

REKABETÇİ BİR AVANTAJ YARATMAK İÇİN: KURUM KİMLİĞİ VE KURUMSAL İLETİŞİMLER

John M. T. Balmer ve Edmund R. Gray
Çev: Filiz OTAY*

Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage

Recent environment trends are forcing senior managers to give greater import to corporate communications. They are discovering that conventional methods of redressing identity problems are becoming progressively less effective because, in our opinion, the traditional focus has viewed corporate identity and corporate communication as functional rather than as strategic. We suggest a much broadened view that looks at corporate communication as a three-part system process –primary, secondary and tertiary. In many companies these three are out of balance. Primary communication should present a possitive image of the company and set the stage for a strong reputation. Secondary communication should be designed to support and reinforce primary communication. Tertiary communication should be positive and result in a superior reputation if the other two stages of corporate communication are properly conceived. The authors postulate that senior managers who implement this can invest their organisation with a competitive advantage.

.....

*Araş.Gör, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Giriş

Geçen on yıldır, kurum kimliği önemli bir paradigma oldu ve organizasyonların stratejik yönetimleriyle bağdaştırıldı (Marwick and Fill, 1997; Morison, 1997).International Corporate Identity Group ve Strathclyde Statement'in oluşumuyla ilerledi ve yasallaştı. Özellikle pazarlama ve iletişim literatüründe kurum kimliğiyle ilgili çok sayıda literatür görüş ve tarihi araştırmalar vardır (e.g. Abratt, 1989; Balmer, 1995, 1998; Van Riel and Balmer , 1997). Böyle makaleler, özellikle, disiplinler arası bir paletten bilim adamları ve uygulayıcıların kurum kimliğinde ele aldıkları yönetim ve akademik konuları göstermektedir; kurumsal iletişim (Van Riel, 1995); kurumsal davranış (Hatch and Schultz; 1997); pazarlama (Baker and Balmer, 1997; Wilson, 1997); marka yönetimi (Kapferer, 1992; King 1991); imaj-araştırma (Barich, and Kotler, 1991; Worcester, 1997); ve psikolojiden (Bromley, 1993). Buna, kurum stratejisi ve kurum kimliği paradigması arasında bağlantı kuran bilim adamları da dahildir. Ashında, kurum kimliği, bir kurumun kurumsal iletişimiyle sağladığı itibarı ve iç ve dış imajıyla bağlantısındaki benzersizliği ve gerçeğidir (Gray and Balmer, 1998). Bu makale, stratejik bir çerçevede kurumsal iletişimin ve kurum kimliğinin etkin yönetimini sağlayacak güçleri özetleyecektir.

Çevresel on zorlama

Aşağıda, geçen on yıl boyunca yaygın olan çevresel on zorlamanın kurum kimliği yönetim stratejisi için gerekli olduğu vurgulanmıştır. Fakat, trendler şirketleri farklı şekillerde etkilemişlerdir. Bazı firmalar, diğerleri sadece bir kaçından etkileniyorken, bu zorlamaların çoğundan etkilendiler. Bununla beraber, herhangi bir şirket kimliğinin bu güçlerden en az birisiyle bağlantı kurmamış olması çok zordur.

Kurum kimliği ve kurum iletişimlerinin artan önemine katkı sağlayan on zorlama şunlardır:

1. Ürün yaşam eğrisinin hızlanması.
2. Deregülasyon
3. Özelleştirme programları
4. Kamu ve karşız sektörlerdeki artan rekabet.
5. Hizmet sektöründe artan rekabet.
6. Serbest ticaret bölgelerinin kurulması ve globalleşme.

7. Birleşmeler, karlar ve yoksunluklar.
8. Yüksek kalitede personel eksikliği.
9. Kurumsal sosyal sorumluluktaki kamusal beklentiler.
10. Organizasyonların iç ve dış yönleri arasındaki sınırların kırılması.

Ürün yaşam eğrisinin hızlanması

Ürün yaşam eğrisinin hızlanması önemli trendlerden birisidir ve bu hiçbir yerde elektronikte olduğu kadar aşikar değildir. Plakların yerine geçen teypler pazar paylarını kompakt disklere kaptırdılar. Sony ve JVC gibi, güçlü itibarları olan şirketler, tüketicilerin, perakendecinin ve dağıtıcıların zihnindeki belirsizliği azaltan saygın isimleri ürünlerine artı değer kattığı için böylesi kaygan pazarlarda avantajlı bir rekabete sahiptiler.

