

Kurumsal Kimliğin Dijitalleştirilmesinde Kullanılan Parametreler¹**Deniz GÖNÇ**

Yeditepe University

İletişim Fakültesi, Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü

İstanbul

denizgonc@yeditepe.edu.tr**Pelin HÜRMERİÇ**

Yeditepe Üniversitesi

İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

İstanbul

perguven@yeditepe.edu.tr**Özet**

Hızla gelişen bilişim teknolojilerinin bir sonucu olarak sayısallaşma uygulamalarıyla gündelik yaşamın ağ teknolojilerine adapte vazgeçilmez bir konuma yerleşmiştir. Sayısallaşma, diğer bir ifadeyle dijitalleşme, kurumsal iletişim alanında da kritik önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı kurumsal kimliğin sayısallaştırılmasındaki bilgi birikiminin analiz edilmesidir. Nitel yöntemle gerçekleştirilen bu çalışma, kurumsal kimlik temsili ve dijitalleştirme süreci deneyimleri nedeniyle çağrı merkezleri sektöründe betimleyici desenle tasarlanmıştır. Çalışma kapsamında; kamu, özel kurum ve sivil toplum kuruluşlarına da dış kaynak müşteri ilişkileri yönetimi desteği veren çağrı merkezlerini temsilen Çağrı Merkezleri Derneği (ÇMD) yönetici ve ilgili birim uzmanları ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardan yararlanılmıştır. Mülakat sonuçları literatür ile karşılaştırılarak çağrı merkezlerinin, kurumsal kimliği sayısallaştırma stratejileri kategorize edilmiş ve sayısallaştırma parametreleri ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda literatürde yer bulan kurumsal kimlik kategorileri ile çağrı merkezi deneyimleri karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin sonucunda ana hatları ile kurumsal kimliğin dijital kodları ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal iletişim, kurumsal kimlik, yeni medya, dijitalleşme, çağrı merkezleri.

Parameters Used for Digitize Corporate Identity**Abstract**

Developments in information and communication technologies radically affected global communication technologies and the internet economy. The ability to digitization increase in

¹ Bu makale Doç. Dr. Pelin Hürmeriç danışmanlığında Deniz Gönç tarafından yazılan *Türkiye’de kurumsal kimliğin tanımlanması ve temsilinde çağrı merkezlerinin etkileri: çağrı merkezleri derneği araştırması* başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

importance for the business world that is rapidly pursuing globalization and is forced to adapt to new information technologies network-based software. For this reason, digitization of corporate identity is also critical. This study, aims to determine the parameters used to digitize corporate identity. The study, which was carried out with the qualitative method, was designed with a descriptive pattern in order to analyze the accumulation of knowledge in the digitization of the corporate identity of the call center sector.

This qualitative study is designed with a descriptive model to analyze the field experiences of the call centers industry in digitizing corporate identities. In the research, in-depth interviews were conducted with the Call Centers Association (ÇMD) managers and relevant unit experts representing the call centers that support outsourced customer relations management to public, private institutions and non-governmental organizations. At the end of the interviews, the institutional identity digitization strategies of call centers were categorized and digitization parameters were introduced. As a result of the study, corporate identity categories in the literature and call center experiences were benchmarked then corporate identity digital codes were outlined.

Keywords: Corporate communication, corporate identity, new media, digitalization, call centers.

Giriş

İletişim alanında kullanılan teknolojiler kültür üzerinde belirleyici etkilere sahiptir. Günümüzde ekonomik, sosyal ve kültürel hayatımızı etkisi altına alan internet teknolojileri çalışma biçimlerimizden, boş zaman aktivitelerimize kadar belirleyici konumdadır (McLuhan, 2012). 1990'larda internetin yaygınlaşması; hem çalışanların hem de tüketicilerin ağa bağlı kalmasını gerektiren yeni küresel yapıyı getirmiştir (Castells, 2008). Drucker'un (1995) kapitalist-ötesi toplum ve Castells'in (2008) enformasyon toplumu kavramları ile açıkladığı bilgi endüstrisine dayalı küresel sosyo ekonomik yapı modern insanda bağlantıda (online) kalma gereksinimi yaratmıştır (Keuper, Schomann, & Sikora, 2018). Çevrimdışı kalamayan modern insan, bedenine entegre ettiği veya yanında taşıdığı cihazları internet ağına bağlanmakta ve siborga dönüşerek kimliğini sanal ortamda temsil etme imkanları aramaktadır (Haraway, 2006; Paker, 2011). Dijital habitus çerçevesinde kurumlar da varlıklarını ağ ortamlarına aktarma zorunluluğunda kalmaktadır. Kurumsal iletişim çalışmalarında en önemli alanlardan biri olan kurumsal kimlik yönetimi konusunda sayısallaşma ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Müşteri ilişkilerine ağ ve internet tabanlı teknolojik destek veren çağrı merkezleri sektörü de önemli bir kurumsal kimlik ve kültür verisi birikimi barındırmaktadır (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2002). Bu birikim itibariye sektör, kurumsal kültürün sayısallaştırılmasında önemli bir referans noktası olarak görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı kurumlara çağrı merkezleri sektöründe kullanılan teknolojik arka plan ve bilgi birikiminden yararlanılarak kurumsal kimliğin dijitalleştirilmesinde kullanılan parametreleri ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle çalışma nitel yöntemle ve betimleyici desenle

tasarlanmıştır. Karma yöntemle gerçekleştirilmiş olan “Türkiye’de Kurumsal Kimliğin Tanımlanması ve Temsilinde Çağrı Merkezlerinin Etkileri: Çağrı Merkezleri Derneği Araştırması” başlıklı yüksek lisans tezinin ikincil veri kullanılmıştır. ÇMD yönetici ve üyeleri ile gerçekleştirilmiş derinlemesine mülakatlardan yararlanılmıştır.

Sayısallaşma, kurumsal iletişim ve çağrı merkezleri ve alt başlıkları literatür bölümünü oluşturmaktadır. Yöntem bölümünde örneklemin seçimi ve katılımcılar hakkında detaylı bilgi yer almaktadır. Araştırmanın kurum kimliğine ilişkin verinin sayısallaştırılmasını sağlayan parametrelerin belirlendiği bulgular bölümü mülakatlarda kullanılan bazı ifadeleri içermektedir. Çalışmanın betimsel yapısı itibarıyla bu ifadeler literatür ile karşılaştırılarak sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise kurumsal iletişimin hem akademik hem de pratik bir alan olması bağlamında; kurumsal kimlik ve kültüre ilişkin verinin sayısal ortamlara aktarılma sürecindeki sektörel pratikler, akademik çerçeveden yorumlanmıştır.

Sayısallaşma

80’lerde A.B.D.’de askeri güvenlik için tasarlanan Arpanet’in geliştirilip sivilleştirilmesine internet ağının gelişmesiyle bilgi, yeni bir sermaye kaynağına dönüşerek ekonomiyi ve kültürü şekillendirmiştir (Heyer, & Crowley, 2014). 90’larda dünyada kullanımı hızla yaygınlaşan belirli bir mekana bağlılığı ve zaman ve mekan kısıtı olmayan ağ teknolojileri yeni küresel internet ekonomisinin omurgasını oluşturmuştur (Anbar, 2002; Castells, 2008, s. 185). İnternet ekonomisinin bileşenleri, dijitalleşme ve internet ağları, araştırma-geliştirme faaliyetleri, küreselleşme ve kol işçilerinden ofis işçilerine geçiştir (Başaran, & Yüksel, 2013).

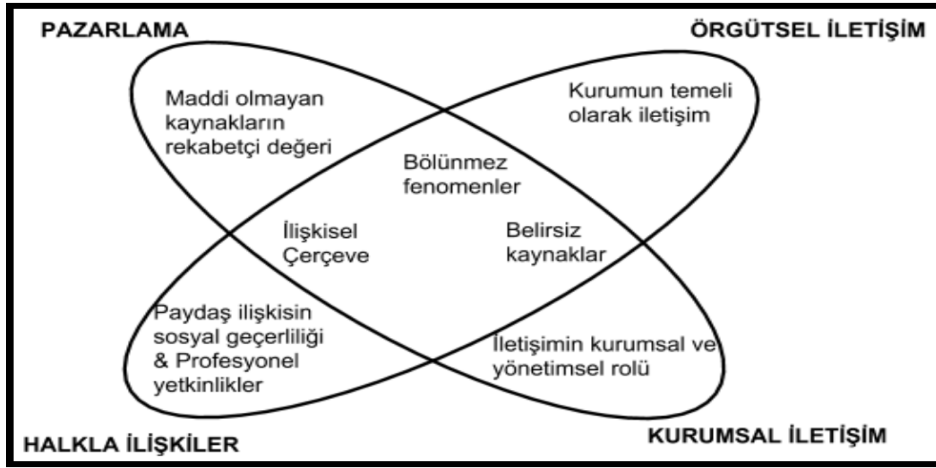
İletişimin ekonomi politiği bağlamında sayısallaşma, bilgisayarın (binary) ikili dilinin kullanılmasıyla farklı iletişim araçlarının birleşerek yondeşme niteliği kazanmasına yol açan bir özelliktir (Hamelink, 1994). İnternetin yakınsama özelliğiyle taşınabilir özellik kazanan medyanın kullanım alanı genişlemiş ve teknolojik dönüşümün ilk aşaması olan sayısallaşma süreçlerini tamamlamayı mecburi hale getirmiştir (Newman, 2012).

