

KAMU KURUMLARININ KURUMSALLAŞMASI VE MARKALAŞMASI

Institutionalization and Branding of Public Institutions

Dr. M. Serdar ERBAŞ*

Geliş Tarihi: 13.03.2022 | Yayına Kabul Tarihi: 17.06.2022

Öz

Kamu yönetiminin; strateji belgelerinde ortaya konan amaç ve hedeflere ulaşabilmesinde ve saygınlık kazanmasında; ülkenin, kamu kurumlarının, kentlerin, üniversitelerin ve özel kuruluşların kurumsallaşması ve markalaşabilmesinin katkısı önemlidir. Teknolojik gelişmeler ve farklılaşan talepler kamu kurumlarını da değiştirmekte ve üretilen kamu hizmetinin farklılaştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Kamu kurumlarında kurumsallaşmanın nasıl sağlanacağı, kamu hizmetlerinde kalite artışı ile farklılaştırmanın nasıl yapılacağı sorunu ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarında kurumsallaşmanın bütün boyutlarıyla ortaya konması, kamu kurumlarında markalaşma örnekleri olup olmadığının ortaya konması, marka ülke, marka kent, marka üniversite gibi yenilikler incelenerek kurumsallaşma ve markalaşmanın kamu kurumlarına neler katabileceğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışmada, kurumsallaşmanın ne olduğu, kurumsal yönetimde yeni yaklaşımların neler olduğu; kamu yönetiminin, kamu kurumlarının nasıl kurumsallaşabileceği, markalaşmış kamu kurumları, kurumsallaşma ve markalaşmanın ne gibi katkıları olabileceği, kamu kurumlarının kurumsallaşma ve markalaşmaya nasıl katkı yapabileceği konuları ortaya konmuş örnek bir kurumsallaşma ölçeğine yer verilmiştir. Çalışmada, literatür taraması, araştırması ve derleme yöntemi

Abstract

For public administration; contribution of the country, public institutions, cities, universities and private institutions' institutionalization and branding is crucial in reaching the goals and objectives set out in the strategy documents and gaining prestige. Technological developments and demands that differ also change public institutions and reveal the need for differentiation of the public service produced. The problem of how to ensure institutionalization in public institutions, how to increase the quality of public services and how to differentiate has emerged. It is aimed to reveal all dimensions of institutionalization in public institutions, to reveal whether there are examples of branding in public institutions, to examine innovations such as brand country, brand city, brand university and to reveal what institutionalization and branding can contribute to public institutions. For this reason, in this study, what is institutionalization, what are the new approaches in corporate management; how public administration, public institutions can be institutionalized, branded public institutions, how institutionalization and branding can contribute, how public institutions can contribute to institutionalization and branding has been revealed and an exemplary institutionalization scale has been included in the study. In the study, literature review, research and compilation method

* Başmüfettiş, Sağlık Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı, mserdar.eras@saglik.gov.tr; ORCID ID: 0000-0002-2865-0166.

kullanılmıştır. Rekabet ortamında ülkenin ve kamu kurumlarının başarılı olmalarında bireyden bağımsız bir sistemin oluşturulmasını ifade eden kurumsallaşmanın ve kamu hizmetini rakip kurumlara göre farklılaştıran ve kaliteye ilişkin bir garanti algısı oluşturan markalaşmanın olumlu katkısı olmaktadır. Kamu yönetiminin bu noktada iki temel fonksiyonu ortaya çıkmaktadır. Birincisi kamu kurumlarının ve genel olarak kamu yönetiminin kurumsallaşması ve markalaşmasını sağlamak, ikincisi ise kamu kurumları ve genelde kamu yönetimi olarak ülke içerisindeki kurum, şirket, üniversite, kent vb. unsurların kurumsallaşmasını ve markalaşmasını desteklemektir. Türkiye'nin Turquality ile marka ülke olma çabası, kent markalaşması çalışmaları ile Türk Hava Yolları gibi uluslararası marka olmayı başarmış bir kamu şirketinin ve kamu bankalarının mevcudiyeti, üniversitelerin marka olma çabaları, AFAD ve TİKA gibi kamu kurumlarının insani ve kalkınma yardımı konularında marka haline gelme çabaları dikkate alındığında Türk kamu yönetiminde kurumsallaşma çalışmalarının devam ettirilmesi, aynı zamanda Türkiye'nin kamu yönetimi ve kamu kurumları ile birlikte nasıl marka haline getirilebileceğinin gündeme getirilmesinde fayda olduğu değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Markalaşma, Marka Ülke, Marka Kamu Kurumu.

were used. Institutionalization, which expresses the creation of a system independent of the individual, and branding which differentiates the public service from competing institutions and creates a perception of guarantee regarding quality, have a positive contribution to the success of the country and public institutions in the competitive environment. At this point, two main functions of public administration emerge. The first is to ensure the institutionalization and branding of public institutions and public administration in general, and the second is as public institutions and generally public administration to support the institutionalization and branding of the institutions, companies, universities, cities, etc. Considering Turkey's efforts to become a brand country with Turquality, the existence of a public company and public banks that have achieved to become an international brand like Turkish Airlines with its city branding efforts, the efforts of universities to become a brand, the efforts of public institutions such as AFAD and TİKA to become a brand in humanitarian and development aid issues, it was evaluated that it would be beneficial to continue the institutionalization activities in Turkish public administration and to bring forward how Turkey can become a brand together with the public administration and public institutions.

Keywords: Institutionalization, Branding, Brand Country, Brand Public Institution.

GİRİŞ

Kamu kurumlarının genelde bir ülkenin kamu yönetiminin; kalkınma planı ve kamu kurumlarının stratejik planları gibi orta ve uzun vadeli strateji belgelerinde ortaya konan amaç ve hedeflere ulaşabilmesinde ülkenin, kamu kurumlarının, kentlerin, üniversitelerin ve özel kuruluşların kurumsallaşması ve markalaşabilmesinin katkısı önemlidir. Rekabetin acımasızlaştığı günümüz dünyasında ülkenin ve kamu-özel kurumların varlıklarını devam ettirmelerinin ancak çalışan bireylerden bağımsız bir sistemi ifade eden kurumsallaşma ve markalaşma ile mümkün olduğu söylenebilir. Bu noktada ülkenin, kamu yönetiminin, kamu kurumlarının nasıl kurumsallaşabileceği, kamu kurumlarının markalaşmasının mümkün olup olmadığı, mümkünse markalaşmanın nasıl yapılabileceği, kamu kurumlarının kurumsallaşma ve markalaşmaya katkısının nasıl olacağı sorunu önümüze çıkmaktadır. Çalışmada, bu sorunun çözümüne yönelik olarak litera-

tür taraması ve araştırması ile derleme yöntemi kullanılmış, kurumsallaşma ile markalaşma arasındaki farklara değinilerek her iki sürecin uygulama örneklerinin ortaya konması ve kurumsallaşma ve markalaşmanın kamu kurumlarına neler katabileceğinin, kamunun kurumsallaşma ve markalaşmayı nasıl destekleyebileceğinin ortaya konması, örnek bir kurumsallaşma ölçeğine yer verilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, kurumsallaşma, markalaşma ve kamu kurumlarının markalaşması ve ülkedeki kurumların kurumsallaşması ve markalaşmasına destek vermesi konuları ayrıntılı olarak ortaya konmuştur. Kurumsallaşma, bir kurum ya da şirketin çalışanlarından bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip etmesi ve değişen çevreyi düzenli olarak takip edecek yapıyı kurması ve teşkilat yapısını gelişmelere uygun hale getirmesi; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer kurumlardan ayırt edilebilen bir kimliğe ve yapıya sahip olması, bireyin değil sistemin ön planda olmasıdır, şeklinde tanımlanabilmektedir.

Markalaşma ise belirli bir markanın özelliklerini açıklığa kavuşturmak ve vatandaş ya da tüketicide iyi bir izlenim bırakmak için tasarlanmış bir stratejidir. Markalaşma yoluna giden kurumlar, sahip oldukları kaliteyi ve güveni pazarlayarak hem kendisini, hem ürününü hem de muhatapları kalite noktasında güvence altına almaktadırlar (Özbek, 2018:1). Kamu ya da özel kurumların ürettikleri kamu hizmeti ya da ürünler arasındaki farklar giderek azalmakta, hizmet ve ürün kalitesinde oluşturulacak küçük farklar bile kurumu muadillerinden farklılaştırabilmektedir. Kurumsallaşmak ve marka olmak benzer kurumlara göre fark oluşturabilmenin en önemli araçlarından biridir. Rekabet ortamında yüksek katma değer oluşturabilme yöntemlerinden birisi de markalaşmaktır. Küresel piyasada üretilen ürün ve hizmetler sağladığı fayda açısından birbirlerinden çok da farklılık göstermemektedir. Ancak marka söz konusu olduğunda benzer ürünlerin ayırt edilmesi, farklılık oluşturulması ve kuruma, ürettiği ürün ve hizmete ilişkin bir algı oluşmaktadır. Marka kurum, ürün ya da hizmet tutunabilmekte ürettiği hizmet ya da ürüne talep artmaktadır. Hizmet ya da ürünü satın alma isteği markanın gücünü göstermektedir (Ege, 2019:49). Ülkelerin ve kamu yönetiminin rekabet etme stratejileri ve saygınlık kazanma arayışlarına kurumsallaşma ve markalaşma önemli katkı sağlayabilmektedir. Gerekteğinde eleştirilse de günümüz dünyasında algılar gerçeklerden önce gelmeye başlamıştır. Bu gerçekten hareketle kimseyi yanıltmadan ama algıları düzgün bir biçimde yöneterek, ürün,

kurum ve ülke kimliğini oluşturan markalaşmaya özel bir önem vermek kaçınılmazdır. İlgi çekmek, rekabet edebilmek için güçlü bir imaja, güvenilir markalara ve uygun stratejilere sahip olmak artık bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır (Yacan, 2018:328). Kamu yönetiminin bu noktada iki temel fonksiyonu ortaya çıkmaktadır. Birincisi kamu kurumlarının ve genel olarak kamu yönetiminin kurumsallaşması ve markalaşmasını sağlamak, ikincisi ise kamu kurumları ve genelde kamu yönetimi olarak ülke içerisindeki kurum, şirket, üniversitesi, kent vb. kurumların markalaşmasını ve kurumsallaşmasını sağlayacak, destekleyecek ve sürdürülmesini sağlayacak sistemi kurmak ve uygulamaktır. Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyon Raporunun 88. Maddesinde, markalaşma başlığı altında, kamu kurumlarının önemli marka değerleri taşıdığı, ancak, bu marka değerlerinin geliştirilebilmesi ve daha iyi kullanılabilmesi için markalaşma ve marka geliştirme süreçlerine ihtiyaç duyulduğu, markalaşma, dijital marka yönetimi gibi yeni alanlarda kamuda yenilikçiliğe ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018:43). Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığının 03.02.2022 tarihli yazısında, yazı ekinde dağıtımı yapılan “Türkiye Markasının Güçlendirilmesi Rehberi” nin kamu kurumlarınca göz önünde bulundurulması, geleneksel ve dijital mecralarda, ulusal ve uluslararası resmî yazışmalarda “Turkey” yerine “Türkiye” ibaresinin kullanılması istenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022). Teknolojik gelişmeler ile vatandaşların değişen ihtiyaçları ve farklılaşan istekleri, devletleri, kamu kurumlarını ve şirketleri de yöntemlerini değiştirmeye ve geliştirmeye yönlendirmektedir. Hem kamu hem özel kurumlar değişime uğramakta ve diğer rakiplerinden bir şekilde farklılaşmaları gerektiğini öğrenmektedirler. İşte benzerlerden farklı olma ihtiyacı marka kavramını ortaya çıkartmıştır. Sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplerin sunduğu ürün ve hizmetlerden farklılaştırılması için kullanılan marka kavramı marka sahibi devletler kurumlar açısından önemli kazançlar sağlamaktadır (Şentürk, 2020: 1-2). Marka ve markalaşma; ülkeler, kurumlar, şirketler ve küresel açıdan değerlendirilebilir (Türkmen, 2009: 9). Ülke markalaşması kamu yönetimi ile ve kamu kurumlarının kurumsallaşma ve markalaşma çalışmaları ile bağlantılıdır. Kamu kurumlarının kurumsallaşması konusu ile birlikte Türkiye'nin Turquality ile marka ülke olma çabası, kent markalaşması çalışmaları ile Türk Hava Yolları gibi uluslararası marka olmayı başarmış bir kamu şirketinin ve kamu bankalarının mevcudiyeti, üniversitelerin marka olma çabaları, AFAD ve TİKA gibi kamu kurumlarının insani ve kalkınma yardımı konularında marka haline gelme çaba-

ları dikkate alındığında Türk kamu yönetiminde kurumsallaşma çalışmalarının gelişerek devam ettirilmesi, eş zamanlı olarak kamu kurumlarının ve genel olarak Türkiye'nin kamu yönetimi ve kamu kurumları ile birlikte nasıl marka haline getirilebileceğinin gündeme getirilmesinde fayda olduğu değerlendirilmektedir.

