yücel bey bize biraz kendinizden ve Türk metal sendikasındaki gelişiminizden bahsedebilir misiniz?
- Ben 1992 senesinde Türk metalin yetkili olduğu wolkvagen elektrik sistemlerinde işe başladım, aynı iş yerinde oy çokluğu ile iş yeri temsilcisi olarak görevlendirildim sendika tarafından. Bu tabi ki fabrikanın yeni olması bizim için bir avantajdı. Benim sendikacılık temsilciliğim ile fabrikanın büyümesi aynı oranda gitti. Bunun için çalışan arkadaşlarımın içeriğine çalışma ortamına şirketin gidişatını o noktada gördüm. 2001-2002 senesinin başlarında ise gölcük şubesi müteşebbis heyeti başkanı oldum. Ford Otosan İstanbul'dan gölcüğe taşınmıştı deprem nedeniyle belli bir süreçte üretim durduğu için. Ondan sonrada 10 yıla kadar 4 dönem gölcükte şube başkanlığı görevini yaptım. Geçen seneki genel kurulda da genel sekreterlik görevi ile genel merkeze geldim. Türk metaldeki gelişme sizi bir yerlere kendinizin dışında çalışan arkadaşlar getiriyor. Yani size sorulmuyor. Sendikacılıkta nasıl bir öğretmenin öğrencilerini yetiştirdiği gibi çalışan arkadaşlarda bir sendikacıyı yetiştiriyor verdikleri görevlerden yaptığı sorgulamalardan dolayı.
- Bize Türk metal sendikasının oluşumundan bahsedebilir misiniz?
- Sendikamızın kuruluşunun 50. Yılı makina kimyadan, Seydi şehirden, İzmir'deki, Sakarya'daki sanayi bölgelerinden oluşmakta. Aynı zamanda Avrasya metal işçileri federasyonu kurucusudur. Onunda 18 yılı oldu, tamamen ilklere imza atan köklü bir sendikayız. 21 milyon üyesi olan bir sendika genel başkanlığını başkanım yürütüyor, genel sekreterliğini Mehmet bey yürütmekte, merkezi Ankara'da. Yurt dışından gelen bir sürü misafirlerimiz var, aynı zamanda da karşılıklı aynı işi yapan iş yerleri olarak yurt dışına gidiyoruz.
- Metal iş kolunda ki en büyük sendika Türk metal sendikası diğer sendikalardan daha büyük ve en çok üye sayısına sahiptir bunun sebebi nedir ve sizi diğer sendikalardan ayıran özellikleriniz nelerdir.
- Bu günkü kurulda başkanın yaptığı konuşmaları muhakkak dinlemişsinizdir. Bir şeyi iyi görmek lazım, dürüstlük ve düzgün olmak lazım. İsteyebileceğim rakamlar, genelde çalışanlar sendikayı bir ücret politikası gibi pazarlık yeri olarak görürler, sizi de belirleyen odur aslında %10 alacağınız bir yerde %70-%80 gibi istediğiniz zaman karşı taraftaki insanların güvenini zedellersiniz. %10'luk bir yerde %70 - %80 istemek insanların gözünü boyamaktır. Türkiye'de toplu sözleşme dönemlerinde insanların tepki vereceği endişesi ile yalanlarla diyeyim daha doğrusu sendikacılık yapılmıyor. Tamamen güvene dayalı bir durumdur.
- Temmuz sayısında çıkan derginizde üye sayınız 155989 olarak gözükmekte bu tamamen size duyulan güvenden mi kaynaklanıyor.
- Evet tamamen.