Sayısallaşma, iş modellerinde yeni gelir ve değer üretme fırsatları sağlamak amacıyla dijital teknolojilerin ve iş operasyonlarının kullanılmasıyla sayısal ortama geçme sürecidir (Gartner, 2019; Yankın, 2018). Dijitalleşme yoluyla internet ekonomisine dahil olan kurumlar bilinirlik kazanarak, finansal değerlerini ve rekabet avantajı elde etmektedir (Butler, 2004; Mohammed, 2012; Wong, & Dhanesh, 2016).

Kurumsal İletişim

Sanayileşmeyle gelişen sermaye, mevcut teknolojiden daha verimli faydalanmak ve karın maksimize edilmesi amacıyla işletme, mühendislik, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi

alanlarda değerli çalışmalar yapılmasına vesile olmuştur (Savran, 2007). 1950'lerin sonlarında Taylor, Fayol, Dickson, Mayo, Barnard, Weber gibi isimlerin değerli çalışmaları üzerinde temellenen yönetim biliminin gelişmesi, kurumsal iletişimin disiplinler arası akademik yapısının oluşmasına olanak sağlamıştır. Şekil 1'de görüldüğü üzere kurumsal iletişim gerek akademik gerek pratik yönüyle disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Mazzei, 2013:225).



Şekil 1: İletişim tabanlı dört iş kolunun benzerlik ve özgünlükleri. (Mazzei, 2013: 224)

Kurumsal iletişim kurumun paydaşlarıyla istendik yönde ilişkiler kurmasını sağlamak için iç ve dış iletişim süreçlerini etkili, verimli ve eşgüdümlü olarak yönetme aracıdır (Belasen, 2008; Rodrich, 2012, s. 228; Van Riel, 1992, s. 26; Uztuğ, 2012). Okay' a (2005, s. 13) göre kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilen kurum kimliğidir. Kurumsal iletişimin stratejik amaçları; kurum vizyonuna yönelik çalışanları eğitmek için açık ve tutarlı mesajları tanımlamak, çalışanları yeni hedefler için motive etmek, iş bağlılığı ve performansı yükseltmek, kurum içi iletişim kalitesini artırmak, stratejik hedefleri iç paydaşlarla bütünleştirmektir (Barrett, 2002, s. 223).

Bu amaçlara ulaşmak için halkla ilişkiler, toplumsal ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, finansal iletişim işgücü piyasasına yönelik iletişim, örgütsel reklamcılık, çevresel iletişim, iç iletişim ve pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimi gibi bileşenlerden oluşan bütünleşik bir yapı oluşturulur (Ertekin, Ilgın, & Yengin, 2018; Melewar, 2003, Riel, 1995).

Kuruma değer katan ve rekabet gücünü artıran soyut değerler de mali değer ifadesidir (Pamukçu & Akarçay, 2014). Bu yolla marka değerine etki eden kurumsal kültür, finansal boyutuyla yapısal sermayenin bir parçasıdır. Çalışanların enerjileri, kişisel hinterlandları, şöhret, yöntem, yaratıcılık ve yenilikçilik vasıfları kurum kültürünü doğrudan etkilediği gibi

dolaylı olarak kurumların finansal değerini de etkilemekte ve finans ve iletişim arasındaki bağı pekiştirmektedir.

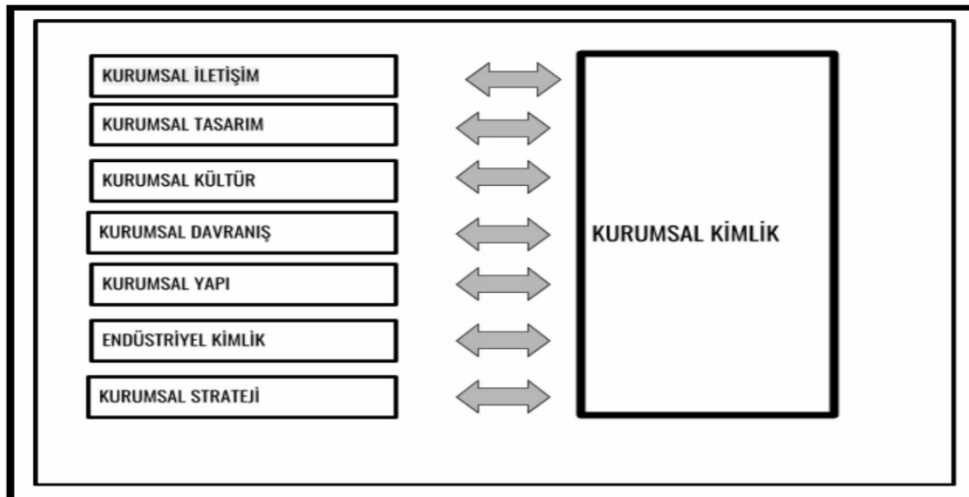
Kurumsal kimlik

Kurumsal kimlik, -özel ya da kamuya ait, kar amacı güden ya da gütmeyen, şirket ya da holding olarak tanımlanabilen bir kurumun kendisini iç ve dış paydaşlarına; kurum çalışanları, kurum çevresi, kurumun ürün ve hizmetleri aracılığıyla anlatması yoluyla yönetilen toplam iletişimdir (Van Riel, 1995, s. 30; Uzoğlu, 2001, s. 341). Abratt ve Kleyn'a (2012, s. 6) göre kurumsal kimlik; bir kurumun stratejik tercihleri ve bu tercihleri nasıl yansıttığıdır. Kimlik, bir örgütün söylediği, yaptığı veya yaptığı her şeyle deneyimlenir (Dolphin, 1999, s. 41). Bu nedenle -kamu, üyeler- müşteriler, tedarikçi, çalışanlar v.b - tüm paydaşlar kurumun aksiyonları itibariyle, kurumsal kimlik ile ilişki kurmaktadır. Kurum kimliği; kurum felsefesi, kurumun misyonu, vizyonu, hedefleri, değerleri, tarihçesi, kuruluş tarihi, kurucusu gibi kurumun tanınmasına, anlaşılmasına yarayan bileşenlerden oluşmaktadır (Markwick, & Fill 1997, s. 399).

Kurumsal kimliğin bileşenleri

Melewar ve Karaosmanoğlu'na (2006) göre kurumsal kimlik, ana hatlarıyla dört unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar: kurumun felsefesi, iletişim biçimleri, görsel tasarım unsurları ile çalışanların ve kurumun davranışları ve kültürü ile kurumun iletişim biçimleridir.

Melewar'ın (2003) literatür çalışmasında, kurumsal kimliğin unsurları konusunda uzlaşma olmamasına rağmen, genel kabul kurumsal kültürün genel olarak kurumsal kimlik inşasının parçası olduğu yönündedir. Şekil 2'de Melewar'dan (2003) uyarlanan kurumsal kimlik taksonomisinde de görüldüğü üzere kurumsal kimlik, kurumsal iletişimi kapsayan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni, kimliğin kültürü, iletişimi, yapı ve davranışın bütünleşik bir yansıması olmasıdır.



Şekil 2: Malewar'ın Kurumsal Kimlik Taksonomisi'nden uyarlanmıştır (Malewar, 2003:198)

Melewar'a göre (2003 s. 198) kurumsal kimliğin kendi içinde alt bileşenleri bulunan yedi ana bileşeni vardır.

1. Kurumsal iletişim kontrollü, kontrol dışı ve dolaylı iletişim olarak üç kategoride yönetilmektedir.
2. Kurumsal tasarım kurumsal görsel kimlik ve bu sistemin uygulamalarının yönetimidir.
3. Kurum kültürü felsefe, değerler, ilkeler, misyon, kurumsal tarih, şirketin kurucusu, köken ülke ve alt kültürlerin harmanlanması ile oluşan devinimsel bir süreçtir.
4. Kurumsal davranış kurumun paydaşlarına yönelik tutum ve davranışlarının yanısıra örgütü oluşturan çalışan ve yöneticilerin davranışlarının yansımasıdır
5. Kurumsal yapı, kurumun felsefi temeli üzerinde işleyiş bütünüdür.
6. Endüstriyel kimlik, sunduğu ürün ve hizmetler ölçeğinde kurumun piyasadaki karşılığıdır (Melewar, & Karaosmanoğlu, 2006, s. 866).
7. Kurumsal strateji ise hedeflere ulaşmak için çizilen konumlandırma ve farklılaştırma yollarıdır.

Vizyon, misyon ve imaj.