1. KURUMSALLAŞMA

Kamu sektöründe kurumsal yönetim konusunda Türkiye'de ve dünyada her geçen gün pek çok yenilikçi uygulama ortaya çıkmaktadır. Birleşmiş Milletler (BM) İktisadi ve Sosyal İşler Biriminin altında yer alan "Kamu Yönetimi ve Kalkınmanın İdaresi" girişimi, kamu yönetiminin kurumsal yönetiminde yenilikçilik açısından önemli bazı konulara dikkat çekmektedir. Bu konular, kamu kurumlarının sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlaması, katılım ve hesap verilebilirlik, yenilikçilik ve bilişim teknolojileri ve kurumsal yapılanmadır. BM başta dijitalleşme ve yenilikçiliğin kamu sektörüne uyarlanması olmak üzere kamu kurumlarında kurumsal yeniden yapılanma konusunda önemli çalışmalar yürütmektedir. Dünyanın bütün ülkeleri kurumsal yönetim başta olmak üzere politika süreçlerinde öğrenme ve politika transferini kullanmaktadır. Daha yenilikçi, hızlı, eleştirel ve etkin öğrenme süreçlerini oluşturup uygulayabilen kamu yönetimlerinin daha başarılı politika süreçleri oluşturdukları görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018:10-12, 25). Her alanda değişimin sürekli olduğu günümüzde kurumlar varlıklarını sürdürmek ve rekabet imkanı kazanabilmek için sürekli kendilerini çevreye uyarlama zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Bu yeni şartlara uyarlama ve uyum sağlama sürecinde kurumların kurumsallaşması önemli bir araçtır. Kurumsallaşmanın nasıl sağlandığı ve kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi son derece önemlidir (Apaydın, 2009:2).

1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma, "Kurumun ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskılara duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir" (Selznick, 1996: 270) şeklinde tanımlandığı gibi "Çevresel değişimle birlikte kurumsal değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır." şeklinde de tanımlanabilmektedir (March, 1996:279). Bir diğer tanıma göre kurumsallaşma, kurumun çevresi tarafından kabul edilmesi ve diğer kurumlardan farklılaşmasını sağlayan değerlerin ve kurumsal kültürün kurumda hakim olması ile kurumun

bir sistem içerisinde çalışmasıdır. Kurumsallaşma, yönetimde uzmanların etkili olduğu, görev dağılımının yapıldığı, prosedür ve standartların yazılı şekilde belirlendiği, karşılıklı iletişim ve etkileşimin bulunduğu, kurumun sürekliliğinin sağlandığı, yöneticiler ve çalışanlar arasında uyum bulunan bir yapıyı anlatmaktadır. Kurumsallaşmada standart vardır, bu şekilde işler daha düzenli yürütülmekte ve kurum bireysellikten uzaklaşmaktadır (Başköy ve Kızılboğa Özaslan, 2021: 1020).

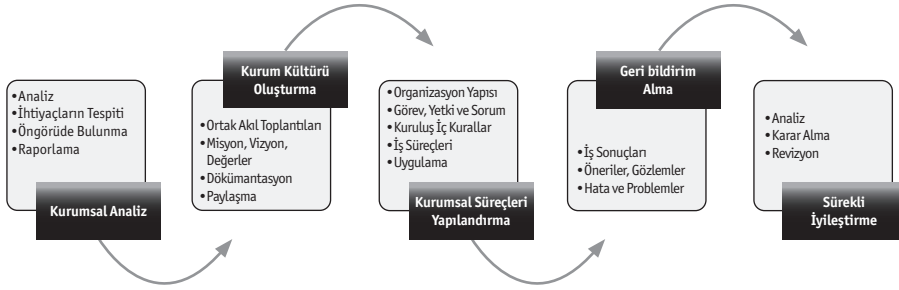
Rekabetin değişimin sürekli olduğu günümüzde kurumlar kurumsallaşma ile benzerlerinden farklılaşmaktadırlar. Kurumsallaşma kavramı, kurumun nasıl rekabet ederek avantaj kazanabileceği ile değişen çevre koşullarına uyum ve kurumun karar alma süreçleri üzerinde odaklanmaktadır. Kurumsallaşma ile kurumlar değişen çevre koşullarını kendi lehlerine nasıl çevirebileceklerini, başarılarını nasıl koruyabileceklerini öğrenirler. Bu noktada kurumsallaşma kavramının kurumun çevreye uyum süreci ve bu uyum sürecini nasıl kontrol edebileceği üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir (Aydın ve Tan, 2019: 225).

Kurumsallaşma sürecinde sırasıyla (Atılğan, 2011: 25-26):

- ◇ Kurumsal durum değerlendirmesi ile iç ve dış çevre analizinin yapılması,
- ◇ Kurumsal misyon, vizyon ve stratejinin belirlenmesi, gözden geçirilmesi,
- ◇ Kurumsal değer ve ilkelerin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- ◇ Amaçlara uygun bir teşkilat yapısının oluşturulması,
- ◇ Yönetici ve çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,
- ◇ Birimlerin işleri ile ilgili yönetmelik, prosedür ve iş akışlarının düzenlenmesi,
- ◇ Etkin bir bütçeleme, iç denetim ve kontrol sisteminin kurulması ve yönetilmesi,
- ◇ Kurum içi ve dışı bilgi yönetimi ve raporlama sisteminin kurulması,
- ◇ Verimli toplantı yönetim sisteminin kurulması,

- ◇ Etkili bir iletişim ve insan kaynakları politikası belirlenmesi ve uygulanması gibi çalışmalar yapılmalı ve hayata geçirilmelidir.

Kurumsallaşma, bir kurum ya da şirketin çalışanlarından bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını izlemesi ve değişen çevreyi düzenli olarak takip edecek yapıyı kurması ve teşkilat yapısını gelişmelere uygun hale getirmesi; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer kurumlardan ayırt edilebilen bir kimliğe ve yapıya sahip olması, bireyin değil sistemin ön planda olmasıdır, şeklinde tanımlanabilmektedir. Kurumsallaşma sürecinin; kurumsal analiz, kurum kültürü oluşturma, kurumsal süreçleri yapılandırma, geri bildirim alma, sürekli iyileştirme temel aşamalarından oluştuğu Şekil 1’de gösterilmektedir:



Şekil 1. Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: (Mühendis Güncesi Kurumsallaşma Olgusu, 2014).

Örneğin üniversitelerde kurumsallaşmaya ilişkin olarak üniversite yöneticileri sürekli okulun kurumsal kimliğini anlamaktan ve bu kimliği yönetmekten söz etmektedirler. Kurumsallaşmış üniversite yönetimleri; iyi yönetilen bir kurumsal kimliğin rakipleri karşısında okula rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olabileceğini bilmektedirler. Üniversite çalışanlarına bu süreçte önemli görevler düşmektedir. Yükseköğretim sektöründe, bir kurumun ruhunu ve amacını aktarmada çalışanların önemi çok büyüktür. Üniversiteler, kurumsal kimlik yönetim programlarını stratejik büyüme ve genişlemelerinin bir parçası olarak geliştirmeye ve uygulamaya başlamışlardır. Kurumsal imaj ve kurumsal itibar vatandaşların tercihi etkilemektedir. Eğitim hizmetleri yönetiminde, kurumsallaşma öğrencilerin yükseköğretim tercihlerini etkilemek için yaygın şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca, kurumun imajı ve itibarı da öğrencilerin yüksek lisans veya doktora gibi lisansüstü çalışmalar yapmak için okula devam etme kararını belirlemektedir.

Kurumsal imaj ve kurumsal itibar iki farklı, fakat güçlü şekilde ilişkili olgudur. Yükseköğrenim kurumları için imaj çok önemlidir. Çünkü olumlu bir imaj potansiyel öğrenciler açısından olumlu bir algı oluşturmakta ve bu öğrencilerin kurumu tercih etmelerinde etkili olmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının olumlu ve etkili imaj oluşturmasında en belirleyici unsurlardan birisi de üniversitenin fiziki şartlarıdır. Bir diğeri ise kurumsal kimliktir. Yükseköğretim kurumunun kimliğinin belirleyicileri arasında öğretim üyeleri, öğrenciler, mezunlar, kamuoyu ve işverenler de sayılmaktadır (Şentürk, 2020: 59-61).

1.2. Kurumsallaşma Boyutları ve Göstergeleri

Kurumsallaşma göstergeleri; kurallara ilişkin yazılı belge, uzmanlaşma, teşkilat yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi, yapılacak işlerin standartlarının belli olması, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, etkin bir iletişim ve karar alma prosedürleri olarak sayılabilmektedir (Karavardar, 2011: 161-163). Yine hesap verilebilirlik, iç denetim ve iç kontrol, stratejik plan hazırlanması ve uygulanması da kurumsallaşma göstergeleri arasında gösterilmektedir (Aylan ve Koç, 2016: 570-573).

Örneğin belediyelerde kurumsallaşma göstergeleri, stratejik yönetim ve stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim, yetki devri, karar alma şekli, yönetişim, iletişim, mali yönetim, denetim sistemi, dijitalleşme ve e-belediyecilik, eşitlik ilkesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik olarak sıralanabilmektedir (Başköy ve Kızılböğe Özasan, 2021: 1021).

Nevşehir İlinde faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilere uygulanan anket araştırması sonuçlarına göre, kurumsal yenilik ile kurumsallaşma unsurları arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmış, formalleşme ve uzmanlaşma boyutu ile kurumsallaşma arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı etkisi tespit edilmiştir (Özkoç ve Kemer, 2017: 568).

1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı olmak üzere iki önemli yaklaşım göze çarpmaktadır.

“Rasyonel Kurumsallaşma” yaklaşımının öncüsü Phillipe Selznick 1949 yılında yayımlanan “TVA and Grassroots” adlı kitabında bir kurumun dış teh-

ditlerden dolayı yapısal değişimlere uğrayarak yeniden biçimlenmesi konusunu ortaya atmıştır. Selznick'e göre kurumsallaşma: "Bir kurumun faaliyet gösterdiği çevrede özel bir kimlik kazanması ve ayırıcı bir yetkinliği eğitimle ya da kendi kapasitesiyle kazanması sürecidir" (Özkoç ve Kemer, 2017: 569). Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımına göre bir kurumun kurumsal olabilmesini sağlayan en önemli yapıtaşları kurumsal alışkanlıklar ve kurumsal kurallardır. Söz konusu yaklaşıma göre yasal düzenlemeler ve kurallar, kurumların kurumsallaşmasını etkilemektedir (Ege, 2019: 60).

"Yeni Kurumsalcılık Akımı" olarak da bilinen Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı, 1970'lerde bir doktora dersinde ortaya atılan "ABD'nde pek çok farklı eyalet ve bu eyaletler içinde yaklaşık 15.000 dolayında yerel okul bulunmasına rağmen; neden en doğudaki Main eyaletinden, en batıya Washington'a kadar tüm okullar aynı düzen ve yapı içindedirler?" sorusuna cevap aranırken ortaya çıkmıştır. Yeni Kurumsalcılık Akımının literatüre girişi, Meyer ve Rowan'ın (1977) ünlü "Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Mit ve Merasim Olarak Biçimsel Yapı" (Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony) ve "Eğitimin Kurum Olarak Etkileri" (The Effects of Education as an Institution) adlı çalışmaları ile olmuştur. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanılmış ve bu yaklaşıma göre, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel etmenler kadar, dışsal etmenlerin de göz önüne alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu yaklaşımda, kurumsallaşmada dış çevre etmenlerinin ele alınması, kurumun sürekliliğinin sağlanması, belirsizliklerin azaltılması ve organizasyonel yenilikçiliğin artırılması önem kazanmaktadır (Kobanoğlu, 2013: 46).

1.4. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkışının, 1991 yılında İngiltere'de, Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından oluşturulan ve Adrian Cadbury başkanlığında yürütülen komisyon çalışmalarına dayandığı kabul edilmektedir. Komisyon tarafından şu an dünya genelinde geçerlilik kazanmış OECD Kurumsal Yönetim İlkelerine kaynak olan "Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü" adlı rapor hazırlanmıştır. Bu rapor, "Cadbury Raporu" olarak anılmaktadır. 1995 yılında da, şirket üst düzey yöneticilerinin ücretlendirilmesine ilişkin "Greenbury Raporu", uluslararası düzeyde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması

amacı ile 1999 yılında Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” hazırlanarak yayımlanmıştır (Şengür ve Püskül, 2011: 35).