- Üyeleriniz ile ilişkileriniz nasıl? Bahsedebilir misiniz?
- Biz tamamen birebir bazen farklı sendikaları gören insanlar bizim aramızdaki uyumu tamamen farklı görüyor. Biz başkan geldiği zaman ayağa kalkan insanlar, biz de bir yere gittiğimiz zaman bizim arkadaşlarımız ayağa kalkar onun yaşı ne olursa olsun. Sizin aidat ödediğiniz insanlar geldiği zamanda biz ayağa kalkıyoruz. Yani çalışan arkadaşlar. Başkanda kimseyi oturarak karşılamamıştır. Siz bu saygıyı göstermediğiniz sürece insanlar da bir şey kalır nefret gibi burukluk kalır. İşletmeler içerisinde gezmek onlara anlata bilmek iş yerini yöneten insanlara aracı olmak çünkü sizin işiniz bir nevi birilerini temsil ediyorsunuz ama karşı tarafta da muhattabınız var bunları da hiçe saymamak göz ardı etmemek lazım. Dengeyi sağlamak çok kolay olmuyor ama bir kere bu şekilde başladığınızda da bu şekilde gidiyor. Maalesef bazı çevreler bunu farklı değerlendiriyor. Yani teslimiyetçi sendikacılık gibi biz uyum içerisinde çalıştığımız sürece işçi işveren çevreleriyle. Kavga yapılacak yerlerde oluyor bu kavgaları da yapıyoruz zaten. Ama nezaketle yürüttüğünüz bir işte sizin arkadaşlarınız sonuna kadar size destek oluyor. Doğum günlerinde aranıyor benim arkadaşlarım öyle söyleyeyim. Ölümlerde zaten yanlarında oluyoruz, evlendiklerinde sünnet şölenlerinde yanlarındayız. Dün arkadaşlardan biri şunu söyledi neredeyse Kızılay'dan daha fazla çalışıyoruz. Bölgelerden yeterki sana ihtiyaç için bir telefon gelmesin her konuda yanlarındayız. İnsanlar bu tutumu da seviyor. Keyifle sürdürüyoruz bu konuda sorun yaşayacağımızı sanmıyorum.
- Sendika bünyesinde kullanımda olan gayri menkuller var mıdır? Konaklama, tatil köyleri, eğitim üsleri gibi.
- Şöyle söyleyeyim gelir olarak Türkiye'deki sendikalardan çok iyiyiz. Üye sayısı itibariyle de zaten gözükmekte. Gelir olarak ta iyiyiz, hizmet olarak sosyal sendikacılık diyebileceğimiz şeyleri de söylemek lazım zaten başkanımız da tanıtım olarak bahsetti. Otellerimiz var Kıbrıs, Didim, Ankara, Ereğli de. Ankara da iki tane misafir hanemiz var, biri eşli gelenler için İzmir de bir misafir hanemiz var, Eskişehir de bir misafir hanemiz var. İstanbul'da şirin evlerde bir misafir hanemiz var. Ankara başkente insanlar her hangi bir sebeple geldiklerinde kendi evleri gibi kalabiliyorlar kahvaltı dahil 20 TL.
- Sendika gelirlerinizin kaynakları nelerdir? Ve nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Aidatın haricinde biz sendikaların başka bir gelirinin olma şansı yok. Biz de vakıf var. Kurum olarak baktığımız da oradan da gelen paralarla çalışan arkadaşların çocuklarına burs veriyoruz başarılı öğrencilere. Otel işletmeciliği onu vakıf çalıştırdığı için onun bize katkısı yok aidattan başka bir gelirimiz yok.
- Toplu iş sözleşmesinden yararlanan ve üye aidatı ödeyen üye oranınızın toplam oran içindeki payı nedir?
- Şu an 155 bin yani 120 bin falandır.