McGowan ve Sykes'e (2015, s. 4) göre vizyon ilham ve enerji veren, hedeflerle ilgili zihinsel bir resim yaratan, arzulanan ideal bir çıktının ifadesidir. Misyon ise menfaat sahiplerinin değer ve beklentileri doğrultusunda sınırlandırılmış amaçtır. Misyonali değişiklikler kültür ve kimliğe de yansır (Denison & Mishra, 1995; Yalım, 2017, s. 22). Kurumsal imaj ise paydaşlarda oluşmuş algıdır ve destek alma potansiyelini gösterir (Goodman, 1994). Ölçülebilir bir kavram olan kurumsal imaj görsel kimlik ve yönetim yapısı gibi parametrelerden etkilenir.

Kurum kültürü ve sınıflandırmaları

Kurumun üyeleri tarafından benimsenen değerler olarak tanımlanan kurum kültürü, yönetim yaklaşımı, kurumsal felsefe ve etik, kurumsal davranış, işleyiş, hedefler ve stratejiden etkilenir. Schmidt'e (1995) göre kurumsal kimlik ile karşılıklı etkileşimi olan ve örgütsel amaçları destekleyen kurum kültürü, iç ve dış tüm iletişim süreçlerinin yapılarını, işleyişlerini, araçlarını ve içeriğini de etkilemektedir ve kurumsal kimlik modelinin bir parçasıdır (Ambler, & Barrow, 1996; Downey, 1987, s. 7; Uzoğlu, 2012).

Ouchi modelinde Japon, Klasik ve Z tipi Amerikan şirketlerinin kurumsal kültürlerindeki farklılığı ölçmek için; iş görenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi,

denetim, karar verme, sorumluluk, çalışanlara ilgi parametrelerini kullanılmıştır (Özkalp, 2002, s. 106). Kilmann ve Saxton (1985) örgüt kültürünü hiyerarşik ve değişime direnç gösteren bürokratik kültür ve yaratıcı, değişime açık, bireylerin opsiyon alabildiği yenilikçi kültürler olarak ikiye ayırır. Cameron ve Quinn (2006) kurumsal kültürü işbirliğine, yaratıcılığa, kontrol ve rekabete odaklanmış dört kategoride değerlendirmiştir.

1. Klan kültürü: Katı bir otorite bulunmaz ve demokratik bir yönetim kültürü vardır. Çalışanların bağlılığının yüksektir. Kurumsal sadakatin ve aidiyet duygusu yüksek, örgütsel gelenekler güçlüdür.

2. Dinamik kültür: Otorite karizmaya dayalıdır. Girişimci, yeniliklere açık bir kültür hakimdir. Risk almaya açık, büyüme odaklıdır. Başarı motivasyonu yenilik uygulamalarıdır.

3. Pazar kültürü: Stratejik liderlik yapısı görülür. Rekabet odaklıdır. Başarı ölçürü hedef motivasyonudur.

4. Hiyerarşi kültürü: Kurallara dayalı ve formaldır. Merkezi ve bürokratik bir yönetim yapısı vardır. Kararlar merkezden uçlara aktarılır. Başarı ölçütü formal tutarlılık ve performans ölçütüdür.

Kurumsal kimliğin ölçeklendirilmesinde Harrison (1972) ve Handy (1981) kurumsal kültürü misyon ve değerlere göre: güç, rol, görev ve birey kültürü kategorilerinde değerlendirmişlerdir:

1. Kültürün odak noktasında gücün dağılımının bulunduğu, yönetsel hiyerarşi ve denetime dayalı güç kültürü

2. Yönetici ve çalışanlara ilişkin görev ve tanımların merkezde bulunduğu, iş süreçlerinin belirlediği, esnek olmayan bürokratik yapıli rol kültürü

3. Merkezde kişisel hedef ve isteklerin merkezde olduğu anlayışa sahip birey kültürü,

4. Kültürün odak noktasında ödev ahlakının olduğu, amaç motivasyonlu görev kültür özellikleri kurumun felsefe ve iklimini yansıtır.

Ayrıca kurum kültürünü tanımlamak cinsiyet kategorileri de kullanılır. Duygusallık, pasiflik, yardımseverlik, itaatkarlık, saflık dışıl; baskı, istikrar, otokrasi, fiziksel güç ve şiddet ise eril kategorilerle karşılık görmektedir (Deaux, Lewis, 1984; Veiga, 1989). Yöneticilerin finansal davranışlarındaki farklılıkları cinsiyete dayandıran görüşler nedeniyle de kurumsal kimlik kategorilerinde cinsiyete dayalı sınıflandırmalar görülmektedir (Huang & Kisgen, 2013). Toplumsal rollere dayalı kavramsal kategoriler cinsiyete dayalı eşitsizliği pekiştirmekte ve ayrımcı kültürü yeniden üretmektedir (Özdemir, 2014, s. 45). Hofstede

(2010) atılganlık, rekabeti otokrasi ve baskı, yükselme hırsı gibi nitelikleri maskülen özellikler olarak kategorize etmiştir (Öncül v.d. 2016, s. 260). Bahirvani, Teixeira ve Silva (1999, s. 171) eril, zorlu ve kaba tanımlarını maçoluk kriteri içinde değerlendirmiştir.

Kurum kimliğinin betimlenmesi

Kurum kimliği, değerleri temsil etme sürecinde politik, ekonomik, etik, çevresel, sosyal ve teknik unsurlar etkilenir (Balmer, & Gray, 2000). H. L. Schmidt (2005) yöntemine göre kurumsal kimliği oluşturmanın beş işlevsel boyutu vardır.

1. Kurumun kültür, vizyon, misyon ve stratejik hedeflerini kapsayan kültürel boyut rakip, müşteri ve kamu ilişkilerini biçimlendirir.
2. Davranış boyutu kurumsal kimlik ve yönetsel uygulamaların sonucudur.
3. Stratejik boyut ürün ve hizmetler ile ilgili teknik değerlendirmeyi gerektirir.
4. Pazar boyutu sektörel ve finansal koşullara uygun güncel stratejiler içerir.
5. Tasarım ve iletişim boyutu ise kurumsal görsel tasarımın iç ve dış iletişim süreçlerinde yönetimini kapsar (Balmer, 2001).

Kurumsal kimliği alt yapısı ne kadar dinamik ve karmaşık olursa olsun, kimlik her zaman kolay anlaşılır ve tutarlı olmalıdır. Kurumsal kimliği inşa ederken değerleri, kültür, yapı ve stratejiyi temsil ettiğinden emin olmak gerekir. Bu bilgiler, kurumsal kimlikte kolaylıkla izlenebilmelidir. Bu nedenle kurumsal kimliğin yönetimi devingen ve sürekli kontrol gerektiren bir süreçtir.

İç ve dış iletişim süreçlerinin bütünleşik bir yansıması olarak kurumsal kimliğin sınıflandırılması ve ölçülmesi oldukça güçtür ve bunu için özel tasarlanmış ölçekler bulunmaktadır (Aaker, 1997; Bahirvani, Teixeira, & Silva, 2009; Balmer, 1999; Özpınar, 2008; Riel, & Fombrun, 2007, s 26; TKYD, 2015; Sarıyer, 2007).

Davies, Chun ve Silva ise (2001, s. 118) Aaker'in (1997) ölçeğini kullanarak samimiyet, heyecan vericilik, yetkinlik, sofistikelik ve dayanıklılık kriterlerini kullanarak 42 kurumsal kimlik kategorisi geliştirmiştir.

1. Samimiyet: Gerçekçi, kasabalı, dürüst, içten, hakiki, sağlıklı, doğal, neşeli, duygusal, dostçul
2. Heyecanlı: Cesur, moda, canlı, havalı, genç, yaratıcı, eşsiz, güncel, bağımsız, çağdaş
3. Yetkin: Dürüst, çalışkan, güvenli, zeki, teknik, kurumsal, başarılı, lider, öz güvenli,
4. Sofistike: Üst sınıf, göz alıcı, iyi görünümlü, büyüleyici, dişi, pürüzsüz

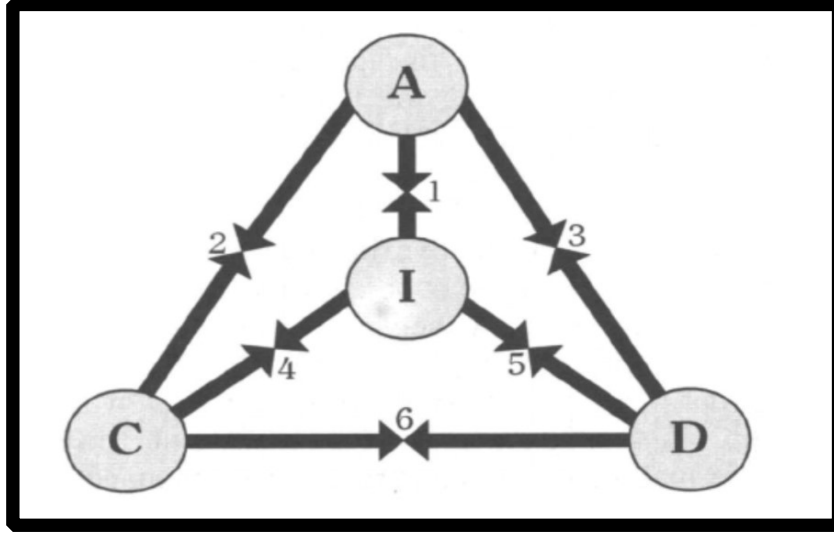
5. Dayanıklılık: Dışa dönük, eril, zorlu, yöresel, zorlu, dayanıklı nitelikleri kurumsal kimliğin ölçümünde kullanılabilir (Chun, Da Silva, Davies, & Roper, 2005).