Türkiye’de kurumsal yönetim konusunda TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği) tarafından 2002 yılında “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu, Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” isimli çalışma, 2010 yılında da “Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri” isimli ikinci çalışma yayımlanmıştır. 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlanmış ve 2005 yılında güncellenmiştir (Ege, 2019: 62).

1.5. Kurumsal Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Kamu sektöründe kurumsal yönetim konusunda Türkiye’de ve dünyada pek çok örnek yenilikçi uygulama ortaya çıkmaktadır. Bu örneklerin önemli bir kısmı hala tartışılmaktadır. Ancak, bu başlıklardaki yenilikçilik örneklerinin tartışılması ve değerlendirilmesi, Türkiye’de gelecek yıllarda yenilikçilik uygulamalarını biçimlendirmek açısından bir rehber niteliği taşıyacaktır. Dünyada ve Türkiye’de tartışılmakta olan kurumsal yönetim yenilikçilik örnekleri (Kalkınma Bakanlığı, 2018:12):

- ◇ Teknoloji Veri Bilimi ve Veri Altyapısında Yenilikçilik,
- ◇ Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde Yenilikçilik,
- ◇ Karar Verme ve Politika Süreçlerinde Yenilikçilik,
- ◇ Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik,
- ◇ Kurumsal Yönetişim Süreçlerinde Yenilikçilik,
- ◇ İnsan Sermayesinde Yenilikçilik,
- ◇ Kurumsal Kültürde Yenilikçilik,
- ◇ Toplumsal Alanda Yenilikçilik olarak sayılmaktadır.

Yukarıda sayılan ana başlıkların alt başlıkları olarak kurumsallaşmanın yeni alt başlıkları (Kalkınma Bakanlığı, 2018:12):

- ◇ Veri Bilimi ve Veri Altyapısı,
- ◇ İçerik Üretimi ve Yönetimi,
- ◇ Büyük Veri,
- ◇ Kamusal Açık Veri Yaratıcı Müşterekler (Creative Commons) ve Fikri Mülkiyet,
- ◇ Teknoloji Üretimi Kullanımı ve Hazmetme Kapasitesi,
- ◇ Kurumsal İş Zekâsı ve Kamu Yönetimi (ERP, CRM, İş Zekâsı),
- ◇ Blok Zinciri Teknolojisi,
- ◇ Kişisel ve Kamusal Verilerin Kullanımı Korunması ve Siber Güvenliği,
- ◇ Kamu Yönetiminde Kodlama ve Yazılım,
- ◇ İsmi Saklama Hakkı (Anonymity) ve İsim Doğrulama (Authentication) Dengesi,
- ◇ Mobilite,
- ◇ Karmaşıklık ve Karmaşık Sistemler,
- ◇ Ağbağ (Network) Yönetim,
- ◇ Büyüme/Gelişmede Eşitlikçilik ve Kurumsal Tasarım,
- ◇ Rekabet ve Tekelcilik Dengesini Kurma,
- ◇ Döngüsel Ekonomi,
- ◇ Kitle Fonlama,
- ◇ Kamusal Alan,
- ◇ Müşterekler ve Kaynak Temelli Ekonomi,
- ◇ Sosyal ve Beşeri Sermaye,
- ◇ Yenilikçi Maliye Yönetimi,

- ◇ Yenilikçi Finansman Modelleri,
- ◇ Politika Eşgüdümü ve Entegrasyonu,
- ◇ Politika Öğrenme ve Transferi,
- ◇ Politika Liderliği,
- ◇ Politika Tasarımı ve Yönetimi,
- ◇ Kurumlar Arası İlişkiler ve Diplomasi,
- ◇ Kanıt Temelli Karar Alma Süreçleri,
- ◇ Açık Kaynak Kamu Yönetimi,
- ◇ Yeni Siyasal Temsiliyet,
- ◇ Kamu Yönetimi Analiz ve Değişiminde Uzmanlık ve Uzman Kuruluşlar,
- ◇ Kamu Hizmetlerinin Lojistiği,
- ◇ Yeni Kamu Hizmetlerinde Standartlar,
- ◇ Gündelik Yaşam Döngüsü,
- ◇ Kamu Hizmetlerinde Fizibilite ve Simülasyon,
- ◇ Kamu Hizmetlerinde Ölçek İyileştirmesi,
- ◇ İş ve Ürün Geliştirme,
- ◇ Akıllı (Smart/Intelligent) Kamu Hizmetleri,
- ◇ Kişiselleştirilmiş Kamu Hizmetleri,
- ◇ Mekansallaştırılmış Kamu Hizmetleri,
- ◇ Akıllı İhtisaslaşma ve Kamu Hizmetleri,
- ◇ Kamu Değeri ve Kamu Hizmetlerinde Katma Değer Üretimi,
- ◇ Kamuda Alternatif Hizmet Sunum Süreçleri,

- ◇ Sınır Aşan Kamu Hizmetleri,
- ◇ Kamu Hizmetlerine Erişimde Eşitlik ve Adillik,
- ◇ Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim,
- ◇ Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Mekanizmaları,
- ◇ Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik için Kamu Bürokrasisi,
- ◇ Kamu Örgüt Tasarımı ve Teşkilatlanma Süreçleri,
- ◇ Kamuda Stratejik Planlama ve Yönetimde Yeni Nesil Yaklaşımlar,
- ◇ İnce Ayar (Fine-Tuning),
- ◇ Kamu Yönetimini Kırılganlık Karşısında Güçlendirme,
- ◇ Kamu Yönetimi ve Akademi İlişkileri,
- ◇ Küresel Kamu Yönetimi Mekanizmalarıyla İlişki,
- ◇ Risk Yönetimi,
- ◇ Teftiş, İç Denetim ve Kamuoyu Denetimi,
- ◇ İyi Uygulamaların Yaygınlaştırılması ve Tekrarlanması,
- ◇ Geçiş Dönemi Yönetimi ve Esneklik (Transition Management),
- ◇ Kalite Akreditasyon ve Mükemmeliyet Yönetimi,
- ◇ Teşhis (Diagnosis) Mekanizmaları,
- ◇ Kurumsal Kapasite Geliştirme,
- ◇ Açık Yönetim Geliştirme,
- ◇ Kamu Çalışanlarının Kariyer Süreçlerinin Geliştirilmesi,
- ◇ Kamu Çalışanlarının Yetkinlik ve Yeterliliklerinin Geliştirilmesi,
- ◇ Kamu Çalışanlarının Kredibilite ve Güvenilirliğinin Geliştirilmesi,

- ◇ Koçluk ve Mentorluk,
- ◇ Kamu Yönetimi Eğitimi,
- ◇ Motivasyon, İnisiyatif Yönetimi, Yenilikçilik ve Adanmışlığın Geliştirilmesi,
- ◇ İnsan Kaynakları Yönetimi,
- ◇ Kamu Sektöründe Çalışan Yeni Başlayan Firmalar (Start-up),
- ◇ Girişimcilik ve Fikir Geliştirme,
- ◇ Yenilikçilik Konusunda Destek ve Hibe Mekanizmaları,
- ◇ Kurumsal Kültür,
- ◇ Kurumsal İtibar Yönetimi ve Halkla İlişkiler,
- ◇ Yenilikçilik Kültürünün Oluşturulması ve Hızlandırılması,
- ◇ Kamuda Sosyal Sorumluluk/Yenilikçilik/Girişim,
- ◇ Vatandaş İlişkileri,
- ◇ Birlikte Çalışabilirlik ve İş Yapma Becerisi,
- ◇ Liderlik Kapasitesi,
- ◇ Yönetimde Yalınlaşma ve Sadeleştirme,
- ◇ Kendini Gerçekleştirme Süreci,
- ◇ Öteki Kavramı,
- ◇ Kurumsal İletişim,
- ◇ Yenilikçilik Döngüsü, Sürdürülebilirliği,
- ◇ Markalaşma,
- ◇ Kolaylaştırma/Moderasyon/Arbuluculuk Mekanizmaları,
- ◇ Mesajda Gerçekliğin Üretimi,

- ◇ Dijital Uçurum, Dijital Yerliler ve Kuşaklar arası İlişkilerin Kamu Yönetiminde Dikkate Alınması,
- ◇ Kamu Güvenliği ve Gözetimi,
- ◇ Kamu Hizmetlerinin Kentselleşmesi,
- ◇ Kamu Hizmetlerinin Kırsal Alanda Sunumu,
- ◇ Toplumsal Cinsiyet Eşitliği,
- ◇ Sağlıklı Toplum Yapısı,
- ◇ Göçmenler,
- ◇ Engelliler,
- ◇ Çocuklar, Gençler ve Yaşlılar,
- ◇ Çok Kültürlülüğün Barışçıl Yönetimi,
- ◇ Dijital Uçurum, Dijital Yerliler ve Kuşaklar arası İlişkilerin Kamu Yönetiminde Dikkate Alınması,
- ◇ Kamu Güvenliği ve Gözetimi,
- ◇ Kamu Hizmetlerinin Kentselleşmesi,
- ◇ Kamu Hizmetlerinin Kırsal Alanda Sunumu,
- ◇ Toplumsal Cinsiyet Eşitliği,
- ◇ Sağlıklı Toplum Yapısı,
- ◇ Göçmenler,
- ◇ Engelliler,
- ◇ Çocuklar, Gençler ve Yaşlılar,
- ◇ Çok Kültürlülüğün Barışçıl Yönetimi olarak sayılmaktadır.

1.6. Örnek Kurumsallaşma Ölçeği

Aşağıdaki yeralan Tablo 1’de kurumsallaşma boyut ve kriterlerini gösteren örnek kurumsallaşma ölçeğine yer verilmektedir:

Tablo 1. Örnek Kurumsallaşma Ölçeği

Boyut	Kriter	Durum
Kurum Kuralları ve Belgeleri	Kurumda iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olduğu belgeler vardır.	
	Bu kurallar, kurumda görev yapan tüm çalışanlar için geçerlidir.	
	Kurallara yöneticiler ve tüm çalışanlar uymakla yükümlüdür.	
Uzmanlaşma	Kurumda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	
	Kurumda görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	
	Kurumda personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi uygulanmaktadır.	
	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde uzmanlar söz sahibidir.	
	Kurumda çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	
	Kurumda personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	
	Kurumda tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	
Resmi Teşkilat Yapısı	Kurumda bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	
	Kurumda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	
	Kurumda prosedürler ve kurum kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	
	Kurumda çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	
	Kurumda, kimin kime bağlı olduğunu (ast- üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	
	Kurumda açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	
	Kurumda yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur	

Boyut	Kriter	Durum
Yetki Devri ve Yetkilendirme	Kurumda tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır	
	Kurumda gerektiğinde astlara yeterlilikleri oramında yetki devri yapılmaktadır.	
	Kurumda çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	
	Kurumda astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	
	Kurumda personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	
Stratejik Planlama Süreci	Kurumun yazılı bir misyon ifadesi vardır.	
	Kurumun yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	
	Kurumun yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	
	Kurumun yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	
	Kurumun genel ve özel hedefleri bellidir.	
	Kurumda planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	
	Kurum içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	
Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma	Kurumda çalışanlar kurumun hedeflerini açıkça bilirler.	
	Kurumda demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	
	Kurumda tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	
	Kurumun genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	
Karar Alma Şekli	Kurumda iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	
	Kurumda stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	
	Kurumda kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	Kurumda çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	
	Kurumda tüm çalışanlar aracısız birbirleriyle iletişim kurar.	
	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	
	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	
	Kurumda çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler.	
	Kurumda birim amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	
	Kurumda yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	

Boyut	Kriter	Durum
İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik)	Kurumda iç denetim uygulanmaktadır.	
	Kurumda işlerin aksamadan yürütülmesi için birimler sürekli kendilerini kontrol ederler.	
	Kurumla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	
	Kurum, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.	
	Kurum ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	

Kaynak: (Aylan ve Koç, 2016: 578-580)'den uyarlanmıştır.

1.7. Kurumsallaşmanın Yararları

Üniversiteler kurumsal kimlikleri sayesinde rekabet avantajı kazanarak, uzun vadede yüksek iş performansı sağlayan bir dizi kazanım elde edebilirler. Bazı araştırmalarda olumlu bir kurumsal imaj veya kimlik ile yüksek performans arasında pozitif ilişkilerin var olduğu ortaya konulmuştur. Kurumsal kimlik yönetiminin amacı, temel iç ve dış paydaşlar arasında olumlu bir imaj yakalamaktır. Böylece kurum, uzun vadede bu imajı ile olumlu bir kurumsal itibar edinebilir (Şentürk, 2020: 63).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) yapılan bir araştırmaya göre; kurumsallaşmanın ve kurumsallaşmanın ilkeleri arasında sayılan formalleşme, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, tutarlılık, kurum kültürü, sosyal sorumluluk unsurlarının tamamının ayrı ayrı çalışan performansına anlamlı ve olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Balta, 2021: 510).