- Kriz dönemlerinde en çok etkilenen sektörlerden biri metal endüstrisidir ve dolayısı ile de sizi de etkilemektedir. Bu bağlamda sizde büyük bir kurum olarak kriz çalışmaları ve araştırmalarında bulunuyor musunuz? Ve bu çalışmaları bünyesinde üyelerinizi barındıran şirketler ile paylaşıyor musunuz?
- Kesinlikle. Yani bizim ben 20 yıldan beri çalışmaktayım 22 yıldan beri enteresan bir şey var. Her beş yılda bir Türkiye cumhuriyetinde ya sende olur Avrupa'yı etkiler ya Avrupada olur seni etkiler. Ama maalesef her beş yılda bir ekonomik kriz yaşanmakta. Etki oranını bilmiyoruz ama. Eskiden işletmelerin içinde böyle bir durumda eski saat ücreti yüksek olanları çıkarır. Şimdi canınız yanınca bunların tedbirini yavaş yavaş alıyorsunuz. Ben 1992 de işe başladım, ama en berbat olarak bizi teğet geçti denilen 2009 krizini yaşadım. Benim iki bine yakın arkadaşım ayrıldı işten. 6000- 7000 kişi çalışan iş yeri bir anda 5000'e düştü. 2000 aile gitti. Bunu oturduk işveren ile birlikte çözdük. Daha öncesinde tedbir alman gereken noktalarda şu yok yani siz satışını takip etmiyorsunuz biz bazen sendika olarak bunun detayına inerken arkadaşlar zorlanıyor ama dürüst işveren yapısı varsa adamda büyük işletmelerde zaten bu araştırmalar yapılıyor. Sıkıntı yaşanmıyor. Erken bir şey görürsek paylaşıyoruz.
- Türkiye'de kurumlar vergisini siz nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Bu konu da sanırım en çok vergi veren ve dereceye giren yine bizim kurumlarımızdır. Kazanç noktasında bakmak lazım. Millete de destek çıkmak lazım. Bu konu da pek söyleyecek bir şeyim yok.
- Türkiye'de çalışan personelin özellikle mavi yaka saat ücretlerini ya da aylık ücretlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sendikacı olarak şöyle söyleyeyim çok izin kullanılıyor. Türkiye'de 52 Pazar var. 52 Pazar tatil resmi tatil var, senelik izin var, belirli mazeret izinlerimizde var. İş veren açısından da bakmak lazım. Kriz durumlarında bizler çoğu arkadaşımıza 30 günün 20 günlük ödemesini yaptık. Bana göre çalışmıyorsan karşılığını almayacaksın. Kamuda tam tersidir. Üretim yapmıyorsan karşılığını almayacaksın. Özel sektörde habersiz iki gün gelmiyorsa hafta sonu yevmiyesi kesilir. Ama devlette yına yoktur. Bu hantal yapının ortasındayız. Biz üretmek kazanmak kazandırmak istiyoruz. İnsanın çalıştığı günü karşılığını alması lazım. Ne derece yeterli oldu bilmiyorum.
- Üyeleriniz için hazırlamayı düşündüğünüz ya da uyguladığınız bir stres değerlendirme ve analiz programı var mı?
- Evet yapıyoruz. Hocalarımızda var bizim bu konuda bilgilerimiz sağlamdır.
- Bu sektör için kalifiye eleman bulmak bir sorun teşkil etmektedir. Siz bu bağlamda bir eğitim programı yürütüyor musunuz?
- Şöyle bir uygulamamız var. İşkur ile geçen hafta içi işkur yöneticileri geldi Avrupa birliğinin de ortak bir projesi olan çalışan çocuklarına yönelik bir kurs

veriyoruz. Bu nedir? Kaporta ustası, boya ustası, asansör ustası son dönemlerde iş sağlığı ve güvenliği açısından eğitimli olmayan kişiler tarafından asansörler tamir ediliyor. Bunun için biz İşkurla konuşup 100 kişinin eğitim almasını üstlendik. Yani 100 kişiyi kalifiye asansör ustası yetiştireceğiz. Bakım onarım gibi ve bu arkadaşları da otis gibi firmalara önereceğiz. Onlar şartları uygun olan arkadaşları iş başı yaptıracaklar. Arçelik ile Türk traktör ile Ford Otosan ile görüştüm otokarla görüştüm biz bir yıl boyunca kaporta ustası yetiştireceğiz yada ustalığı olanlara belge aldıracağız bir yıl boyunca biz ve Avrupa Birliği tarafından ücretleri de karşılanacak. Şu an toplamda 500 kişiyi yetiştirmeyi planlıyoruz.