Bahirvani, Teixeira ve Silva (2009, s. 170) kurumsal kimlik ölçeğinde geliştirilen kategorileri uzlaşmacılık, girişimcilik, yetenek, karakter kriterlerini baz alarak belirlemiştir. Çalışmanın sonunda kurumsal kişiliğin yedi direği olarak saydığı: uzlaşabilirlik, girişkenlik, yetkinlik, zarafet, acımasızlık, maçoçluk, informallik kategorileri sınıflandırılmıştır. Her kategoriye atfedilen nitelikler doğrultusunda kurumsal kimlikler tanımlanabilmektedir. Bu kategoriler ve altında yer alan nitelikler şunlardır:

1. Uzlaşmacı: insan odaklı, nazık, anlayışlı, açık, şeffaf, güvence veren, destekleyici, anlaşılabilir, yardımsever, sosyal sorumluluğa sahip, dürüst ve samimi
2. Girişimci: yenilikçi, genç, hayalperest, heyecanlı, yaratıcı, güncel, moda uygun, dışa dönük, cesur, havalı
3. Yetkin: Başarı odaklı, güvenilir, olgun, emniyetli, çalışkan, hırslı, lider, kurumsal, orijinal, kendinden emin, yetkili, profesyonel, özgün, teknik
4. Şık: Kar odaklı, agresif, otoriter, bağımsız, kibirli, elitist, rafine, sofistike, saygın, züppe, seçkin, sorumsuz
5. İnsafsız: Agresif, bencil, otoriter, kontrolcü
6. Maço: Eril, zorlu, kaba
7. İnfomal: Basit, kolay, günlük

Bu kategorilerin kurumsal kimliğe uygulanmasında çalışan sayısı ve demografik yapı, vizyon ve misyon, yönetim iletişimi, paydaş ve müşteri ilişkileri uygulamaları, mali uygulamalarının yanısıra kurumsal görsel tasarım, kurumu temsil eden kişilerin özellikleri gibi imaja ilişkin bilgiler de kullanılmaktadır.

Balmer ve Soenen (1999) kurumsal kimliğin ölçülmesinde kullandıkları ACID testinde (A)ctual (C)ommunicated (I)deal (D)esire kimlik bileşenlerinin veri kaynaklarını belirterek ilişkilendirmiş ve bütünleşik yönetimin sağlanması için bir yol haritası oluşturmuştur. Şekil 3'te görüldüğü üzere (A), (C), (I) ve (D) birbirleri ile karşılıklı etkileşim içindedirler. Kurumun ideal kimliğin sağlanması, diğer bileşenlerin dengeli yönetimini gerektirmektedir.



Şekil 3: Balmer ve Soenen (1999, s. 84) ACID Test of Corporate Identity Management

Kurumsal kimlik kanallarını ve veri kaynaklarını tanımlayan ACID testine göre;

(A) Aktif kimlik, kuruluşun ne olduğu'dur. Dahili değerler, ürün ve hizmet performansı, rekabet konumu, kurumsal tarih, kurumsal yapı, yönetim modeli ve kurumsal davranışın yansımalarıdır. Bu bileşenler yönetim belgeleri, arşiv kayıtları, Pazar araştırmaları gibi ikincil veri analizi ve gözlem ile ortaya konur. Kurumsal davranış da, insan kaynakları uygulamaları, sosyal sorumluluk ve hayırseverlik davranışlarının değerlendirilmesi ile ölçülür.

(C) Paylaşılan kimlik, kurumun kamuoyun tarafından nasıl algılandığı ve örgütün nasıl iletişim kurduğudur. Çeşitli paydaş gruplarından ölçülen kurumsal itibar, yönetim, pazarlama, örgütsel iletişim, çalışan davranışları ve basın yansımaları aracılığıyla görülen toplam kurumsal iletişim ve görsel kimlik aracılığıyla paylaşılır. Bu ölçümler imaj araştırmaları, gözlem ve mülakatlar, kitlesel medya kullanımı ve anlamsal çalışmalarını içeren iletişim kayıtları, görsel kayıtların analizi ile sağlanır.

(I) İdeal kimlik optimum pazar konumlandırılmasıdır. Gerçekleşmiş en iyi pazar hakimiyeti, en iyi performans, SWOT, paydaş analizi, pazar araştırmalar gibi stratejik analizlerle değerlendirilir

(D) Hedeflenen kimlik; icra ve yönetim kurulunun edinmek istediği kimliktir. Hissedar ve yöneticilerin ulaşmayı umduğu varlık noktasıdır ve geniş tabanlı olmak üzere paydaş gruplarının vizyonlarıyla belirlenir. Bu veriyle, dahili görüşmeler, odak grup çalışmaları, liderlik araştırmaları ve Bernstein'in örümcek ağı yöntemleri kullanılarak ulaşılır.

Testte yer alan altı bileşenin karşılaştırmalı analizinin yapılması ile kimlik yönetiminde gedik analizi yapılmaktadır. 4+6 İlkesine dayanan RED ACID test yoluyla

(Reveal 4 Identities, Examine: the 6 interfaces, Diagnose) kurumsal kimliğin bileşenlerinin birbirleri ile ilişkisi sorgulanır.

A-C: Bütünleşik iletişimi, kurumu gerçekte olduğu gibi temsil ediyor mu? Basın ve üçüncü taraflara gerçekçi bir hesap verme sağlanıyor mu?

I-C: Ülkenin, sektörü ve kurumun itibarı ışığında ideal konumlandırmaya ulaşılabilir mi? İtibar hangi ölçüde geliştirilebilir?

D-C: Kurumun misyonu ve yönetimin vizyonu iç ve dış iletişimde tutarlılıkla paylaşılıyor mu? Kurumsal itibar ve toplam kurumsal iletişim politikaları, yönetim vizyonu ile örtüşüyor mu? (Balmer, & Soenen, 1999, s.88).

Aktüel ve paylaşılan kimlik, hali hazırda kurumun kim olduğu ve bunun nasıl yansımış olduğunu ortaya koyar. Doğru kurumsal kimlik yönetimi sürecinde bunlar, ideal kimlik ve arzulanan kimlik ile de örtüşmelidir. Bir başka deyişle kurumun yöneticisinin hedefleri, kurumun paydaşlar üzerindeki etkisi ve kurumun üyelerinin gerçeklikleri birbirleri ile ilişkili olmalıdır. Arzulanan kimlik ve paylaşılan kimlik ise yöneticilerin beklentilerini paydaşlarına doğru aktarmaları ile ilgilidir.

Kurumsal kimlik çalışmalarında yapılan büyük hatalar: ayırt edici özelliklerin vurgulanmaması, zayıf görseller kullanılması, web sitesi tasarımının kurumla yeterince ilişkilendirilmemesi, çalışanların eğitiminin kurumsal marka mesajı ile ilgili örtüşmemesi, tüm iletişim biçimlerini bütünleştirememesi ve kurumsal kimliğin tutarsız ve verimsiz olması şeklinde sıralanmaktadır (Bahirvani, Teixeira, & Silva, s. 183). Bahirvani ve arkadaşlarının kurumsal kimlik ölçeğinde (2009) sıraladığı bu altı temel hata, kurumsal iletişim ve kurumsal kimlik çalışmalarının temel ilkelerini özetleme niteliği taşımaktadır.

Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezi kurumların temasta bulunmak istediği tüm taraflar ile -başta telefon olmak üzere- tüm iletişim biçimlerini kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezleridir (Keser, 2006). Çağrı merkezleri kurumlara kısa ve uzun vadede müşteri memnuniyeti, karlılık ve katma değer sağlar (Butler, 2004; Calvert, 2001; Sharp, 2003; Yüksek, Akar, & Şanlı, 1999). Kurumsal iletişim verisini eş zamanlı analiz etme yetkinliği bulunan çağrı merkezleri ticari kurumlar gibi kamu, siyasi parti ve sivil toplum kuruluşlarının da hedef kitleleri ile ilişkilerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Feinberg, Ruyter, Bennington, 2004).

Başta finans, bilişim, telek284ord284alorta ve sağlık sektörlerinde hizmet veren çağrı merkezleri Türkiye’de dış kaynak çağrı merkezleri, temsilcinin müşteriyi aramasına dayalı ile giden çağrı (outbound) kanalıyla tanıtım, tahsilat, tele pazarlama; gelen çağrı (inbound)

kanalıyla ise danışma, talep ve şikayet yönetimi, teknik destek gibi hizmetleri sunar. Müşteri temsilcileri, memnuniyeti çağrı yanıtlatma süresi, cevaplama hızı, ortalama çözüm süresi gibi performans verileriyle yükseltmektedir (Aksin, Armony, & Mehrotra, 2007, s. 666; Feiberg, Ruyter, & Bennington, 2004, s. 45-58). Genellikle düşük ücretle çalışan temsilcilerin meslek hastalıklarının birçoğu stres kaynaklıdır (Corrigan & Watson, 2004; Parlak & Çetin, 2010).