2. MARKA VE MARKALAŞMA

Teknolojik gelişmeler ile vatandaşların değişen ihtiyaçları ve farklılaşan istekleri, devletleri, kamu kurumlarını ve şirketleri de yöntemlerini değiştirmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır. Hem kamu hem özel kuruluşlar değişime uğramakta ve diğer rakiplerinden farklılaşmaları gerektiğini öğrenmektedirler. Benzeri kurumlardan farklı olma ihtiyacı marka kavramını ortaya çıkartmıştır. Sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplerin sunduğu ürün ve hizmetlerden farklılaştırılması için kullanılan marka kavramı marka sahibi devletler kurumları açısından önemli kazanımlar sağlamaktadır. Marka ürün ya da hizmete ait somut özelliklerin yanı sıra soyut özellikleri de içermektedir. Markanın tüm somut ve soyut özellikleri

vatandaşın ve tüketicinin zihninde markaya ilişkin algıyı oluşturmaktadır. Tüketiciler markaya ilişkin algıladıkları işlevsel ya da duygusal faydaları dikkate alarak seçme ve satın alma kararlarında daha akılcı davranırlar. Uygulanan stratejiler sonucunda, vatandaşa marka hakkında oluşturulan olumlu algı markanın diğer ürünlerinin kabulünü de kolaylaştırmaktadır. Markanın doğduğu ülke ya da bölgeden bahsedilmesi de markaya yüksek kalite imajını kazandırabilir zira bir hizmet ya da ürünün marka olan bir ülke ya da bölgede üretilmesi markanın geçmişten bugüne gelen kalite olgusunu ve o ürünün sınıfının içinde bulunduğu konumu göstermektedir. Örneğin Kırıkkale tüfeği, Isparta halısı, Alman arabası, Japon elektronik aletleri gibi. Bununla birlikte bir ülkenin global rolü ekonomik gücüne, ekonomik gücü ise ülkenin sahip olduğu markalara bağlıdır. Ülkelerin ihracatı küresel rekabeti doğrudan etkilerken, ülke menşeli kaliteli ürünlerin ihracatı da ülkelerin ihracat oranlarını etkilemektedir (Şentürk, 2020: 1-2). Markalaşmak sadece yerel boyutta kaldığı zaman da yeterli olmamaktadır. Dışa açılmak ve küresel markalar oluşturmak önemlidir. Küresel markaların başarısı markalaşmanın sürekliliği açısından dikkatle incelenmelidir (Türkmen, 2009:9).

2.1. Marka, Markalaşma Kavramları

Türk Patent Enstitüsü tarafından “Marka” kavramı; *“Bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her türlü işarettir. Markaların tescili zorunlu olmamakla birlikte tescil, marka üzerindeki hakları ispatlayan ve marka ihlalini engelleyen en önemli araçtır.”* şeklinde; Ortak Marka ise, *“Ticaret veya hizmet işletmelerinden oluşan, bir grubun mal veya hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir”* şeklinde tanımlanmıştır (Türk Patent Enstitüsü, 2022).

Eski Norveç dilinde yanmak anlamına gelen ‘brandr’ kelimesinden gelen marka kelimesi, buradan diğer dillere geçmiştir. Marka kavramı ilk insanların, sürülerine sahip çıkmak için hayvanları yanık izleri ile damgalaması sonucunda ortaya çıkmıştır (Uluşahan, 2019:4). Marka isimleri, kurumların vatandaşlar ve tüketiciler tarafından tanınmasını sağlamakta ve bilinir hale getirmektedir. Yine

marka isminden sonra bu markaların logo veya amblemleri aynı işlevi görmektedir. Amblem; bir markanın sadece işaretle tasarlanmış, sembolleştirilmiş şeklidir. Logo ise, yine bir markanın isim olarak yazılmış, dizayn edilmiş halidir. Amblem ve logo artık insan yaşamında önemli bir yerde bulunmakta, isimleri markalaştırmaktadır (Keke, 2020:78). Bir markayı oluşturan unsurları; logo, semboller, ambalaj, renkler ve yazı karakterleri gibi grafik bileşenleri gibi görsel bileşenler ile isimlendirme sistemini, marka sloganını, ses tonu prensiplerini ve marka hikayelerinin kullanımı gibi sözel bileşenlerden oluşmaktadır (Arslan Koçkaya, 2018: 33).

Markalaşma, belirli bir markanın özelliklerinin ne olduğunu açıklamak ve vatandaşta ve tüketicide iyi bir izlenim bırakmak için tasarlanmış bir stratejidir. Markalaşma yoluna giden kurumlar, sahip oldukları kaliteyi ve güveni pazarlayarak hem kendisini, hem ürününü hem de muhatapları kalite noktasında güvence altına almış olmaktadır (Özbek, 2018:1).

Rekabet ortamının her geçen gün arttığı şartlarda, kurumların yapması gereken en stratejik yatırımlardan biri markalaşmadır. Kamu ya da özel kurumların ürettikleri kamu hizmeti ya da ürünler arasındaki farklar giderek azalmakta, hizmet ve ürün kalitesinde küçücük farklar bile kurumu benzerlerine göre farklılaştırabilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu ortamda yüksek katma değer oluşturabilme yöntemlerinden birisi de markalaşma becerisidir. Günümüz dünyasında üretilen ürün ve hizmetler sağladığı temel fayda açısından çok farklı değildir. Ancak marka söz konusu olduğunda benzer ürünlerin ayırt edilmesi, farklılık oluşturulması ve kurum ile ürüne hizmete ilişkin bir algı oluşturması sağlanmaktadır. Bu şekilde hizmet ya da ürün ve bu hizmet ürünü üreten kurum alanında tutunabilmekte ve üretilen hizmet ya da ürüne talep artmaktadır. Hizmet ya da ürünü satın alma isteği markanın gücünü göstermektedir. Markanın bu güce ulaşabilmesi için farklılaşmaya dayanan rekabet stratejisinin bir unsuru olarak markalaşma süreci tamamlanmalıdır (Ege, 2019:49). Rekabet ortamında farklılaştırılmış ürün ya da hizmet sunma çabaları, teknolojik gelişmeler, müşterilerin bilgi düzeylerinin artması ve uluslararası rekabet markalaşmanın önemini artırmaktadır (Arslan Koçkaya, 2018: 36).

Yapılan bir araştırma sonucunda, markaya olan güven ve marka bilinirliğinin markaya bağlılığı anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kı-

lıç, 2020:61). Siyasi alanda da siyasi partiler temsil ettikleri markalarla tercih edilmektedir. Bu nedenle, siyasal iletişimin bir yönü olarak siyasal pazarlama geleneksel, görsel-işitsel, yeni medya teknolojileri ve mevcut iletişim araçlarının çoğunu kullanmaktadır ve halk tarafından benimsenecek bir marka kişiliği oluşturarak sadık seçmenler ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Gegez, 2021:102).

2.2. Ülke Markası

Marka kavramı işlevsel niteliktedir. Bu işlevlerin ilki hizmet ve ürünlerin kaynağını, nerede üretildiklerini göstermektedir. İkinci olarak, ürünlerin özelliklerini ve hangi durumlarda kullanılmak için üretildiklerini göstermektedir. Ayrıca markalar ürünün niteliğini, sağlamlığını ve kalitesini yansıtmayı amaçlamaktadır. Sanayileşme ve küreselleşme markalar arasında rekabetçi bir ortam oluşturmuş ve rekabet ülkeler arası boyuta dönüşmüştür. Bu durum, ülkelerin kendilerinin de birer marka olduğu söylemini ortaya çıkarmıştır. Markaların kaynakları ve piyasa değerleri incelendiğinde ülkenin marka değerinin, o ülkede üretilen herhangi bir ürün ya da hizmetin marka değeri üzerinde de büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Yacan, 2018:317). Marka kavramından ortaya çıkan ülke ya da ulus markalaşması ise, kurumsal markalaşma uygulamalarının ülkeler veya uluslar için de kullanılabilmesi anlamına gelmektedir. Ülke markalaşma faaliyetleri çoğunlukla Turizm Bakanlıkları, Ticaret Bakanlıkları, Ticaret ve Sanayi Odaları tarafından yürütülmektedir. Örneğin Türkiye’de uluslararası Türk markaları oluşturmayı amaçlayan Turquality programı Ekonomi Bakanlığı tarafından, Türkiye’nin tanıtımı için yapılan logo ve slogan çalışmaları ise Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yürütülmektedir (Yağmurlu, 2019:122,132).

Ülkeyi markalaştırmak ülke yöneticileri ve paydaşlarca gündeme getirilmekte olup iş ilişkileri ve uluslararası düzeyde ülke itibarı, güçlü bir şekilde, başarılı ülke markalaştırma çabalarından beslenmektedir. İşin özüne bakılırsa her insan başkaları tarafından, vatandaşı olduğu ülke markasının gölgesi yahut da ışığı altında değerlendirilmektedir. Ülkelere karşı marka algıları çoğunlukla orayı ziyaret ederek veya o ülke menşeli bir ürün olarak değil, medya üzerinden şekillenmektedir. Bu durum, ülkelerin markalaşması çalışmalarında dikkatle ele alınmalıdır (Tezcan, 2018:1).

Ülke markası, paydaşların algısı, doğal güzellikler, siyasi düzen, ekonomik çıktılar gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Ülke markası dinamik bir kav-

ramdır. Kurumsal markalarda olduğu üzere ülke markası üst marka olarak kabul edilmektedir. Kentler, ülke markasının alt markaları olarak ele alınmıştır. Bir ülkenin markalanabilmesi için alt markaları olan kentlerinin farklılaştırıcı marka unsuru/unsurları belirlenmeli ve özellikleri ortaya konmalıdır (Şentürk, 2020: 203). Esasında bir ülkedeki kentler gibi diğer kamu kurumları ve özel markalar da ülke markasının bir unsurunu oluşturmaktadır.

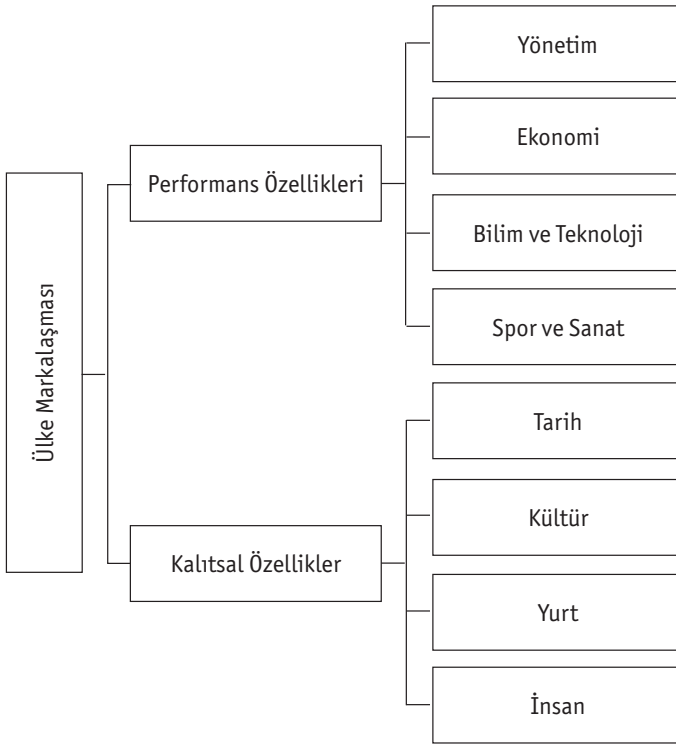
Ülke markalaşmasında ülkenin gerçekleri ile algılanan durumu arasında bir çatışma söz konusu olabilmektedir (Kurt, 2011:67). Ülke markalaşması sürecinde tanıtım faaliyetleri, ancak nihai bir duyurma aracı olarak kabul edilebilir. Bunun öncesinde belirlenmesi gereken stratejik hedefler ve atılması gereken somut adımlar bulunmaktadır. İlk olarak, ülkenin sosyoekonomik koşulları gerçekçi bir şekilde belirlenmeli, ardından ulaşılmak istenen hedef nokta ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceğinin saptanması gerekmektedir. Ülkelerin belirlenen hedeflere yönelik hukuki veya pratik değişimler geçirmeleri, ardından kazandıkları değerleri dünyanın geri kalanına anlatmaları ülke markalaşmasını ifade etmektedir. Tanıtımın amacı, ülkenin marka kimliği (gerçekte sahip olduğu konum) ile marka imajı (uluslararası arenada nasıl algılandığı) arasında ülke aleyhine olan boşluğu kapatmak olmalıdır (Öztürk, 2019:98).