Deregülasyon

Deregülasyon hareketi, kurum kimliğini etkileyen ikinci faktördür. Finansal hizmetlerdeki deregülasyon firmaların yeni alanlarda rekabet etmelerine izin verdi. Örneğin, ABD’de Glendale Federal Savings Bank ve Loan bankacılık hizmetlerini genişletti ve Glendale Federal Bank oldu. Aynı şekilde, İngiltere’de Abbey National ve Alliance gibi bir çok inşaat şirketi banka oldu. Hem ABD’deki hem de UK’daki hava yolu endüstrisi deregülasyonun bir sonucu olarak, esaslı bir değişiklik altındadır. Bu durum, UK’da, Debonair, Easy-Jet, Go ve Ryanair gibi düşük-maliyetli hava yollarını ortaya çıkarıyorken, ABD’de Southwest Airlines ve Alaska Airlines gibi hava yollarında fiyat-kırma ile sonuçlanmıştır.

Özelleştirme programları

Özelleştirme programları da firmaları bir kimlik krizinde bıraktı. Bu durum, İngiltere’de ve kıta Avrupası’nda, özellikle eski Doğu Bloku ülkelerinde oldukça dikkat çeken bir konudur. 1996’da, Polonya’da orta ve büyük ölçekli 90 kadar şirket özelleştirildi. UK, kamu faydasında – gaz, elektrik, su, telekomünikasyon ve yol – yoğun bir özelleştirmeye tanık oldu. Bu da eski ulusal konumunda olduğu kadar kendisini rakiplerinden farklı kılmaya çalışan yeni firmaları arttırdı. Muhtemelen en başarılı özelleştirme hikayesi, kendisini kazançlı, tüketici dostu ve global hava

yolları olarak tekrar etkin bir şekilde konumlandırın British Airways'tır.

Kamu ve karsız sektörlerdeki artan rekabet

Artan rekabet kamu sektöründeki hemen her sektörü etkilemiştir. İngiltere'de, üniversiteler bu noktadadır. Geçen on yıl "yeni" üniversitelerin hızlı artışına tanık olmuştur. Bu trende daha fazla öğrencinin okuması için izin verilmiş olmasına rağmen, trend üniversiteler arasındaki büyüyen rekabeti de beraberinde getirmiştir. Üniversite rekabetindeki en önemli yol onların imajları ve itibarlarıyla sağlandığından kimlik yönetimi büyük bir stratejik öneme sahiptir. ABD'deki üniversitelerde, kimlik önemli konulardan birisidir, fakat bu durum farklı bir sebeptendir. Kolej çağındaki öğrencilerin sayısı düştüğünden, 1970'ler ve 1980'ler boyunca açılan bir çok okul yeni kayıt sayısındaki düşmeyle karşı karşıyadır. Benzer problemler Amerikan hastaneleri arasında da artmaktadır. Tıbbi maliyetleri azaltmak için yapılan sosyal/politik düzenlemeler, hastane yataklarına olan talepte önemli bir düşüşe sebep olmuştur. Böylece şiddetli bir rekabet seviyesi, pozitif kurum kimlikleri geliştirilmesindeki ilgiyi artırmıştır. İngiltere'de bir çok dernek, diğer derneklerden farklılaşabilmek için yeniden konumlandırma çalışmalarına girmiştir.

Hizmet sektöründeki artan rekabet

Benzer bir şekilde, son yıllarda rekabetin kendini açıkça gösterdiği hizmet endüstrisi kurum imajı ve itibarının stratejik önemini anlamaya başlamıştır. Bir İngiliz Havayolu olmaktan çok, kendisini bir Asya'lı olarak konumlandırın Hong Kong bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu kimlik stratejisi sadece İngiliz Kolonisine bir tepki değil, aynı zamanda, daha da önemlisi, artan havayolları rekabetine bir cevaptır.

Serbest ticaret bölgelerinin açılması ve globalleşme

Yayılmış bir imaj ve olumlu bir itibar uluslararası büyüyen bir firma için güçlü bir rekabet silahıdır. Coca-Cola, McDonald's ve Baskin-Robbins, yüksek profilleri ve pozitif kimliklerinden dolayı daha az

tanınan firmalara nazaran dünyanın her yerine çok daha kolay yayılabilecek şirketlerin çarpıcı örnekleridir.