Bu yanıyla kurumsal iletişim anlamında değerli bir bilgi birikimine sahip bir alan haline gelmiştir (Sharp, 2003; ÇMD, 2018). Son yıllarda özellikle müşteri ilişkileri yönetiminde çağrı merkezleri veri analiz ve görselleştirme teknolojileriyle stratejik önem kazanmıştır (Preez, & Bendixen, 2019, s. 543).

Yöntem

Nitel yöntemle gerçekleştirilen çalışma, sektörel bilgi birikiminin akademik alana aktarılması açısından betimleyici desenle tasarlanmıştır. Bu araştırma ikincil veri analizine dayanmaktadır. Mülakat bulguları karma yöntemle hazırlanmış olan *The Impact Of Call Centers On Recognition And Representation Of Corporate Identities: A Research On Call Centers Association* başlıklı tez çalışmasının nitel araştırma safhasında elde edilen ikincil veriye dayanarak hazırlanmıştır. Kurumsal kimliğin dijitalleştirilme sürecinde kullanılan ölçütlerin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmada, çağrı merkezleri sektörünün kurumsal kimliğin ölçülmesi ve dijitalleştirilme süreçlerine ilişkin bilgi birikiminden yararlanılmıştır. Ülkemizde sektörün yüzde doksanı (ÇMD, 2018) kapsayan bir meslek örgütü olarak Çağrı Merkezleri Derneği (ÇMD) yönetici ve üyeleri ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatların bulguları değerlendirilmiştir. Derneği temsilen, ÇMD Yönetim Kurulu Başkanı, başkan yardımcısı ve eski başkanları, üyeler ve birim yöneticilerinden oluşan on katılımcı ile görüşülmüştür. Kurum politikaları nedeniyle katılımcıların isimleri saklı tutulmaktadır. Bununla birlikte teknik verinin kavramsal tutarlığının sağlanması açısından 29 Kasım 2017 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilmiş olan 7. Geleneksel Sektör Buluşması'na katılım sağlayan çağrı merkezlerinin yakından takip eden ve teknolojik vizyona sahip uzmanlardan da görüş alınmıştır.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini, sektörün yüzde 90'ını temsil eden Çağrı Merkezleri Derneği içinden seçilmiştir. Katılımcılar kurumsal kimliğin dijitalleşmesi sürecine hakim üst düzey yöneticilerden seçilmiştir. 40- 60 yaşları arasında üst- orta gelir grubunda olan katılımcılar İstanbul'da ikamet etmektedir. Dokuz katılımcının biri kadındır. Cinsiyet, gelir düzeyi ve diğer demografik özellikler verinin yorumlanmasında bir değer arzetmemektedir. Katılımcıların kişisel bilgileri ile bağlı olduğu kuruma ait ticari bilgiler saklı tutulmuştur.

K1) Satış ve müşteri hizmetleri alanında çalışmış. 2000 yılında mobil operatörlerle çağrı sektörüne girmiş. Üst düzey yönetici.

K2) Sektörde çalışmaya 1996 yılında finans sektöründe iç kaynak çağrı merkezlerinde başlamış. Üst düzey yönetici

K3) 2005 yılında girdiği dış kaynak sektöründe kurucu- üst düzey yönetici.

K4) Sektörde çalışmaya 2000 yılında finans sektöründe iç kaynak çağrı merkezlerinde başlamış. Kurucu-üst düzey yönetici.

K5) Sektöre 1994 yılında kurum içi müşteri temsilcisi olarak girmiş, farklı birimlerde yöneticilik yapmış. Üst düzey yönetici.

K6) 2010 yılında müşteri temsilcisi olarak sektöre girmiş, farklı birimlerde görev alarak üst düzey yönetici kademesine yükselmiş.

K7) 2010 yılında sektöre analist olarak girmiş, küresel firmada orta düzey birim yöneticisi.

K8) 2000 yılında pazarlama ve satış biriminde çalışmaya başlamış küresel firmada orta düzey birim yöneticisi.

K9) 2013 yılında direktörü olarak başladığı kurumun yerel şirket kurucu yöneticisi.

Varsayım ve sınırlılıklar

Çalışma, sektörün yüzde 65'ini temsil eden dış kaynak çağrı merkezlerini kapsamaktadır. Kamu ve dahili (kurumların kendi bünyelerinde bulunan) çağrı merkezlerinin farklı kurumsal kimlik çalışmalarına ilişkin daha az deneyimlerinin bulunduğu öngörülmüştür. Kampanya ve marka kimliği seviyesinde örnekler barındıran dahili çağrı merkezleri, kurumsal kimlik ölçeğinde yanıtıcı olabileceği için çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Çalışmanın veri toplama aşaması ve yazım aşamasında ÇMD yönetim kadrosunda önemli değişiklikler olmuş, görev süresini tamamlamış olan yöneticiler ve bazı üyeler dernekten ayrılmıştır. Çalışma, rekabetçi bir sektörde yönetici olan katılımcıların, kurumların özel bilgilerini vermemek konusundaki hassasiyetlerinin kısıtı altında gerçekleşmiştir. Kişisel verilerin korunması kanunu ve karşılıklı yapılan sözleşmeler itibarıyla; dijitalleşme sürecinde kullanılan veri kaynaklarının incelenme imkanı bulunmamaktadır. Kurumsal kimliğin sayısallaştırılması konusunda yapılan bu çalışma müşteri ilişkileri yönetimi programlarının dijital arka planlarının genişletilmesinde değerlendirilebilir.

Bulgular

Araştırmada değerlendirilen derinlemesine mülakatlar doğrultusunda kurum kültürünü kapsayan bir terim olarak ele alınan kurumsal kimliğin sayısallaştırılmasında kullanılan

parametreler literatüre uyumlu sonuç vermiştir. Mülakat verisinden yapılan alıntılarda çeşitli parametreler, ilgili soru setleri ve veri kaynakları örneklendirilmiştir.

Çağrı merkezlerinin kurumsal kimliği temsil süreçleri; tanışma öncesi araştırmalar, mutabakat çalışmaları, tanışma toplantıları, eğitimler ve uygulama olarak sıralanmaktadır (Gönç, 2018). Bu süreçte ilk aşamada kurumlara ilişkin birincil veri analiz edilmektedir. Balmer ve Soenen (1999) (A) aktif kimlikle ilişkilendirdiği: değerler, rekabet konumu kurumsal tarih, yapı, yönetim modeli ve kurumsal davranış; arşiv, pazar araştırmaları, yönetim belgeleri gibi ikincil veri kaynaklarından sağlanır. Bir kurumun hiyerarşik yapısı, kuruluş yılı ve dönüm noktaları, yöneticileri, rakipleri, pazar konumu, sosyal sorumluluk ve hayırseverlik davranışları bu bilgiyi sağlar. (C) İletişimsel kimliğe ilişkin pazarlama raporları, basın yansımaları, çalışan davranışları, yönetim davranışı da arşiv çalışmaları, raporlar , mülakat ve gözlemlerle elde edilir. (D) Arzulanan kimlik verilen misyon ve kurum yöneticilerinin hedefleri ile değerlendirilerek ortaya çıkarılır. Misyonun kurumda ne kadar benimsenmiş olduğu ise gözlemlenir. (I) İdeal kimlik ise mülakat ve kurum yöneticilerinden gelen kayıt ve raporlardan sağlanır.

Kurumsal kimlik bilgisinin aktarımı tanışma ve toplantı süreçlerinde elde edilen bilgilerin uzmanların gözlemleri çerçevesinde yorumlaması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Katılımcılar, temsil edecekleri kurum yöneticilerin bilgi ve hazırlık düzeyleri ile ilgili şu görüşleri paylaşmıştır:

“Start-uplar hiçbir şey bilmiyorlar... İlk başta ben müşteri tutundurayım, yani account alayım, kullanıcı alayım derdindedirler. O yüzden onlarda hiçbir süreç yoktur. Yazılı, yazılı olmayan hiçbir süreç yoktur....

...büyük firmalar bir çok şeyi hazırlamış vaziyette geliyor. Yani ne istediğini gayet bilinçli bir şekilde şartnamesine yazmış, yazılı dokümanlarla bunu aktarmış şekilde geliyor.” (K5)

“Bizim yaptığımız çalışmalarda daha önce dış kaynakla çalışmışsa firmaların bu konu hakkında belli ön çalışmaları ve fikri olabiliyor. Eğer yoksa, oturup ilgili partilerle bir kere daha bir çalışma yapıp bir kere daha bir süreç analizi ve içerik analizi yapıyoruz.” (K3)

“...Yetkililer bize ceplerinde vizyonları ve misyonları ile gelmiyorlar. Gelişleri hep şey oluyor. Benim böyle bir işim var, bu işi sen daha iyi yönetir misin yönetmez misin? Böyle bir toz bulutuyla geliyorlar. Biz o toz bulutunu aşmaya çalışıyoruz.”(K7)

“...Siz neyi hedefliyorsunuz bu çağrı merkezinde ya da müşteri deneyiminde? Oradan başlıyor harita... en nihayetinde o markanın nasıl temsil edileceği en tepede başlıyor.