Ülkeler açısından güçlü markaya sahip olmak ülke imajına katkı vermektedir. Örneğin Apple ABD'yi, Bosch Almanya'yı, Samsung Güney Kore'yi çağrıştırmaktadır. Bu markalar, kaynak ülkenin bütün diğer markalarının uluslararası pazarlara kolayca girmesine yardımcı olmaktadır. Uluslararası bir marka, o ülke vatandaşlarının özgüvenini artırmaktadır. Markalar üretimi, istihdamı ve dolaşımıyla milli geliri arttırarak ülkenin yaşam standardını yükseltmektedir (Arslan Koçkaya, 2018: 39). Örneğin SİHA diye bilinen silahlı insansız hava aracı üretiminde dünyada marka özelliği kazanmış olan "Bayraktar" ismi Türkiye'nin diğer savunma sanayi markalarının ihracatını da olumlu etkilemekte ve hatta bazı ülkelerde artık SİHA'yı tanımlamak için "Bayraktar" adı kullanıldığı bile görülmektedir. Türk menşeli bir marka Türkiye'nin marka ülke olmasına da katkı sağlamaktadır.

İngiltere'de "Global Humanitarian Assistance" (GHA-Küresel İnsani Yardım) programınca hazırlanan 2018 yılı Küresel İnsani Yardımlar Raporu'nda, Türkiye 8,07 milyar dolar insani yardım tutarıyla birinci sırada yer alarak 2018

yılında en cömert ülke olmuştur. Türkiye'nin bu konumu, uluslararası alanda olumlu imajını güçlendirmiştir. İmaj olgusu, "ulus markalama" tanımı ile kavramsallaşmış ve literatürde yerini almıştır. Küresel İnsani Yardım Raporu örneğinden de anlaşıldığı üzere ulus markalama ve dış yardımların birbirleriyle yakın ilişkili iki kavramdır (İnce, 2019: 1). İnsani yardımların ülke markası oluşmasına katkı yaptığı söylenebilir. Ülke markası performans özellikleri ve kalıtsal özellikler tarafından belirlenmektedir. Ülke markasını oluşturan kalıtsal ve performans özellikleri Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2. Ülke Markasını Oluşturan Özellikler



Kaynak: (Tezcan, 2018:131).

2.3. Kentlerin Markalaşması

Bir kentin marka haline gelmesi ya da kent markalaşması kavramı, markalaşma stratejilerini kent bileşenlerine uygulayarak kente kültürel, sosyal ve özellikle ekonomik değerler katma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kentlerin stratejik

paydaşları kent sakinlerine en kaliteli hizmeti sunmak için pazarlama araçlarını kullanırlar. New York, Melbourne, Helsinki, Paris, Amsterdam, Porto, Hong Kong, Dubai, İstanbul, Prag, Tokyo gibi bazı kentler bu gücü kullanmaktadırlar. Marka sürekli değişen bir olgu olduğu için hedef kitlenin belli dönemdeki beklentileri, markanın küresel olaylara yaklaşımı gibi değişkenler kentlerin markalaşmasını etkilemektedir. Bireyler ister ürün alsınlar isterse hizmet, sonuçta markadan psiko-sosyal fayda sağlamak isterler. Kentler bir üründen çok hizmet gibi düşünüldüğünde kentte yaşayanlara fiziksel faydanın yanı sıra psikolojik fayda sağlaması beklenebilir. Bu temel ihtiyaca yönelik hazırlanacak tüm unsurlar kent markasının oluşmasında en önemli farklılığı oluşturacaktır. Marka oluşturmak istenen kamu özel kurumlar, öncelikle markanın misyon, vizyon ve değerlerini belirlemelidir (Şentürk, 2020: 2-3).

Şehir markalaşması şehir için bir algı oluşturmak ve onu tanıtmaktan çok daha fazla ve farklı bir şeydir. İlginç bir yer kimliği kimliği ve imajı ile şehir bilinci oluşturmak, yatırım ve sermaye çekmek bazı süreçleri ve sosyo-kültürel planları içermektedir. Bu nedenle kentin üst yönetiminin yansira belediyeler, kentte faaliyette bulunan ticari kuruluşlar, sivil toplum örgütleri ve kent sakinlerinin kentin marka haline gelmesi için birlikte çalışmasını gerekmektedir. Marka oluşturma, tüm paydaşların işbirliğine dayalı koordineli bir çalışmayı gerektirmektedir (Demir, 2019: 124-125).

Kullanıcı sayısı her geçen gün katlanarak artan sosyal medya platformları ise farklı konumlardaki geniş kitlelere ulaşmayı ve çalışmaların sonucunu ölçmeyi kolaylaştırması bakımından markalaşma sürecinde kentlere pek çok yeni imkanlar sunmaktadır (Tosyalı ve Öksüz, 2020:1485).

2.4. Üniversitelerin Markalaşması

Markalaşma, pek çok alanda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da önemli bir günden maddesi haline gelmiştir. Markalaşma aynı zamanda yönetimde bir anlayış biçimidir. Tüm üniversiteler artan rekabet karşısında bir yandan rakip okullardan farklılaşmak için diğer yandan da kaliteli öğrenci ve akademik personeli kendine çekmek için marka kavramını kullanmaya başlamışlardır. Öğrenciler, üniversitelerin hem varlık sebeplerinden hem de bu kurumların önemli ürünlerinden birini oluşturmaktadır. Öğrenciler aynı zamanda üniversitenin müşterisidir. Artan rekabet ve yükseköğretimdeki çeşitlilik üniversitelerin

fırsatları daha iyi değerlendirebilmelerini ve rakip üniversitelere göre kendilerini farklılaştırmalarını gerektirmektedir. Bunu başarabilmek etkili markalaşma stratejileri belirlemeyi ve uygulamayı gerektirmektedir. Diğer birçok alanda olduğu gibi üniversitelerin de yükseköğrenim pazarında rakiplerinin önüne geçmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri için kendi markalarını oluşturup en etkili şekilde kullanmaları artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Keke, 2020: 1-2).

Üniversitelerin markalaşması konusu, üniversitelere yoğun bir talebin olduğu ve bu kurumlara alınabilecek öğrenci sayısının sınırlı olduğu dönemde çok gündemde değildi. Öğrenci sayısı çok olduğundan ve üniversitelerin bu öğrencileri cezbetmesi için rekabet etmesine gerek olmadığından üniversiteler kendilerini pazarlama konusunda bir şeyler yapma gereği hissetmemekteydiler. Vakıf üniversitelerin kurulması ve gittikçe yaygınlaşması sonrasında eski durum değişmiş ve yükseköğretim alanı rekabetçi bir yapıya dönüşmüştür. Vakıf üniversitelerinin sayısının artması ve öğrencileri çekebilmek amacıyla pazarlama faaliyetlerine girmeleri, son döneme kadar öğrenci bulma problemi çekmemiş olan devlet üniversiteleri için sıra dışı bir durum olmuş, devlet üniversiteleri, artık vakıf üniversiteleri gibi öğrenci çekebilmek ve kontenjanlarını doldurabilmek için rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Vakıf üniversitelerinin kurulmasının yanında devlet üniversiteleri, kendi öğretim faaliyetlerinden yararlanacak olan öğrenci sayısının artması için kontenjanlarını genişletmeye başlamışlardır. Gelişen teknoloji ve değişen yaşam koşulları öğrencilerin üniversitelerden olan beklentilerinin de artmasına yol açmıştır. Sonuçta her alanda rekabetin artması yükseköğretim kurumlarının stratejik pazarlama planları yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde öğrenci merkezli yaklaşım, sektörde başarılı olmak isteyen yükseköğretim kurumları için vazgeçilmez bir önkoşul haline gelmiştir. Üniversiteler de rakiplerinden farklılaştırma arayışına girerek “marka” haline gelme çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Marka, bir üreticinin mallarını bir diğerinden ayırt etmede yüzyıllar boyunca kullanılmaktadır. Marka; satışa sunulan bir ürünü tanıtan, o ürünü başkalarının ürettiklerinden ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir (Keke, 2020: 229-230).

Üniversitelerin markalaşabilmesi için kurumsal kimliğe ait değerlerin genişleyen kimliğe yansıtılması, gelişime ve yeniliklere açık olarak konumlandırılması önemlidir. Bu süreçte üniversitelerin gerek kendini gerekse çevresini incelemesi ve oluşturmak istediği kimliği bu bilgiler üzerinde oluşturması üniversitenin güçlü

bir marka olmasında etkili olacaktır. Markalaşma sürecinin her aşaması titizlikle ve stratejik olarak yönetilmeli ve sonuçları izlenmelidir. Üniversitenin markalaşmasında, öğrencilerin ve çalışanların üniversiteyi tercih etmesi, üniversiteye bağlılıklarının artırılması, üniversite kalitesine bağlı olarak motivasyonlarının artması, üniversitenin çevresine uyum göstermesi ve fayda sağlaması, uluslararası düzeyde başarılı bilimsel çalışmalarla anılması, kaliteli yayın sayısının artırılması, akademik etkinliklerin takip edilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunulması önem taşımakta ve aynı zamanda markadan da etkilenmektedir. Bilimsel ortamlarda adı geçen, uluslararası düzeyde kaliteli yayınlar üretebilen, topluma katkıda bulunan ve sorunlara çözüm üretebilen bir üniversite olmanın özünde yer alan unsurlardan biri de markadır. Üniversitelerin stratejik düzeyde markalaşma çalışmaları yürütmesi, markalaşmayı önemli bir süreç olarak görmesi ve profesyonel uzmanların desteğiyle çalışmalar yürütmesi güçlü bir üniversite markası oluşturabilmenin araçlarıdır (Öksüz ve Güler İplikçi, 2018: 255-256).

Üniversite öğrencileri arasında yapılan bir araştırmaya göre; araştırmaya katılan öğrencilerin marka kavramı algısına yönelik bulgularına bakıldığında, öğrenciler markayı %57,2 “güven” olarak algılamışlardır. %50,9 “profesyonellik”, %43,2 “ün”, %37,8 “prestij”, %37,7 “isim” ve %29,8 ile “sembol” olarak algılamışlardır. Markanın büyük bir oranda güven olarak algılandığı görülmektedir. Öğrenciler tarafından en çok tercih edilen %10,4 ile İstanbul Üniversitesi’dir. Ardından %9,5 ile İstanbul Teknik Üniversitesi, %7,2 ile Marmara Üniversitesi, %5,8 ile Boğaziçi Üniversitesi ve %4,2 ile Ege Üniversitesi gelmektedir. Vakıf üniversiteleri içinde en çok tercih edilen %5,6 ile Koç Üniversitesi olurken bunu %4,7 ile Bahçeşehir Üniversitesi, %3,8 ile Medipol Üniversitesi, %2 ile İstanbul Bilgi Üniversitesi ve %1,6 ile İstanbul Gelişim Üniversitesi takip etmiştir. Öğrenciler daha çok devlet üniversitelerini tercih etmektedir. Öğrenciler maddi durumları iyi bile olsa sadece üniversite okumuş olmakla değil kendilerine göre farklı birtakım özelliklere sahip olan okullarda öğrenim görmek istemektedirler. Bu durum “marka” kavramı ile açıklanabilir. Öğrencilerin eğitim almayı düşündüğü üniversite markasını tercih etmelerinde etkili olan unsurların en başında eğitim kalitesi ve akademik kadrosu gelmektedir. Öğrenciler üniversite tercihlerinde üniversitenin eğitim kalitesi ve eğitim kalitesi ile doğrudan etkili olan akademi kadroyu çok önemsemektedirler. Üniversitelerde markalaşmanın özel okullarda eğitim gören lise son sınıf öğrencilerinin üniversite tercihlerinde etkili olduğu sonucuna varıldığı görülmüştür (Keke, 2020: 231-237).

2.5. Türkiye’de En Değerli ve Güçlü Markalar

2019 yılında Türkiye’de en değerli ve güçlü markalar Şekil 2’de gösterilmektedir. Buna göre Türkiye’de en değerli ilk 10 marka arasında 1. Sırada bir kamu iştiraki olan Türk Hava Yolları yer almakta, en güçlü ilk 10 marka sıralamasında 8. Sırada bir kamu bankası olan Ziraat Bankası, 10. Sırada bir kamu bankası olan Vakıfbank yer almaktadır.