Birleşmeler, karlar ve yoksunluklar

Bir diğer trend, hala, bir çok şirketin iş profiline radikal bir alternatifi olan birleşmelerin, karların ve yoksunlukların yüksek seviyesinde devam etmektedir. Petrol endüstrisindeki son örnek BP ve Amoco'nun birleşmesiyle oluşmuştur. Genellikle, bu oluşumların önemli bir sonucu, şirket imajı ve onun gerçek kimliği arasındaki zararlı açıktır. Böyle bir uyumsuzluk, tüketicilerde olduğu kadar finansal pazarında kafasını karıştıracaktır. Bu durum her iki kaynağın şirkete olan desteğini azaltacaktır. Klasik bir örnek, 1980'in ortalarında, kazanının yaklaşık üçte ikisini petrol ve gaz satışlarından çıkaran, fakat çöken Amerikan çelik endüstrisinin bir üyesi olarak finansal analistler tarafından incelenmeye tabi tutulmuş olan US Steel Corporation'dur. Şirket, ancak ismini USX olarak değiştirdikten sonra finansal çevrede bir statü edinebilmiştir.

Yüksek kalitede personel eksikliği

Günümüzde, rekabet edebilmenin anahtarı, yetenekli ve motive olmuş çalışanları alabilmek ve onları işte tutabilmektir. Olumlu bir itibar, kişilere ruhsal bir kazanç sağladığından bunun başarılmasında önemli bir rol oynar. Daha iyi ifade edilirse, bu durumu BBC; Merek, McKinsey and Company ve Harvard Üniversitesi gibi ünlü kurumların üst derecelerinin çekiciliği ve orada kalabilme isteğinin çalışanlarda iki katı olması açıklamaktadır. Ayrıca, yüksek kalitedeki personel hem formal olarak hem de informal olarak dış dünyaya kurum kimliğinin anlatılmasında önemli bir rol oynar.

Kurumsal sosyal sorumluluktaki kamusal beklentiler

Bir diğer trend, yüksek seviyedeki kurumsal sosyal sorumluluk için toplumun büyüyen talebidir. Bunun açık delili, iş firmalarının sosyal performansıyla ilgilenen tüketicinin sayısındaki artıştır. Hem Kuzey Amerika'da hem de Batı Avrupa'da yapılan araştırmalar, bir çok tüketicinin, ürünlerin sadece çevre üzerindeki etkisiyle değil aynı

zamanda çevreye dost ürünler için ekstra ödemelerin yapılmasında gösterilen isteklilikle de ilgilendiğini göstermektedir. Ben and Jerry's, Patagonia, the Body Shop, ve Tom's of Maine gibi şirketlerin konuyla ilgili iyi bilindiği kabul edilir. Her birisi sosyal ve çevresel sorumluluk projeleri etrafında stratejiler oluşturdular.

Hisse sahipleri arasındaki ve organizasyonlar arasındaki sınırların belirsizleşmesi

Son olarak, organizasyonların iç ve dış yönleri arasındaki keskin sınırların çökmesidir. Bir çok organizasyon organizasyonlarının önemli bir bölümü olarak ortakları kadar franchise ortakları ve danışmanları, toptancılarıyla ilişkilerini görmektedir. "Star Alliance" ve "The One Word Alliance" gibi hava yolları endüstrisindeki ittifak bunun göstergesidir. Böyle bir ittifakın kendi başına kimliğin yeni bir formu olarak görüldüğü açıktır.