Marka size bir strateji kurdu. Müşteri hizmetlerini değerleri içerisinde misyonunu yazarken nereye oturttu.” (K7)

Kurumsal yayınlar, sektör raporları, iş ilanları, hiyerarşik tablo bulguları kültüre ilişkin gözlem sonuçları ile birlikte değerlendirilmelidir. Günümüzde kurumsal web sitesinin içerik analiziyle kolaylıkla elde edilebilecek vizyon, misyon, değerler, tarihçe, yönetim şeması, lokasyon bilgisi, iletişim bilgileri gibi temel bilgiler paylaşılan kimliğin genel çerçevesini oluşturmaktadır. Aktüel kimlik ile paylaşılan kimlik tutarlı olmalıdır.

Kurumların varoluş amaçları diğer ifadeyle misyonları, yönetim uygulamalarına yansımaktadır. Kar amaçlı olan ya da olmayan tüm kurumların iletişimsel eylemlerinin temelinde; cirosunu, pazar payını, etki alanını artırmak, farkındalık yaratmak, bilinirliğini artırmak, paydaş kitlesini genişletmek ya da dayanışma sağlamak ve yönetmek gibi farklı çeşitli gerekçeler yatmaktadır. Kurum kimliği de bu misyonun eylemsel çatısıdır.

İkincil veri olarak kurumsal misyon cümlesi elde edilmiş ise de kurum temsilcisinin misyon, orta ve kısa vadeli hedeflerini tanımlanması kurumsal kimlik adına çok değerlidir. Araştırma bulgularına göre kurumsal kimliğin dijitalleştirilme parametreleri içinde de ilk sırada misyon, hedefler ve misyonun nesnel ifadeleri gelmektedir:

Kurum kimliğinin temsilinde dış kaynak olarak çağrı merkezinin kullanılması, temelde misyon cümlesinin doğru aktarılması ile mümkündür. Kurum yöneticisi uzun ve kısa vadeli amaçlarını anlattıktan sonra uzmanlar, ilgili parametrelere ilişkin soruları yöneltir ya da bu bilgilerin aktarılmasını sağlar.

Bir kurumu temsil etmeye başlamadan önce yaptığınız araştırmalarda cevabını aradığınız en önemli sorular nedir? Sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar:

“Tabii ki biz onların yıllık satış hedeflerini soruyoruz mutlaka... onların dışında müşterilere vermek istedikleri servisi ölçen bir takım çağrı merkezi metrikleri var işte servis seviyesi, ortalama cevaplama hızı, ortalama görüşme süresi vesaire gibi. Bu konudaki geçmiş dönem gerçekleştirenlerini istiyoruz ve hedeflerini istiyoruz bizden beklentilerini.” (K6)

“Şirketinizin kısa vadeli hedefleri? Orta vadeli hedefleri, uzun vadeli hedefleri? Şirketinizin büyüme stratejileri? Bunlar büyümeden kastım, siz satış kanalında mı büyümek istiyorsunuz yoksa benim ölçeğim yeter, müşteri tarafında ben müşterimi bağlamak mı istiyorum, müşteri hayat eğrisinde nerede olmak istiyorsunuz gibi temel sorular.” (K5)

“... Türkiye'deki ilk 500 içerisinde ilk 500 firma içerisinde yer almış veya dünyada önemli firmalar içerisinde yer alıp almadığına...” (K5)

“Ne yapıyorsun? Müşteri hizmetlerini nasıl yönetiyorsun? Nerede yapıyorsun? Kaç kişiyle yapıyorsun? Kaç tane temas noktan var? Sosyal medyayı ne yapıyorsun? E e-postayı kim yanıtlıyor burada? E çağrı nasıl akıyor sizde.” (K7)

“...Kazanç üreten şeyse ne kadar satış, ne kadar geri döndürme... verimlilikler, varsa işte SLA'ler 'ani hedef süreler...” (K7)

Katılımcıların ifadelerinde belirttikleri üzere lokasyon büyüklüğü, çalışan sayısı, yönetici sayısı, kadın yönetici sayısı, personel ücretlendirme sistemi, çalışma koşulları, kariyer planlaması gibi örgüt içi memnuniyeti ortaya koyan analizler de kurumsal kimliğin sayısallaştırılmasında önemli parametrelerdir. Bayi ve şubeler için; sayı, yapılan anlaşmanın kapsamı, birimlerde çalışan sayısı, yönetim yapısı, taşeron çalışan var mı? çalışanların ücret politikası, yan hakları, kurumsal ritüeller, özgün tarihçeleri, özerk şube, lokasyon özellikleri, üniforma, araç giydirme gibi görsel kimlik uygulamaları, araç sayısı, araç tipi, mobil cihazların niteliği, sayısı, kullanıcı sayısı, kullanım alanı, sensör verisi, bayi iletişim ağı, santral, müşteri ilişkileri kayıtları, işlem kayıtları, kalite belgeleri, fatura, zabıt, tutanak, güvenlik kontrol sistemi, iç yazışmalar değerlendirilen diğer parametrelerdir. İkincil veri, uzmanların toplantılarda gerçekleştirdiği gözlemler eşliğinde kurumsal kültürün dijitalleştirilmesini sağlayan değerli sonuçları teşkil etmektedir.

Kurum ve üçüncü parti temsilci ile ticari görüşmeler ana hatlarıyla gerçekleştirilir. Tanışma sürecinden sonra sonra anlaşmanın imzalanması için projenin maliyeti belirlenmelidir. Bu süreçte projeye dahil olan birimler toplantılar anlaşma gerçekleşirse veri aktarımı ile devam eder ve daha sonra geri bildirim dayalı bir işbirliği süreci işler. Toplantıda kullanılan görsel kimlik materyallerinin kalitesi, logo kullanımı kurumun kalite kültürüne ilişkin bilgi sağlamaktadır. Bu süreçte ikincil veri analiziyle değerlendirilen şartnamelerin; içeriği, dili, yasal çerçeve ve imza yetkileri kullanımı yönetim iletişimine ve etiğe ilişkin bulgular sağlar. Bununla birlikte, kurumun bilgi paylaşım materyallerinin hazırlanma süresinin gözlemlenmesi; kurumsallaşmışlık düzeyi ve iş disiplinine ilişkin veri sağlar. Çağrı merkezi uzmanları, kurumsal kimliğin dijitalleşme sürecinde kullanılan parametreleri yönelik bulguları toplantılar esnasında gözlem eşliğinde yorumlar.

Katılımcılar görüşmelerde, kurumsal kimliğe ilişkin en önemli bilginin misyon olduğunu ifade etmişlerdir. Misyon verisini elde ettikleri paylaşılan kimliğin ise yeterli olmadığını, aktüel kimlik, arzulanan kimlik ve ideal kimlik ile tutarlılığını kontrol ettiklerini belirtmişlerdir. Bir başka ifadeyle misyonun gerçekçi olarak ortaya konması için; kendilerine aktarılan misyon bilgisinin yanısıra kurumsal kimliğin temsilinde yöneticilerin beklentilerini

ve kurumun potansiyelini öğrenmektedirler. Katılımcılar, yöneticilerin hedefleri ile kurumun potansiyelinin tutarlılığını da çeşitli belge ve bilgiler yoluyla kontrol edildiğini ortaya koymuşlardır.

“Büyüme baskısı olan firmalar...büyüme dışındaki stratejisini belirlemeden oturuyorlar” (K5)

“...İş hacimlerine bakıyoruz. Büyük ölçekli dediğimiz, hacimleri dolayısıyla yüksek montanlı firmalar. Bir çok şeyi sizin önünüze sunuyorlar. Arada o verdikleri bilgileri harmanlamamıza yardımcı olan eksik bilgiler varsa biz soru cevap yoluyla bunları alıyoruz. Orta ölçekli firmaları yine yapmış olduğumuz görüşmelerde müşterilerden aldığımız geri bildirimlerle değerlendiriyoruz....” (K5)

“...Bunu biraz ikiye üçe ayırmak lazım. Bir oturmuş firmalar var. Bir satış baskısı altında olup ileriye hızlıca büyüme hedefinde olan firmalar var. Bir de start-uplar var. Şimdi her firma ayrı ...” (K5)

“ Sektörüne göre değişiyor. Bu bir tahsilat olabilir, tahsilatta satış tahsilat oranı olabilir. Ee cevap verme oranı olabilir. Her türlü sektörün kendine özel dinamikleri var.” (K4)

Kısa ve orta ölçekli hedefler, kar amaçlı kurumlarda: ölçek ve sektöre, kamu kurumunda hedef kitleye, sivil örgütlerde ise projenin süresine göre farklılık göstermektedir. Misyonun en doğru şekilde ortaya konması; müşteri –kalite- kar odaklılık, sürdürülebilirlik, geniş katılım gibi anahtar parametreleri açığa çıkarır. Kurumların hedeflerine yaklaşmış olduğu zamanlar, başarılı dönemleri, güçlü yanları gibi bulgular performans ve potansiyeli gösterir. Böylece önceki dönem uygulamaları kurumun ideal kimliğine ilişkin bilgi verir. Kurumun hedefi, ideal kimlikle örtüşmesi; gerçekçi ya da hayalperest, güvenilir ya da tutarsız kategorilerinin kullanımına imkan verir (Bahirvani, Teixeira, & Silva, 2009). Ancak tutarsız dönemler kurumların risk aldığı, atılımda buldukları ya da yeni bir liderlik yapısının olduğu dönemleri de işaret edebilir. Bu nedenle bulguların bütünsellik içinde analiz edilmesi önem arz eder.