En Değerli İlk 10 Marka		En Güçlü İlk 10 Marka	
TURKISH AIRLINES	1 ← 1	İŞBANK	1 ↑ 3
2019: \$1,735m 2018: \$2,042m	-15.0%	2019: 87.4 AAA 2018: 81.7 AAA-	+5.7
Ziraat Bankası	2 ↑ 6	Garanti	2 ↑ 5
2019: \$1,637m 2018: \$1,432m	+14.4%	2019: 84.9 AAA 2018: 80.4 AAA-	+4.5
Garanti	3 ↑ 5	TURKCELL	3 ↑ 4
2019: \$1,344m 2018: \$1,584m	-15.1%	2019: 84.4 AAA 2018: 81.3 AAA-	+3.2
Türk Telekom	4 ↓ 2	PEGASUS AIRLINES	4 ↑ 30
2019: \$1,185m 2018: \$1,907m	-37.9%	2019: 83.0 AAA 2018: 65.7 AA-	+17.3
TURKCELL	5 ↓ 3	dpet	5 ↑ 36
2019: \$1,182m 2018: \$1,841m	-35.8%	2019: 81.7 AAA 2018: 64.7 AA-	+17.0
İŞBANK	6 ↑ 7	AKBANK	6 ↓ 2
2019: \$1,135m 2018: \$1,334m	-14.9%	2019: 81.5 AAA 2018: 83.5 AAA-	-2.0
AKBANK	7 ↓ 4	YapıKredi	7 ↑ 10
2019: \$934m 2018: \$1,649m	-43.3%	2019: 81.2 AAA 2018: 75.9 AA+	+5.3
arçelik	8 ← 8	Ziraat Bankası	8 ↑ 13
2019: \$837m 2018: \$1,258m	-33.4%	2019: 80.2 AAA 2018: 74.8 AA+	+5.4
YapıKredi	9 ← 9	Türk Telekom	9 ↓ 1
2019: \$647m 2018: \$937m	-30.9%	2019: 80.0 AAA 2018: 84.8 AAA	-4.8
FORD OTOSAN	10 ← 10	VakıfBank	10 ↓ 8
2019: \$458m 2018: \$878m	-47.9%	2019: 77.2 AA+ 2018: 77.7 AA+	-0.5

Şekil 2. Türkiye’nin En Değerli ve Güçlü Markaları (2019).

Kaynak: BrandFinanceTurkey100, turkey_100.pdf (brandfinance.com) (31.01.2022).

2.6. Kamu Kurumları ve Kamu Şirketlerinin Markalaşması

Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyon Raporunun 88. Maddesinde, markalaşma başlığı altında, kamu kurumlarının önemli marka değerleri taşıdığı, ancak, bu marka değerlerinin geliştirilebilmesi ve daha iyi kullanılabilmesi için markalaşma ve marka geliştirme süreçlerine ihtiyaç duyulduğu, markalaşma, dijital marka yönetimi gibi yeni alanlarda kamuda yenilikçiliğe ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018:43).

Markalaşma süreci yalnız ticari işletmeleri değil onlar kadar kamu kurumlarını da etkilemekte ve kamu kurumlarını tercih edilen ürünler/hizmetler üretmeleri yönünde zorlamaktadır. Markalaşma Türkiye için yeni olmamakla birlikte kuramsal boyutta ve uygulamada kat edilmesi gereken uzun bir yol vardır. Kamu hizmetleri sunumunda hizmetin istenen sürede sunulmaması; ürün/hizmet kaliteli olsa bile o ürünün/hizmetin algısını, bilinirliğini ve tercih edilmesini olumsuz etkileyebilmektedir. Çünkü markalaşma algı yönetimini de kapsayan bir kavram ve süreçtir (Uluşahan, 2019:1).

Dünyanın en büyük ve en çok tanınan havayolu şirketleri arasında yer alarak küresel bir marka olmayı başarmış olan Türk Hava Yolları (THY), rekabetçi ortama uyum sağlayarak global trendleri ve sektörel gelişmeleri takip etmiş yerel ve bölgesel hassasiyetleri dikkate alarak strateji belirleyip her bölge için farklı konseptlerde tanıtım ve reklam filmi hazırlayarak her yörenin demografik, kültürel ve coğrafi yapısına uygun tanıtım ve reklam yapmıştır. Hızla büyüyen markanın hedeflerinin arasında, yeni açılan noktalardaki marka bilinirliğinin artırılması ilk sıralarda yer almıştır. Marka bilinirliğini arttırmak için, dünya genelinde tanınan ve sevilen ünlü isimlerle tanıtım faaliyetlerini yürütmek en etkili yöntemlerden biridir. İletişim stratejisi dâhilindeki reklam çalışmalarını farklı yöntemler üzerinden gerçekleştiren Türk Hava Yolları, küresel ve bölgesel marka yüzleri olarak bölge yapısına ve marka bilinirlik araştırmasına uygun olarak belirlemektedir. Kullanılan mecra ve bölgelere göre reklam filmlerinin konsepti de değişmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, tüm hava yolları arasında akla ilk gelen havayolu markalarından biri olması, marka bilinirliğinin artırılması hususunda atılan bu iletişim adımlarının boşa gitmediğini açıkça göstermektedir. THY, Global olarak size ait anlamına gelen “Globally Yours” mottosundan sonra

“Dünyanızı genişletin” anlamına gelen “Widen Your World” mottosuna geçiş yapmıştır (Özbek, 2018: 51-52).

Şekil 2’de görüldüğü gibi 2019 yılında THY Türkiye’nin en değerli markası olarak; Ziraat Bankası en güçlü 8. Marka, Vakıfbank ise en güçlü 10. Marka olduğu belirlenmiştir. Bu markalar kamu şirketi niteliğindedir. Bu kurumlar kamu kurumlarının markalaşmasına en güzel örnekler arasındadır. Türkiye, AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı), TİKA (Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı), Türk Kızılayı ve Diyanet İşleri Başkanlığı gibi kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla dünya genelinde insani yardım faaliyetlerinde bulunarak Türkiye’nin uluslararası alandaki “dost ve kardeş ülke” imajına katkı sağlayarak Türkiye adının insani yardımda bir marka ülke haline gelmesini sağlamışlardır (İnce, 2019: 2). Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması ve tüketici taleplerindeki değişimler kurumların “ürettiğimi satarım” anlayışını sona erdirmiş ve daha yenilikçi arayışlara neden olmuştur. Yalnızca özel sermaye ile işleyen kurumlar değil artık kamu kurumları da bu değişime uyum sağlamak zorundadır. Günümüzde teknolojiye dayalı olarak insanlar arası iletişimin artması, sağlık bilincinin oluşması ve sayıları ile nitelikleri artan hastaneler, rekabeti artırarak hastaneleri kurumsallaşmaya, farklılaşmaya ve nihayet markalaşmaya yönlendirmektedir. Hastanelerin markalaşması kuruluş yeri seçimi ile başlamaktadır. Hastane yerleşim merkezlerine yakın veya ulaşımın kolay sağlanabildiği yerlerde ise markalaşma sürecinin ilk adımı başarıyla atılmış olur. Markalaşmak isteyen hastaneler çalışanlarından (iç hedef kitleden) başlayarak tüm hedef kitlelerine hastanenin vizyonu, misyonu ve kalite politikaları hakkında bilgi ve eğitim vermelidir. Hastanede her bir çalışanın markalaşma sürecine katkısı önemlidir. Hastaların özel muayane polikliniklerine başvurularının asıl sebebi o hastanede belirli bir alanda bilgisine ve tecrübesine güvenilen doktora ulaşabilmektir. Karşılaştıkları bütün çalışanlar hakkında bir izlenim edinirler. Bu izlenim hastanenin bir marka kurum olmasının yolunu açabileceği gibi markalaşmada var olan olumlu süreci sekteye de uğratabilir (Uluşahan, 2019:1,92-93). Bu noktada Türkiye’de bir bölümü kamu özel işbirliği modeli ile bir bölümü kamu kaynakları ile inşa edilen şehir hastanelerinin yönetim sistemlerini geliştirerek ve sağlık hizmetlerinde kaliteyi artıracak insan kaynakları politikaları ile sağlık turizmine de katkı yapmalarının sağlanması ile dünya genelinde bilinirliği ve güvenilirliği olan bir marka haline getirilebilmesi mümkündür. Şehir hastanelerinin ve üniversite hastaneleri dahil kamu sağlık kuruluşlarının kurumsallaşması ve markalaşması-

nın sağlanması uzun vadede bu kurumların gelişen turizme entegre olarak sağlık turizminde uzmanlaşmalarının sağlanması ve ülkeye döviz kazancı sağlanması ile ülkenin yabancı sermaye bağımlılığını sona erdirecek bir enstrüman haline getirilebilmeleri mümkündür.

Bununla birlikte kamu kurumlarının kamu hizmetinde piyasa aktörlerine benzedikleri ölçüde değil, aksine onlardan farklılaştıkları ve kamu hizmeti ilkelerini hayata geçirmenin yollarını aramaya devam edildiği ölçüde önemli bir konum edinilebileceği, inşa edilen markaların kamu hizmeti anlayışından kaynaklanan kamusal-kültürel değerler çerçevesinde ele alınması gerektiği, bunun için de ticari önceliklerin ve piyasa mantığının kamu hizmeti ilkelerini gözden kaçırma riskinin farkında olarak markalaşma sürecinin yönetimi önem arz etmektedir (İlaslan, 2019: 16).

2.7. Turquality

2006 yılında 2006/4 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality®’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” yayımlanmıştır. Ülkelerin gücü, etkisi ve zenginliğinin daha çok toprağa ve nüfusa sahip olmaktan çok sağlıklı bir ekonomi, pazara erişim, pazarlanabilir ürün ve hizmetler ile markaların oluşturulmasına bağlı olduğu günümüz dünyasında “menşe ülke” etkisinin giderek artacağı kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle güçlü bir ülke markasının oluşturulması uzun vadede o ülke menşeli üreticilerin de önemli bir rekabet avantajına sahip olmasını beraberinde getirecektir. İhraç malları açısından güven duyulan ve olumlu algılanan bir Türkiye markasının oluşturulması uzun vadeli bir süreçtir. TURQUALITY® markası bu noktada önemli bir adımdır (Aksoy, 2008: 122). Turquality Projesi, dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır. Rekabet koşulları ve değişen tüketim şekilleri uluslararası alanda yer almak isteyen şirketleri güçlü markalar oluşturmaya özendirilmektedir. Tekstil ve hazır giyim, otomotiv, elektronik, gıda gibi rekabetçi sektörler açısından ihracatta markalaşmanın önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Turquality ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak suretiyle uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir marka haline

gelmeleri amacıyla oluşturulmuş bir kamu destek platformudur. Turquality projesinde destekler “Marka Destek Programı” ve “Turquality Destek Programı” olmak üzere iki grupta verilmektedir. Turquality Projesi’ne başvuran ve bu desteği isteyen her firma, performans değerlendirmesiyle birlikte bir karşılaştırma (benchmarking) uygulamasına tabi tutulmaktadır. (Türkmen, 2009: 59-60, 67,77). Turquality projesi ile kamu tarafından markalaşma desteği sağlanan firmalar Şekil 3’te gösterilmektedir:



Şekil 3. Turquality Projesinde Markalaşma Desteği Alan Firmalar Görseli
Kaynak: (Ekonomi Bakanlığı, 2016).

2.8. Özel Şirketlerin ve Kişilerin Markalaşması

Markalaşma esasında farklılaştırmaya dayanan rekabet stratejisinin bir parçasıdır. Farklılaşma özel, farklı, kendine özgü bir şey ortaya koymayı gerektirmektedir. Tasarım ve marka, teknoloji, özellikler, müşteri hizmetleri, pazarlama, ürün farklılıkları ile farklılaşma sağlanabilir veya pazara ilk giren firma olmak farklılaşmayı ve müşteri sadakati kazanmayı sağlar. Farklılaşma sonucu fiyatta karşı duyarlılıkları azalacağından bu durum rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, farklılaşmış bir firmanın bulunduğu bir pazara girmek için yeni firmanın daha yüksek maliyetlere katlanması gerekeceğinden bu durum pazara girişte bir engel oluşturabilmektedir (Arslan Koçkaya, 2018: 30).

Örneğin; unlu ürünler sektörüne “doğal olarak bizden” sloganıyla giriş yapan “Torku” markası pazarlama çalışmalarında sıklıkla doğal olduğunu, yerli olduğunu ve çevreye duyarlı olduğunu vurgulamış, ağaçlandırma çalışmaları, ambalaj çeşitliliği gibi uygulamalarıyla tüketicide marka değeri oluşturmuştur. Kazandığı marka değeri ile piyasaya sürdüğü et ürünleri, süt ürünleri, atıştırmalık ürünler gibi diğer ürünlerin de daha kaliteli olarak algılanmasını sağlayabilmiştir. Elektronik ürünler pazarında rekabet eden Arçelik de işletme markası olarak pazara sunduğu ürünlere satış sonrası garanti hizmetleri vererek tüketici de güven duygusu oluşturmayı başarmıştır. Arçelik markası altında sunulan yeni ürünler de tüketicide güven duygusu oluşturarak firmanın rekabetini kolaylaştırmaktadır (Şentürk, 2020: 9).