Tartışma

Yukarıdaki trendlerle ifade edilen şey, kıdemli yöneticilerin şirket kimlikleri hakkında ve ortaklarıyla ilişki kurma şekillerinde stratejik düşünmek zorunda kalıyor olmalarıdır. Yukarıda özetlenen on zorlama, dünyanın her yerinden bir çok şirketin imajını bulanıklaştırmış ve değiştirmiştir. Onlar şirketlerin stratejik konumlarına açıkça bir tehdit sunmaktadırlar. Fakat bir diğer fikir, başarılı bir itibar sağlayan, pozitif kimlik sağlayan açık bir imaj için şirketlere şans verirler. Yukarıdakilerin gerçekleşmesi için, kurumsal iletişimin oynadığı esas rolü tartıştık, fakat bunun için kurumsal iletişimin baştan sona yeniden değerlendirilmesi gereklidir. Drucker (in Crainer, 1997) " İletişimdeki en önemli şeyin söylenilmeyeni duymak" olduğunu belirtmiştir. Bizler, sadece yönetimin fonksiyonel yönlerini değil ,ayrıca içinde olan stratejisini de öneriyoruz. Sonuç olarak, kurumsal iletişime daha geniş bakış açısı, kurumsal iletişimi üç aşama – ilk, ikinci ve son- olarak kategorize eden yazarlar tarafından geliştirilmiştir. Yazarların belli çerçeveleri, bütünlük pazarlama iletişimi üzerine odaklanan Schultz tarafından savunulan görüşler üzerine kuruldu. Van Riel (1995) ve Aberg's (1990) tarafından "kurumsal iletişim" olarak savunulan

kurumsal ve pazarlama iletişimi ve bütünleşik yönetim, Balmer'in (1995, 1998) "toplum kurumsal iletişimi" yaklaşımında olduğu gibi, bir organizasyonun söylediği, yaptığı her şeyin onun iletişimini gösterdiğini vurgular. Son günlerde, Scholes ve Clutterbuck hisse sahipleriyle olan iletişimin stratejik önemini vurguladılar ve kıdemli bir yönetici tarafından uygulanması gereken kurumsal iletişim görüşü için ikna edici bir tartışma sundular.

Şekil 1 kurum kimliği ve kurumsal iletişimi birleştiren yeni bir modeldir. Kavramsal, kullanıma uygun bir modelde yazarların iletişim süreci açıklamalarını sıralar. Model, sadece kurum kimliğinin, kurumsal iletişimin, kurum imajının ve itibarın bütün olarak sağladığı kurum avantajını değil, aynı zamanda kurumsal iletişim sisteminin üç unsurunun esas önemini anlatır. Kurumsal iletişimin bu üç formunun, bir kurumun kimliğiyle imaj ve itibarı arasında bir köprü olduğu görülecektir. Şekil 1, ayrıca modelin her unsuru için kısa bir açıklama da verilmektedir.

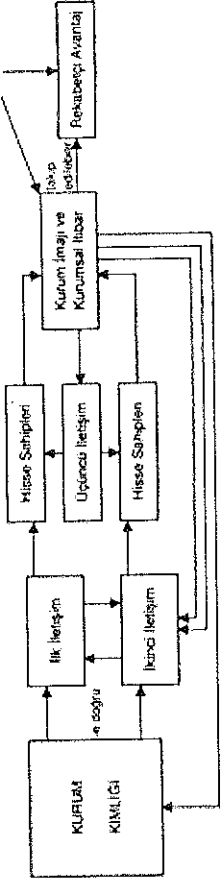
Sonuç

Kurum kimliği kurumsal iletişim paradigması nispeten bir yeniliktir. Bununla beraber, yönetim bilimcilerin, uygulayıcıların ve reklamcılarının dikkate alabileceği ve her çeşit organizasyonun karşı karşıya olduğu önemli stratejik konulara cevap verebilecek güçlü bir bakış açısı sunmaktadır.

Bu makale, kıdemli yöneticiler için, organizasyonlarının kurum kimliği ve kurumsal iletişimini etkin bir şekilde yönetmelerini gerektiren on gücü detaylarıyla anlattı. Buna ek olarak, yazarlar, kurumsal iletişimin olumlu bir itibar sağlamasındaki stratejik amaçlı bir organizasyonun kurum kimliği arasında bir köprü olduğunu savundular. Bununla beraber, son yıllarda, yönetim bilimciler arasında, kurum kimliğinin grafik dizaynından oluştuğu yönündeki yersiz vurgular konusundaki birleşme büyürken, yazarlar aynı özelliklerin kurumsal iletişim paradigmasında da görülebileceği sonucuna vardılar. Burada, kurum kimliği ve kurumsal iletişimin evliliğini stratejik alanlarda tartışılır. Yazarlar, günümüzün iş çevresinin kurum kimliği ve kurumsal iletişiminin, stratejik bir perspektiften bakılıp yönetildiğinde, bir çok organizasyona belli bir rekabet avantajı sağlayabileceği sonucuna vardılar.