Misyon, hedefler ve potansiyelin tutarlılığının kontrol edildiği süreçte çeşitli bilgi ve belgeler değerlendirilmektedir. Kısa ve uzun vadeli ciro hedefleri, pazar konumu ve pazar payı hedefi, mali tablolardan beklentiler, müşteri /kullanıcı/katılımcı hedefi, bayi hedefi, temsilci hedefi, satış oranı, tahsilat oranı, kredibilite gibi parametrelerle örneklendirilebilir. Kurumun uzun, kısa ve orta vadeli hedefleri, küresel şirketlerle kobilerin arasındaki işleyiş ve kültürel farklılıklar açısından önemli bir ayrımdır. Kurumsal kimliğin belirlenmesinde en

önemli parametre setlerinden biri kurumun ölçeği ve sektörüdür. Sektör bilgisi doğrudan kategorize edilebilmektedir. Ölçek ise bütçe, çalışan sayısı, lokasyon sayısı ve kullanılan alan, ödenen vergi, iş hacmi, satış hedefi, büyüme tahminleri gibi bulguların bütünleşik olarak yorumlanmasıyla belirlenmektedir.

Katılımcılar, toplantılarda öncelikle gözlemci konumunda bulduklarını ve temsilcilerin hangi bilgileri öncelikli olarak paylaştıkları ve bilgi paylaşma kanallarını gözlemlemenin de kurumsal kimliğe ilişkin önemli ipuçları sağladığını belirtmişlerdir. Kurumun öncelikleri, hiyerarşi ve kullanılan teknolojinin gözlemlenmesi için katılımcı gözlemci olarak yer aldıklarını söyleyen katılımcılar, yöneticilerin taleplerini açıkça ortaya koyması için imkan yarattıklarını belirtmişlerdir.

“Bizim işimiz soru sormak. Yani bir toplantının genelinde benim rolüm %20, %80 müşterinin rolü olması lazım ama bunu çok fark etmemesi gerekiyor müşterinin. Ben soracağım sorularla bilgilerimi alıp, biraz onu tanımaya çalışıyorum. Cevap veriş şeklinden, duruşundan, tarzından. Bunlar biraz aslında şeyler. Subjektif şeyler. Ve netleştirmek hani o yüzden matematiğe dökmek zor.” (K7)

“...sorduğum sorulara verdiği cevap, işte dolaylı mı anlatıyor? Hani ben biraz daha oradan bakıyorum, dolaylı anlatım, dolaysız anlatım. Sonuçtan mı başlıyor, süreçten mi gidiyor? Bu sonuç ve süreci yönetirken ne kadar dağılıyor ne kadar agresifleşiyor? Çünkü bazen öyle paslar atıyor öyle sorular soruyorsunuz ki, orada onun yaklaşımını algılayabiliyorsunuz. Bunların bir matematiği var...Kalite odaklılar, maliyet odaklılar, müşteri deneyimi uğruna her şeyi yaparlar...” (K7)

Bu toplantılara katılım usulü de kurumsal kimlik adına önemli bir veri sağlamaktadır.

“Karşı tarafın ilk görüşmelere kimlerin geleceğini siz bilemiyorsunuz, kestiremiyorsunuz ama normalde bu tarz işlerde satış pazarlama satın alma, IT ve finans departmanlarının olması doğru olan bir yöntemdir. Çünkü bunlar bu işin etkileşiminde olan bütün şeylerdir birimlerdir.” (K5)

“Genelde genel müdürler, bizim genel müdürümüz seviyesiyle daha çok görüşüyor.” (K6)

Kurum temsilcisinin belirlediği hedef/hedefler ve bunların ifade tarzı kurum kültürünü kategorize etmeye yardımcı olmaktadır. Cameron ve Quinn (2006) kurumsal kültürü; girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaşmış ve pazar merkezli kültür olarak dört grupta

değerlendirmektedir. Kurumun büyüme stratejileri ve hedeflerinin gerçekçiliği gibi bulgular, hedeflerin kurumsal kültür üzerindeki etkisi değerlendirilebilir.

Kurumun hedefini ortaya koyan kişinin özellikleri de kurum kültürünü ve dolayısıyla kurum kimliğini etkilemektedir. Geniş kitlelere ulaşmak isteyen yenilikçi bir lider, müşteri sadakatine değer veren kurumsallaşmış ve geleneksel bir şirketin kurucusu ya da genç bir teknoloji geliştiricisinin varlığı kurum kimliği üzerinde önemli bir etkidir (Goodman, 1994; Iliia ve Balmer, 2012). Bu bilgiler ışığında yapılan uzman gözlemi; kurumun girişimci, heyecanlı, cesur, kurumsal, yetkin, kar odaklı, agresif, bağımsız, lider, yenilikçi, rekabetçi, cesur, dişil ya da eril olarak tanımlanmasını da sağlayacak bulguları da ortaya çıkaracaktır (Bahirvani, Teixeira, & Silva, 2009). Kurum felsefesini ve hedefleri etkileyen bir parametre olarak bağlı bulunulan ulusal ve uluslararası kuruluşlarla olan ilişkiler de kurum kimliğinin temsilinde önemli veri sağlamaktadır.

Kurucunun kendisine ait şirketlerde sıkça görülen kişisel karar alma, hiyerarşik, denetime dayalı güç kültürünün bir göstergesi ve işbirliği kültürünün düşük olduğu yapıları işaret etmektedir (Harrison, 1972; Handy, 1981). Bununla birlikte mülakatlarda elde edilen bulgulara göre toplantılara finans, bilgi işlem, insan kaynakları, kurumsal iletişim departmanlardan katılım sağlanması beklendiği görülmüştür. Kurumların toplantılara katılım konusunda finans ve bilişim departmanlarına öncelik verdiği anlaşılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler birim çalışanlarının toplantılara katılımının zorunlu tutulmadığı dile getirilmektedir. Kurumsallaşmamış işletmelerde yöneticilerin, kurumsal kültürün paylaşılmasını sağlayan toplantı katılımlarını iş gücü kaybı olarak değerlendirdiği tespit edilmiştir. Bu veri, kurumda amaç odaklı görev kültürünün hakim olduğu bir iklimi yansıtır (Handy, 1981). Buradan elde edilen bir başka sonuç da kurumsal iletişim birimlerinin uzmanlıklarının ellerinden alınarak işlevsizleştirilmekte olduğudur.

“ 3-10 head countlu, küçük ve orta ölçekli firmalarda genellikle ya finans ya satın alma gibi birimler bu işin içerisine girer.” (K6)

“ Ve karşı tarafın biz genelde gördüğümüzde ilk başlangıçta toplantılarda, pazarlama departmanlarından, satın alım veya satış departmanlarından birilerini görüyoruz.” (K6)

“... Kurumsal iletişimcilerle en azından ben görmüyorum...Ama mesela ben bazen denk geliyorum büyük operasyonlarımızda işte onların kurumsal iletişim departmanlarından...biz yıl başı nedeniyle bir size yıl başına özel bir görseli sizin çağrı

merkezi duvarlarına giydirmek istiyoruz diyebiliyorlar. Ya da bir takım işte bayraklar gönderiyorlar vesaire. Bizim müşteri temsilcilerimize o kurumun aidiyetini hissettirmek istiyorlar.” (K6)

Kurumsal kimliğin en önemli bileşenlerinden biri teknolojidir. Kurumun sektörü, kullandığı üretim teknolojileri, fiziksel güvenlik, lojistik teknolojileri, pazarlama ve iletişim teknolojileri, formal iletişim platformunun güvenlik yapısı ve güncelliği, teknolojik donanımı, kendisine ait yazılımı var mı? Çalışanların teknoloji okuryazarlığı, cinsiyet ve yaşa göre teknoloji kullanımını, e-posta akışı, telefon akışı gibi soru setleri kullanılmaktadır. Sorular; sektör, kurum yapısı ve koşullara göre değişkenlik göstermektedir.