- Kırsal bölgeler için kalkınma politikalarınız var mı? Varsa nelerdir?
- Kırsal bölge olarak aslında Anadolu gözüküyor. Terör olayları yüzünden insanların çoğu yatırımlarını geciktirdiler. Bu gün Ankara'nın kenar mahallelerine baktığınız zaman Ankara belli bir yere taşınmış, ulaşım ile ilgili sorun olmayan her yerde bunu yapılması lazım. Fakat devletin öyle bir karar alması lazım ki üç senesini yirmi seneye çıkarması lazım. Yeter ki o insanlara iş ekmek sağlasın. Ancak şöyle bir şeyde var, bu gün 1500 kişinin çalıştığı bir yer var asgari ücrete çalışıyorlar tarlada çalışan insanlar işi gücü bırakıp çalışmaya başlıyorlar çok düşük ücrete bunun da sömürü olmaması lazım. Memleket herkesin memleketi iş verenlere şunu söylemek lazım bazıları için ulaşım ne derce önemlidir bilemem avantaj noktasında belki riskli olan şirketler vardır, ama bu gün Çankırı'ya neden kurulmasın. Hem işçi kalitesi getirir hem rekabet getirir. Siz köyde çalışır gibi yaylada çalışır gibi işçi çalıştıramazsınız.
- Sendikanızın toplum ve üyelerinizin yararı için okul hastane ve benzeri gibi toplum odaklı bir girişimi var mı? Varsa ne aşama da?
- Bizim şu an iki tane okulumuz var. Birisi afyon dinar da birisi kırklar elinde sendika olarak yaptırdığımız. Hastane girişimi yapıldı fakat şartlar ağır olduğu için yerine getirilemedi. Kan merkezleri gibi kızılâyla çok iyiyiz bu aralar. Belli hastanelere yoğun bakım üniteleri yapıldı. Kırsal bölgeler kapsamında bu konuda da elimizden geleni yapıyoruz. Üyelerimiz için anlaşmalı hastanelerden indirimlerimiz var. Bir de üyelerimiz hasta hallerinde nakil ihtiyaçlarında kullanmaları için üç tane ambulans merkezimiz var.
- Kanun koyucular ve Mess ile ilişkileriniz ve bilgi paylaşımınız toplum yararı çıkarları bakımından nasıldır?
- Mess ile şu an sosyal farklar diye adlandırdığımız bir şey var. Yani yapmış olduğumuz bir eğitim bursu 100 bini aştı. Buna şu an katılmadım diyen Türk metal sendikası üyesi bulamazsınız. Fakat bazen kanun yapıcı bazen nasıl işine geliyorsa öyle yapıyor zaten sana sorduğu bir şey yok. Son dönemlerde mesela; kıdem tazminatı ile ilgili görüşüldü sosyal taraflar bir araya gelerek kıdem tazminatında anlaşılmadan kesinlikle bir karar çıkartmayacağız diyen hükümet sanki herkesle uzlaşmış gibi planını yapmış size sorulmuyor bu konu da dayatma var yani.