ŞEKİL 1

Kurum Kimliği - Kurumsal İletişim Sürecinin Yeni Bir Modeli



POLİTİK	EKONOMİK	ETİK	SOSYALİTARİK	ÇEVRESEL GÜÇLER
Kurum Kimliği	Birinci İletişim	Üçüncü İletişim	Kurum İmajı	Rekabetçi Avantaj
1) Değerler & Amaçlar 2) Kurum Stratejisi 3) Kurum Kültürü 4) Kurumsal Yapı	1) Ürünler & Hizmetler 2) Pazar Davranışları 3) Çalışanlara Karşı Davranış 4) Diğer Hisse Sahiplerine Çalışanların Davranışları 5) Pazarlığı Davranışları	1) Akademi 2) Müşteri Yorumları ve Davranışları 3) Rakipler - İletişim ve Davranışları 4) Diğer Hisse Sahipleri 5) Kurumun İletişim Davranışları 6) Kurumun İletişim Davranışları (Kurum, PR, Grafik Davranışları, Satış, Promosyon vb.) 7) Genel Kurul Kararları	1) Kurumun veya bir organizasyonun sahip olduğu hisse sahiplerinin zihinsel resimleri 2) Kurumun İtibarı 3) Yürütmede gösterilen başarılarından gözlenen performansı bir süre boyunca zamanla oluşur.	1) Kurumun veya hisse sahibi grupların gözlemlenebilir özellikler, ürünler ya da hizmetlerine ya da kurumlarına olan güven ve bağlılıkları 2) Kurumun İtibarı ve İmajı 3) Kurumun İtibarı ve İmajı

Kaynakçalar

- Aberg, L. (1990), "Theoretical model and praxis of total communications", *International Public Relations Review*, Vol. 13 No.2.
- Abratt, R. (1989), "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 63-76.
- Baker, M.J. and Balmer, J.M.T. (1997), "Visual Identity: trappings or substance?", *European Journal of Marketing Special Edition on Corporate Identity*, Vol. 31 No.1, Autumn, pp. 24-42.
- Balmer, J.M.T. (1995), "Corporate branding and connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 14, pp. 963-96.
- Barich, H. And Kotler, P. (1991), "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, Vol. 32 No.2, pp.94-104.
- Bromley, D.D. (1993), *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Crainer, S. (1997), *The Ultimate Book of Business Quotations*, Capstone, Oxford.
- Gray, E.R. and Balmer, J.M.T. (1998), "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 5, pp.695-702.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997), "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing Special Edition on Corporate Identity*, Vol.31 No. 5/6, pp. 356-65.
- Kapferer, J.N. (1992), *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- King, S. (1991), "Brand-Building in the 1990s", *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, pp.3-13.
- Marwick, N. and Fill, C. (1997), "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing Special Edition on Corporate Identity*, Vol. 31 No.5/6, pp.396-409.
- Morison, I. (1997), "Breaking the Monolithic mould", *The International Journal of Bank Marketing Special Edition on the Stakeholder Corporation*, Vol. 31, April, pp. 227-338.

-Scholes, E. And Clutterbuck, D. (1998), "Communicating with stakeholders: an integrated approach", Long Range Planning Special Edition on the Stakeholder Corporation, Vol. 31, April, pp. 227-338.

-Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. and Lauerborn, R.F. (1994), Integrated Marketing Communication: Pulling it Together and Making it Work, NTC Business Books, Chicago, IL.

-Van Riel, C.B.M. (1995), Principles of Corporate Communication, Prentice-Hall, London.

-Van Riel, C.B.M. and Balmer, J.M.T. (1997), "Corporate identity: the concept, its management and measurement", European Journal of Marketing, Special Edition on Corporate Identity , Vol.31 No. 5/6, pp. 340-55.

-Wilson, A. (1997), "The culture of the branch team and its impact on service delivery and corporate identity", The International Journal of Bank Marketing, Special Edition on Corporate Identity in Financial Services, Vol. 15 No. 5, pp.163-8.

-Worcester, R.M. (1997), "Managing the image of your bank: the glue that binds", The International Journal of Bank Marketing Special Edition on Corporate Identity in Financial Services, Vol. 15 No. 5, pp. 146-52.