Hastaların desteklenmesi, bilinçlendirilmesi, sağlık okuryazarlığı düzeyinin yükseltilmesi, sosyal sorumluluk projeleri, sponsorluk gibi çalışmalar ile bir markanın yeni medya ortamlarında tanıtılması mümkündür. Web sayfası, facebook, twitter, instagram, youtube, linkedin vb yeni medya araçlarının doğru ve etkin şekilde kullanılması, markalaşma sürecine olumlu katkı sağlamakta ve kurumun marka değerini yükseltmektedir. İnternet ve teknolojiyi çok iyi kullanan Y ve Z kuşaklarının çok yakında yaşlı nüfusa dönüşecek olması ve internet kuşağı olan Z kuşağının satın alma sürecinde yeni medyanın etkisinin çok fazla olması nedeniyle; tüm kurumların yeni medya kanallarının profesyonelce yönetilmesinin önemini kavrayarak; stratejik iletişim kapsamında tüm yeni medya kanallarında markalaşma çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmeleri rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için önem taşımaktadır (Düzcü, 2019: 156, 203-204). Sosyal medya markalar açısından önemli bir araçtır ve bu araç doğru stratejilerle etkili bir şekilde kullanıldığında markaya ilişkin olumlu bir algı oluşturulabilmektedir. Sosyal medyanın diğer iletişim araçlarıyla beraber kullanıldığında daha fazla etkili olacağını söylemek mümkündür (Aydın, 2017:342). Örneğin sosyal medya platformu olarak “Instagram”, etkileyicilerin (influencer) bireyleri hedefleme ve onların davranışları üzerinde etkili olabilecek çok fazla sayıda ve çok etkili seçenekler sunmaktadır (Elhacdadı, 2019:1). Örneğin konut piyasasında marka konutun pazara çıkması, ilk önce konumlandırma aracılığıyla olmaktadır. Konutun marka konumlandırması, konutun marka kimliği ve konuta yönelik taahhüt edilen değerlerin hedef gruba etkin bir şekilde iletilen bölümüdür. Tüketicide oluşan markaya yönelik duygu düşünce ve tutum, diğer bir ifade ile algı, markanın imajını oluşturmaktadır. İmajın sonucunda tüketici markaya

karşı bir tutum belirler. Marka değerinin bu noktada oluştuğu düşünülmektedir (Safran, 2019:197). Markaların oluşması ve tutunması için etkili yöntemlerden biri de sponsorluktur. Günümüzde pek çok marka sponsorluk aracılığıyla tanıtım ve reklam yapmaktadır (Hatunoğlu, 2019: 56).

Marka, fiyat rekabeti karşısında da kurumun devamını sağlayacak önemli bir araç ve fırsattır. Zira tüketiciler daha güçlü markaların ürünleri ve hizmetleri için daha fazla fiyat ödemeye gönüllüdürler (Arslan Koçkaya, 2018: 38). Bu da demektir ki aynı maliyeti aynı olan iki ürün ya da hizmetten markalaşmış olan diğerinin iki üç katı fiyata ve çok daha kolay şekilde satılabilmekte ve hatta bazen fiyatın yüksekliğine rağmen arz talebi karşılamaya yetmeyebilmektedir.

Yine kişilerin bir şahıs olarak markalaşması da söz konusu olabilmektedir. Markalaşma ile birlikte sağlık hizmetlerinin temel unsuru olan doktorların da kişisel markalaşmaları dikkat çekmektedir. Doktorların, kendi aralarında oluşturdukları rekabet doğrudan hastane kullanıcılarının seçimlerine yansıdığı için özel hastaneler kişisel olarak marka haline gelmiş olan doktorları bünyesine katmak için maddi kaynaklarını sonuna kadar kullanabilmektedirler (Ayaz, 2017: 76).

2.9. Markalaşmanın Faydaları

Bir ülkede cari açığın azaltılması, ithalatın ve dışa bağımlılığın azaltılması için küresel ölçekte üretim yapan yerli firmalara hibe desteği sağlanması ve kendi markalarını oluşturmaları için destek verilmesi önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalar göstermektedir ki, satın alma ve tercih davranışlarını etkileyen unsurların başında marka ve markaya olan güven gelmektedir. Marka ürüne ve işletmeye değer katmakla birlikte, kimi zaman kalite garantisi, kimi zaman da kimlik, statü ve prestij göstergesi olarak algılanmaktadır. Bunun sonucunda marka ile tüketiciler arasında güven ilişkisine dayalı duygusal bir bağ oluşur. Bu nedenle marka önemli bir pazarlama ve iletişim aracı olmaktadır (Arslan Koçkaya, 2018: 153). Hatta bu nedenle bazı tüketiciler fiyatı ne olursa olsun ve ne kadar artarsa artsın belli marka ürün ya da hizmeti tercih etmeye devam etmektedirler.

Marka bir ürün ya da hizmet için tüketiciye ürün kalitesi hakkında garanti vermekte, tüketicide iletişim araçları yardımıyla istek oluşturmaktadır. Bunun karşılığında da tüketiciden markasız rakiplerine göre biraz daha yüksek fiyat

talep etmektedir. Ancak bunun için önce markaya yatırım yapmış olmak gerekmektedir (Türkmen, 2009: 81-82). Bazı kurumlar markalaşmayı uzman ekiplerle kurumsal bir yapı içerisinde yürütürken, bazıları ise sadece markalarına tescil almanın ya da ürünlerinin üzerine renkli bir etiket yapıştırmanın yeterli olacağını düşünmektedirler. Küresel markalara bakıldığında hepsinin uzman kadrolarla kurumsal bir yapıda çalıştıkları görülmektedir. İyi eğitim almış, kaliteli uzman insan gücü de çalışmak için büyük ve güçlü markaları tercih etmektedir. Bu kişileri kurumda tutabilmenin yolu ise kurumsal bir yapıdır. Uzman çalışanlar yüksek bir motivasyonla çalışır, markayı iyi yönde temsil eder, marka imajına olumlu katkıda bulunurlar (Yazgan, 2010: 80-81).

3. KAMU YÖNETİMİ TARAFINDAN MARKALAŞMA VE KURUMSALLAŞMANIN TEŞVİK EDİLMESİ

Bölgesel bazda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) desteklerinin KOBİ'lerde markalaşma ve kurumsallaşma sürecine etkisinin analiz edildiği bir araştırma sonucunda; kurumsallaşmaya yönelik algı konusunda KOBİ sahibi ya da profesyonel yöneticileri arasında farklılık olduğu görülmüş olup bayan KOBİ sahipleri ve profesyonel yöneticilerinde kurumsallaşmaya yönelik algının daha fazla olduğu, kurumsallaşmaya yönelik algının KOBİ sahipleri ve profesyonel yöneticilerinin eğitim seviyesine göre farklılaştığı, kurumsallaşma düzeyi en yüksek olan KOBİ'lerin ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler olduğu, markalaşma bilincine yönelik olarak markalaşma bilinci düzeyinin en çok lisansüstü eğitim seviyesine sahip KOBİ sahipleri ya da profesyonel yöneticilerinde olduğu, markalaşma bilincinin ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerde en yüksek oranda olduğu, KOSGEB desteklerinin markalaşma konusunda farkındalık oluşturduğu bulgusuna ulaşıldığı görülmektedir (Ege, 2019: 119-123). Mevcut vergi politikasının yeniden gözden geçirilmesinin yanı sıra inovasyon ve tanıtım desteğinin verilmesi gerekmektedir (Arslan Koçkaya, 2018: 158). Vergi politikası kurumsallaşma ve markalaşmayı teşvik edecek şekilde düzenlenmelidir.

Türkiye'nin marka ülke olma hedefi, hem pratik hem teorik anlamda bir bütün olarak masaya yatırılması gereken bir konudur. Turquality inisiyatifi, Yunus Emre Enstitüsü, Kültür ve Turizm Bakanlığı faaliyetleri, ekonomi ve dış siyasetin Türkiye'nin marka ülke haline getirilmesi için bir bütün halinde hareket

etmesi gerekmektedir. Ülkelerin markalaşması, ülkenin kimliğine kapsamlı bir yaklaşım getirmekte ve ekonomi ya da turizm odaklı tek taraflı yaklaşımlar ülke markasını tanımlamakta yetersiz kalabilmektedir (Tezcan, 2018:139-140). Yine kalkınma ajansları ve TÜBİTAK desteklerinin de kurumsallaşma ve markalaşmayı da içermesi önem taşımaktadır.

SONUÇ

Bir kurumun çalışanlarından bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere, stratejik plana sahip olması, değişen çevre koşullarını takip etmesi ve değişen çevreyi düzenli olarak takip edecek yapıyı kurması ve teşkilat yapısını gelişmelere uygun hale getirmesi; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer kurumlardan ayırt edilebilen bir kimliğe ve yapıya sahip olması, bireyin değil sistemin ön planda olmasını ifade eden kurumsallaşmanın kamu kurumları için taşıdığı önem ortadadır.

Teknolojik gelişmeler ile vatandaşların değişen ihtiyaçları ve farklılaşan talepleri, devletleri, kamu kurumlarını ve şirketleri de yöntemlerini değiştirmeye ve geliştirmeye yönlendirmiştir. Hem kamu hem özel kurumlar değişime uğramış ve diğer rakiplerinden farklılaşmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Kamu kurumları, kentler, üniversiteler, kamu ya da özel sektör şirketleri hatta ülke, markalaşma ile sahip olduğu kaliteyi ve güveni pazarlayarak hem kendisini, hem ürününü hem de muhatapları kalite noktasında güvence altına almış olur. Kamu ya da özel kurumların ürettikleri kamu hizmeti ya da ürünler arasındaki farkların giderek azaldığı ortamda kurumsallaşmak ve markalaşmak yoluyla hizmet ve ürün kalitesinde oluşturacakları küçük farklar ile bile kurumu rakiplerine göre farklılaştırabilmektedir. Bu şekilde hizmet ya da ürün ve bu hizmet ürünü üreten kurum varlığını devam ettirmekte ürettiği hizmet ya da ürüne talep artmaktadır. Hizmet ya da ürüne olan talep kurumsallaşmanın ve markalaşmanın gücünü göstermektedir. Ülkelerin ve bu kapsamda kamu yönetiminin rekabet etme stratejilerine ve saygınlık kazanma arayışlarına kurumsallaşma ve markalaşma önemli katkı sağlayabilmektedir. Bazen eleştirilse de günümüz dünyasında algılar gerçeklerden önce gelmeye başlamıştır. Bu gerçekten hareketle kimseyi yanıltmadan ama algıları düzgün bir biçimde yöneterek, ürün, kurum ve ülke kimliğini oluşturan markalaşmaya ve kurumsallaşmaya özel bir önem vermek kaçınılmazdır. Kamu yönetiminin ve kamu kurumlarının bu noktada