- Metal iş kolunda bulunan diğer sendikalar ile ilişkileriniz nasıl? Tek bir çatı altında toplanmayı düşünüyor musunuz? Bu konu da bir girişim var mıdır?
- Diğer iki sendika var rekabet ortamında onlar çünkü şey baraj korkusu var. Diğer iki sendika ile birleşme teklifinde bulunuldu aynı çatı altında olalım diye ama maalesef olmadı. Diğer sendikalar ile görüşmüyoruz. Aslında aynı çatı altında olmamız lazım avukatların bir barosu var, bir tane sanayi odası var bütün sanayiciler orada, doktorların bir tane tabipler odası var, bir tane meclis var, ama biz de üç tane konfederasyon var. Türk iş'in bünyesinde toplanılması lazım mesela. Şu an çelik iş sendikasını davet ediyoruz gelin diye. Kitapçıklarımızın renkleri hariç içeriğine bakın hepsi aynıdır.
- Türkiye'deki enflasyon oranlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Bana göre memleketin şu ana kadar kanayan yarası. Kimse dürüst ve düzgün davranmamaktadır. Memleketin yöneticileri bir karar alıyorlar sizde enflasyon'u baz alıyorsunuz isterseniz de istemeseniz de örnek vermek zorunda kalıyorsunuz. Kalem kalem açıklamak lazım. Kullanmadığınız şeyi size enflasyonda dayatma olarak getiriyorlar. Bilmiyorum. Daha telefonu, telefon faturasını koymamışlardır.
- Bünyenizde üyeleri bulunan kapanan şirketler var mı?
- Delphi packard üç sene oluyor. Tabiki şöyle İzmir'de de var. Politika noktasında tabiki şimdi belli modeller var yaptıkları araç biliyorsunuz kaba takım yapıyorlar. Model değiştiği zaman bir de araç şeyi farklıdır. Wolkswagen kapanmıştı yıllar önce yurt dışına taşındı sonra tekrar bir daha buraya getirecek falan dediler. Bünyemizde kapanan şirket yok. Bazen sendika noktasında iş verenlerimiz itiraz ettikleri için lütfen bir araştırma tapın Türk metal sendikasında 460 küsur iş yeri var bu zamana kadar hiç biri iflas etmedi daha, yani sendika gelince sizi çok daha fazla maliyet olarak zarara uğrattır diyorlar ama Türkiye'de ilk 50 şirketin 30 tanesi Türk metal sendikasının yetkili olduğu yer.
- Olası bir grev durumunda buna dayanacak gücünüz var mı?
- Şükürler olsun evet. Yani para yönünden biz çok iyiyiz. 800 lira alan adama 1000 lira grev ödeneği veriyoruz. Yani çalışırken 800 lira alıyor çalışmıyor şu an fabrikanın önünde duruyor ikinci ay oldu 2000 lira para aldılar.
- Genel anlamda Türkiye'deki metal endüstrisinin gidişatını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Türkiye'de insanların endüstri mühendislerine bakıyorsun ne iş yapıyor? İnsan kaynakları. Endüstri demek ne demek bir kere sanayi demek şimdi burdan makina mühendislerimiz var ben dün bir işletmemiz fabrika müdürlüğüne gittim adam kartını verdi kartta uçak mühendisi yazıyor. Uçak mühendisinin yaptığı işe bakın enteresan yani kimi kimle çalıştırdığımıza hangi iş yerinde çalıştırdığımıza bağlı. O kadar değerli yöneticilerimiz mühendislerimiz var ki

şu an Türkiye cumhuriyetinde Ford Otosan'ın motorlarını şu an Türk mühendisler yapıyor. Türkiye'de endüstriyel yapıya baktığınız zaman endüstride ortaya koyduğumuz gelişmeler dünyanın sayılı ülkeleri arasında diyebilirim. İki araba modeli hariç Türkiye'de bütün araba modelleri var. Zenginliğini buradan görmek lazım. Bütün demirle, çelikle ilgili fabrikalarımız dünya markası, beyaz eşyada Beko dünya markası. Bir Türk olarak yaptığınız şeyin gelişmesinden keyif alıyorsunuz. Bizim en büyük sıkıntımız endüstriyi geliştireceğiz diye sanayiye ve tarımı bitirdik maalesef. Bu noktada körleşmemek lazım. Ben şunu söyleyeyim ben 10 sene çalıştım gölcükte 10 sene boyunca fabrikamız lider oldu. Gönül meselesi bu Türk insanı kadar dürüst ve düzgün çalışan yok onu biliyorum.

Bu röportaj 26 Ekim 2013 yılında Türk metal sendikası şirin evler şubesinde Türk Metal Sendikası Genel Sekreteri Sayın Yücel Yücel ile genel kurul sonrası da samimi bir ortamda gerçekleştirilmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

13 Mart 1974 tarihi, Kastamonu İli Araç ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi İstanbul'da tamamladıktan sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünü Bitirdikten Sonra, 2012 Yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümüne kaydoldum. Bu bölümde hala okumaktayım, askerlik görevimi, Edirne 12. Hudut Taburunda tamamladım. 1996 yılından beri, özel bir şirkette makine teknisyenliği görevini sürdürmekteyim. Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, makine teknolojileridir. Yabancı dilim İngilizcedir. Bekarım

Aday: Sabahattin BALKAS