iki temel fonksiyonu ortaya çıkmaktadır. Birincisi kamu kurumlarının ve genel olarak kamu yönetiminin kurumsallaşması ve markalaşmasını sağlamak, ikincisi ise kamu kurumları ve genelde kamu yönetimi olarak ülke içerisindeki kurum, şirket, üniversitesi, kent vb. unsurların markalaşmasını ve kurumsallaşmasını sağlayacak, destekleyecek ve sürdürülmesini sağlayacak sistemi kurmak ve uygulamaktır. Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyon Raporunun 88. Maddesinde, markalaşma başlığı altında, kamu kurumlarının önemli marka değerleri taşıdığı, ancak, bu marka değerlerinin geliştirilebilmesi ve daha iyi kullanılabilmesi için markalaşma ve marka geliştirme süreçlerine ihtiyaç duyulduğu, markalaşma, dijital marka yönetimi gibi yeni alanlarda kamuda yenilikçiliğe ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Kamu kurumlarının kurumsallaşması konusu ile birlikte Türkiye'nin Turquality ile marka ülke olma çabası, kent markalaşması çalışmaları ile Türk Hava Yolları gibi uluslararası marka olmayı başarmış bir kamu şirketinin ve kamu bankalarının mevcudiyeti, üniversitelerin marka olma çabaları, AFAD ve TİKA gibi kamu kurumlarının insani ve kalkınma yardımı konularında marka haline gelme çabaları dikkate alındığında Türk kamu yönetiminde kurumsallaşma çalışmalarının gelişerek devam ettirilmesi, eş zamanlı olarak kamu kurumlarının ve genel olarak Türkiye'nin kamu yönetimi ve kamu kurumları ile birlikte nasıl marka haline getirilebileceğine yönelik çalışmalar yapılmasında fayda olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsallaşma sürekliliği çalışanların ya da belli kişilerin varlığına bağlı olmayan bir "sistem" oluşturmaktır. Her sistemde olduğu gibi, kurumsal bir yapıda da sistemin farklı unsurlarının birbiri ile ve sistemin bütünü ile ilişkisinin belirlenmesi, farklı rollerin ve görevlerin tanımlanması sağlıklı bir işleyiş kurulması için gereklidir. Kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Kurumların, kurumsallaşma sürecinin hiçbir zaman sona ermeyen bir süreç olduğuna dikkat etmelidirler. Çünkü kurumsallaşma kurumları bireysellikten sistematikliğe yönlendirmekte olan dinamik bir süreçtir. Markalaşma ise kurumların ve ürettikleri hizmet veya ürünün rakiplerine göre farklılık kazanmalarını ve olumlu algılanmalarını ve tercih edilmelerini sağlamak için önemli bir stratejik adımdır. Marka, ürünün veya hizmetin bulunduğu sektörde farklılaşma simgesi, hizmet ya da ürünün garantisi, güvenilirlik nişanesidir. Kamu ya da özel kurumlar için kurumsallaşma ve markalaşma da önemlidir ancak hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin önce tercih edileceği ya da kurumsallaşma ile markalaşmanın birlikte yürütül-

mesi kararları bazı değişkenlerden etkilenmektedir. Hem kurumsallaşma hem markalaşma kurumların devamlılığı için büyük önem taşımaktadır. Ancak markalaşma sürecinde tanıtım da önemli olduğundan ve marka kimliği (gerçekte sahip olduğu değer) ile marka imajı (kamuoyunda nasıl algılandığı) arasında aleyhine olan boşluğu kapatmak için tanıtım yapılması gerektiğinden öncelikle marka haline gelmeyi hak edebilmek markanın gerçek kimliğini oluşturabilmek adına kurumsallaşmanın tamamlanması ve mükemmelleşen kurum, ürün ya da hizmetin marka kimliği kazanması sonrasında marka imajı oluşturulması için markalaşma çalışmaları yapılması ya da kurumsallaşma çalışmaları ile eş zamanlı olarak elde edilen başarı ve farklılaştırma ve iyileştirmelere ilişkin markalaşma çalışması yapılabileceği sonucuna varılmıştır.

Kalkınma ajansları, KOSGEB ve ilgili diğer kamu kurumları tarafından markalaşma ve kurumsallaşma destek programlarının kademeli olarak düzenlenmesi ve her bir kademeyi tamamlayabilen kamu özel kurumların bir sonraki kademeye geçebilmelerine imkan tanıyacak şekilde destek mekanizmalarının düzenlenmesi önemlidir. Türkiye'nin Turquality Projesi, dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır. Rekabet koşulları ve değişen tüketim kalıpları uluslararası arenada yer almak isteyen şirketleri güçlü markalar oluşturmaya teşvik etmektedir. Yine kalkınma ajansları ve TÜBİTAK desteklerinin de kurumsallaşma ve markalaşmayı da içermesi, vergi politikasında bu yönde düzenlemeler yapılması önem taşımaktadır. Türkiye'nin marka ülke olması yolunda, Turquality inisiyatifi, AFAD ve TİKA ile sivil toplum kuruluşlarının yardım çalışmaları, Yunus Emre Enstitüsü, Kültür ve Turizm Bakanlığı faaliyetleri, ekonomi ve dış siyaset ile özel sektör ve sivil toplum paydaşlarının Türkiye'nin marka ülke haline getirilmesi için bir bütün halinde hareket etmesi önem taşımaktadır.

Bununla birlikte kamu kurumlarının kamu hizmetinde piyasa aktörlerine benzedikleri ölçüde değil, aksine onlardan farklılaştıkları ve kamu hizmeti ilkelere hayata geçirmenin yollarını aramaya devam ettiği ölçüde farklı bir konum edinilebileceği, inşa edilen markaların kamu hizmeti anlayışından kaynaklanan kamusal-kültürel değerler çerçevesinde ele alınması gerektiği, bunun için de ticari önceliklerin ve piyasa mantığının kamu hizmeti ilkelerini gözden kaçırma riskinin farkında olarak markalaşma sürecinin yönetiminin önem arz ettiği gözden kaçırılmamalıdır.

KAYNAKÇA

- AKSOY, Ersin (2008). **Ülkelerin ve Coğrafi Bölgelerin Markalaşması**, Uzmanlık Tezi, Türk Patent Enstitüsü, Ankara.
- APAYDIN, Fahri (2009). "Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1.
- ARSLAN KOÇKAYA, Figen (2018). **Yerli Tarım Makinalarında Markalaşma ve Satın Alma Davranışları Üzerine Bir Çalışma: Türkiye Örneği**, Doktora Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletme Anabilim Dalı**.
- ATEŞ, Alangova Ayşegül (2021). **Siyasi Parti ve Siyasi Parti Liderlerinin Markalaşma Çalışmaları**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü.
- ATILGAN, Aylin (2011). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye'de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama**; Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletme Anabilim Dalı**.
- AYAZ, Mehmet (2017). **Sağlık Sektöründe Kişisel Markalaşma: Tercih Edilen Doktorun Markalaşmasının Hastane Tercihine Etkisi**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İşletme Anabilim Dalı**.
- AYDIN, Çağla Özdemir; TAN, Fatma Zehra (2019). "Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme", **ASOBİD/AJOSS** 3/2, 2019; (S:226-235), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/884172>; (31.01.2022).
- AYDIN, Ali Fikret (2017). "Sosyal Medya Kullanımı ve Kurumsal Markalaşma: Vodafone Örneği", **Global Media Journal** TR Edition, 8(15) Güz/Fall 2017.
- AYLAN, Serkan; Koç, Hakan (2016). "İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19/2 (2017), 564-585.
- BALTA, Mehmet Ali (2021). "Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisi: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma", **Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi** 2021, 4(6): 510-529.
- BAŞKÖY, Doğan; KIZILBOĞA ÖZASLAN, Rüveyda (2021). "Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediye Özelinde Analizi", Ömer Halisdemir Üniversitesi

- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl: 2021 Cilt-Sayı: 14(3) ss: 1018–1037.
- BRANDFINANCETURKEY100, (2019). Türkiye'nin En Değerli ve Güçlü Markaları, turkey_100.pdf (brandfinance.com), (31.01.2022).
- DEMİR, Hayrünisa (2019). **Şehir Markalaşması ve Şehir Markalaşma Sürecinde Gaziantep Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim ve Toplumsal Dönüşüm Anabilim Dalı.
- DÜZCÜ, Tuba (2019), **Sağlık Hizmet Ve Ürünlerinin Markalanmasında Yeni Medyanın Yeri**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- EGE, Tayfur (2019). **KOBİ'lerin Markalaşma Ve Kurumsallaşma Sürecinde KOSGEB Desteklerinin Rolü: TR71 Bölgesinde Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ekonomi Bakanlığı, (2016). **Turquality Destekleri**, <https://dipmo.net/2016/06/15/turqualitydestekleri/>; (01.02.2022).
- ELHACDADI, Sana (2019). **Personal Branding on Instagram: The Effect of Influencers On Consumer Decision-Making Process**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- HATUNOĞLU, Şeyda (2019). **Sponsorluğun Markalaşmaya Olan Katkısı: Sağlık Sektörü Üzerine Bir İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- İLASLAN, Süleyman (2019). "Kamu Hizmeti Yayıncılığında Markalaşma Yönelimi ve Piyasa İlişkileri Temelinde Ortaya Çıkan Çelişkiler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt/Vol.: 19 - Sayı/No: 3 (1-18).
- İNAC, Hüsamettin; YACAN, İbrahim (2018). "Ülkelerin Markalaşma Süreci ve Marka Kavramı", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, Yıl: 2018, Cilt: 1, Sayı: 3, ss.317-331.
- İNCE, Burak (2019). **Türkiye'nin Dış Yardımlarında Bir Ulus Markalama Aracı Olarak Diyanet Dış Yardımları**, Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). **11. Kalkınma Planı (2019-2023) Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyon Raporu**, KamudaKu-

rumsalYonetim_ve_YenilikcilikOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf (sbb.gov.tr); (28.01.2022).

KARAVARDAR, Gülşah (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Ocak 2011, Cilt 1, Sayı 1, s:157-179.

KEKE, Mehmet Emin (2020). **Üniversitelerde Markalaşmanın Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Tercihlerine Etkisi: İstanbul'daki Özel Okullarda Bir Uygulama**, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

KILIÇ, Ahmet (2020), **Markalaşma ve Marka Bağlılığı Analizi**, Yüksek Lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

KOBANOĞLU, Mehmet Selman (2013). **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

KURT, Gözde (2011). **Nation Branding As One Of The New Branding Strategies: The Case Of Turkey**, Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü.

MARCH, James G (1996). "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", **Administrative Science Quarterly**, 278- 287, <https://www.jstor.org/stable/2393720?refreqid=excelsior%3A92b575195b6975e5365d511ef7210425>; (31.01.2022).

Mühendis Güncesi, (2014). **Kurumsallaşma Olgusu**, <https://www.muhendisguncesi.com/kurumsallasma-olgusu/>; (01.02.2022).

ÖKSÜZ, Burcu; GÜLER İPLİKÇİ, Handan (2018). "Üniversitelerde Markalaşma Süreci", Yerelden Globale Stratejik Araştırmalar 4, (Editörler: Ali Rıza GÖKBUNAR, Cuma ERCAN, Yavuz Tansoy YILDIRIM), First Edition, JOPEC Publication Limited, London.s:247-257.

ÖZBEK, Muhammet Furkan (2018). **Markalaşma ve Pazarlamanın Markalaşmaya Katkısı, Türk Hava Yolları**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı,

- ÖZKOÇ, Aziz Gökhan; Kemer, Ebru (2017). "Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 568 – 578.
- ÖZTÜRK, Remziye (2019). **Ulus Markalama ve Türkiye'deki Ulus Markalama Girişimleri**, Yüksek Lisans Tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı.
- SAFRAN, Nebibe (2019). **Türk Konut Piyasasında Markalaşma Süreci**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı.
- SELZNİCK, Philip (1996). "Institutionalizm "Old" and "New", **Administrative Science Quarterly**, 41 (2), 270-277, <https://www.jstor.org/stable/2393719?refreqid=excelsior%3A817190e19dca3900a11d833e74c87122>; (31.01.2022).
- ŞENGÜR, Evren Dilek; PÜSKÜL, Seden Özbek (2011). "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 31, s. 33-50.
- ŞENTÜRK, Esmâ Ebru (2020). **Küresel Çerçevde Marka Ülke Türkiye: Yerelden Genele Kent Markalaşması Bağlamında Bir Model Önerisi**, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı (2022), **Türkiye Markasının Güçlendirilmesi Rehberi**, 03.02.2022 tarihli ve 161825 sayılı yazı, <https://www.gto.org.tr/uploads/editor/Upload/TIKLAYINIZ..pdf>; 10.03.2022.
- TOSYALI, Hikmet; ÖKSÜZ, Merve (2020). "Şehir Markalaşmasında Sosyal Medya Kullanımının Yeri ve Önemi", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 2020, 8 (2), 28-1509.
- TURHAN TEZCAN, Bilge (2018). **Nation Branding: Conceptual Development, Measurement and Effects on Goodwill Towards The Nation**, MBA, İşletme Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Türk Patent Enstitüsü, (2022). **Marka Kılavuzu**, Microsoft Word - Marka Kılavuzu .docx (turkpatent.gov.tr); (31.01.2022).

Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turquality'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ, (Tebliğ No: 2006/4), <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060524-8.htm>;

Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi Ve Turquality®'Nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)'De Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Tebliğ No: 2018/3), 17 Şubat 2018 tarihli ve 30335 sayılı Resmi Gazete.

TÜRKMEN, Hilal Özden (2019). **Markalaşmanın Katma Değer Etkisi ve Ülkelerin Markalaşma Becerisi Çerçevesinde Türkiye'nin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı.

ULUŞAHAN, Samet (2019). **Sağlık Kurumlarında Markalaşma Süreci Gazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Örneği**, Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

YAĞMURLU, Aslı (2019), "Kamu Diplomasisi ve Ulus Markalaşması: Bir Elmanın İki Yarısı mı?", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 49 / Güz 2019 Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İletişim Fakültesi Süreli Elektronik Dergi, S:124-136.

YAZGAN, Sevgi (2010), **Marka, Markalaşma Süreci ve Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.