“Çağrıyı telefon kanalıyla mı karşılamak istiyorsun? Sosyal medyada işin var mı? İşte eposta atıyor musun? Bunları sorguluyorum ve ondan sonrasında da onun ihtiyacına göre matematik üretiyorum. İş yürürken ekstra bir şey çıkarsa da onları ekliyorum şeyin içerisine, sistemin içerisine.Kendi CRM’lerini mi kullanıyorlar? Kendi santral sistemlerini mi kullanıyorlar?...Ne gönderiyor, müşteri e-postayla ne dönüyor? Yani ne istiyor e-postayla? Ona verilme cevap süreleri ne? O cevapların hazırlık süreleri ne? ... mailinizi aldım teşekkür ederim, otomatik mi gidiyor manuel mi yazılıyor? İşte ilk tepkime süresi ne? Sonraki ilk dönüş süresi ne? Telefonla mı dönüyorsun mesela e-postaya? Epostayla mı dönüyorsun? Bunlara kadar giden kendi içinde soru ve kurgular var.” (K7)

“...siz sosyal medyaya bir post attınız, o postun bir ilk temas şeyi var tetikleme var. O tetikleme ne kadar sürede yapılacak?” (K7)

“(sosyal medyada)...Analizin geçmiş verilerle sağlaması lazım. Ne olmuş, nasıl çözeriz?Müşteri şikayetçi bir yere yazıyorsa mutlaka bir geçmişi vardır. Ona cebinizi yollayın biz size yardımcı oluruz gibi otomatik mesaj yazarsanız kötü kaçıyor.” (K3)

“Büyük müşterilerin zaten süreçleri hazır, e-kitapları var ellerinde ve hazır geliyorlar. Yani büyük müşteri şunu yapıyor: Müşteriye dokunduğu bütün kalemleri noktasına virgüline kadar hazır halde size veriyor. Hatta şunu yapıyor: diyor ki dönem dönem benim diyor, bir tane sistemim var hazırda; sen VPN dediğimiz uzaktan bağlantı güvenli bir bağlantı; bununla bağlan, sen bu sistemi kullan diyor. Sen sadece müşteri hizmetlerini koy, bu adamları yönet.”(K5)

Günümüzde geleneksel programlar, eski sürümler ya da manuel veri depolama yöntemlerinin kullanılması bir kurumun yeniliklere kapalı olduğunun bir göstergesidir.

Bununla beraber, korsan yazılım kullanması, erişilebilirlik, çalışanların kurum içinde bilgi erişiminin engellenmesi, çalışma saatlerinde internet kullanımına ilişkin politikalar da teknoloji kültürüne ve etik anlayışına dair önemli veri sağlar. Kurumsal kimliği kategorize edebilmek için kullanılacak bu parametreler, hangi değerlerin daha öncelikli olduğunun işlenebileceği sistemlerle tasarlamak mümkündür. Sosyal medya yönetiminin hangi birimlerde olduğu, kriz yönetim politikası, sosyal medya stratejisi, varlık gösterilen sosyal medyalar, yeni medyalara katılım, aktivite yüzdesi, çift yönlü iletişimin varlığı, geri dönüş süresi, memnuniyet oranı, beğenilme oranı, takipçi sayısı, kampanyaların başarı oranı, paylaşılma sayısı, sosyal medya ekiplerinin raporları, istatistikler ve internet verisi analiz edilmektedir. Bilişim teknolojileri geliştikçe günden güne parametreler artmakta ve veri daha iyi analiz edilebilmektedir.

En önemli parametrelerden biri olan teknoloji kullanımı kurumsallaşmışlık düzeyi, eğitime açıklık, gelenekçi ya da yenilikçi kurumsal kültürün varlığına ilişkin veri sağlar. Sadece yüksek teknoloji kullanımı bir kurumu yenilikçi olarak değerlendirmek için yeterli değildir. Yenilikçi kültür yapısı kurumun misyonunun da yenilikçi olması, yönetim yapısının yaratıcılığa uygun olmasını da gerektirmektedir (Cameron, & Quinn, 2006; Kilmann, & Saxton, 1985).

Personel yönetiminde önemli faktörlerden biri de, performans ölçümünde kullanılan parametrelerdir. Çevrimiçi ve eşzamanlı bir iş olarak çağrı yönetimi, tüm verinin toplanıp analiz edildiği bir alt yapıya sahiptir. Dijitalleştirme, çağrı merkezinin matematiği olarak ifade edilen, insan davranışının metriklerle sisteme aktarıldığı bir süreçtir. Kulaklığına yanıtlamakla yükümlü olduğu çağrılarının kendi kontrolü dışında ve sürekli olarak gelen temsilcilerin gün içinde mola süreleri ölçülmekte, bu bulgular farklı destinasyonlardaki temsilcilerin metrikleriyle karşılaştırılmaktadır. Kurumda çalışanların öğrenme davranışları; değişikliğe kapalı olma, yaratıcılık, takım çalışması, yenilikçilik, asabiyet, saygı gibi davranışların da tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır.

“Burada her şey sayılarla. Molalar sayılarla, vardiyalar sayılarla, servisler, güvenlikler, temizlikler, head count, bütçeler, her şey matematik. Altın, temelinde çağrı merkezinin matematik yazar. Biz ortalama çağrılarının görüşme sürelerini alırız. Kaç saniye içerisinde cevaplanması gerektiğini söyleriz. Kaç tane günlük çağrı almamız gerekir? Kaçın altında kalırsak performansımız kötü? Kaçın üstünde kalırsak performansımız iyi? Ne kadar çok fazla yaparsak olur artar? Müşteri temsilcilerimiz artık istifa etmeye başlar gibi hep matematik çalıştırırız bunun altında. O yüzden müşteriden bu tarz talepleri aldığımız zaman bu

matematiği biraz daha esnetiriz ve uyumlu hale getirmeye çalışırız. Bu da işin kalitesine yansır.” (K5)

“ Ortalama görüşme sürem 170 saniye. Ben de diyorum ki okey ben buraya işte 3 ayda ulaşırım, 4 ayda ulaşırım gibi bir hedefle adam planlaması yapıyorum.” (K7)

“...Çağrı sonrasında, ya da belirli dönemlerde bir SMS gönderiyorum marka olarak diyorum ki mutlu musunuz? Bana bir puan verir misiniz?” (K7)

Kurumun teknoloji kullanımının yanısıra kalite kültürü de tüm paydaşları ile olan ilişkisini etkileyen bir parametredir. Bilimsel yöntemi kullanan kalite odaklı kurumlar üretim süreçlerinden, satış sonrası desteğe kadar tutarlı bir yapıya sahiptir.

“ DMAIC denilen bir mantık var. 6 Sigmadan geliyor...Önce tanımlayacaksın, o tanıma göre ölçeceksin, analiz edeceksin, değerlendirip, tekrar kontrol edeceksin. Sapma yakaladığın anda başa döneceksin.” (K3)

6 Sigma kalite yönetim uygulaması felsefesini Japon kültüründen alan ve kurumun ahlak, kültür ve davranışlarını etkileyen bir yaklaşımdır. Bu nedenle Ouchi' nin (2002) sınıflandırmasında Japon kültüründen etkilendiği, ya da kurumun bir kalite kültürüne sahip olduğunu söyleyerek değerlendirmeye almak mümkündür. Kalite kültürü, eğitim ve sertifikasyon süreçleriyle ölçülebilmektedir.

Sonuç

Kurumsal kimlik; kurumun kültür ve kurumsal davranışını kapsayan bütünleşik bir yansımasıdır. Araştırmada kurumsal kimliğin sayısallaştırılmasında kullanılan parametreler ve veri kaynaklarına ilişkin bulgular, literatürle örtüşmektedir. Literatürde yer alan ikincil kaynaklar web sitesi analiziyle elde edilebilmektedir. Kuruma ilişkin detaylı bilgi sağlayan arşiv, mali tablolar, fatura ve raporlar, tutanak, sözleşme evrakların kullanımında da çevrimiçi paylaşım yöntemleri tercih edilmektedir. CRM uygulamaları, e-posta içerikleri, çevrimiçi pazar analizleri gibi dijital formatlı kaynaklar ise geleneksel arşiv bilgilerinden daha güncel ve interaktif veri sağlamaktadır.

Kurumsal kimliğin dijitalleştirilmesinde üç temel kaynak vardır. İlki akademik literatürde detaylı yer verilen ikincil verinin değerlendirilmesidir. Tüm resmi belgeler ve tutanaklar, kurumsal kimliğe ilişkin veri sağlarlar. Bunlar kurumsal bilgiler, lokasyon, çalışan bilgileri, şube-birim yapılanması, insan kaynakları uygulamaları, yasal çerçeve, kurumsal yönetim, finansal bilgilerdir.

İkincisi kuruma ilişkin bilgilerdir. Bu bilgiler kurumun temsilcilerinden yazılı ve sözlü paylaşımlarıyla elde edilmektedir. Paylaşılan bilgilerin önceliği, paylaşılan ortam, harcanan süre, paylaşımı gerçekleştiren kişi/kişiler, verinin iç ve genel tutarlılığı, kullanılan format, güncellik, güvenlik,

Üçüncüsü ise gözleme dayalı ve kurumsal kültürün etiketlenerek dijitalleştirilmesini sağlayan bilgilerdir. Uzmanların, kurum üyeleri ve yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeleri esnasında katılımcı gözlemleri ile elde edilmektedir. Kurumsal imajın bir yansıması olan gözlem verisi sektörel bilgi birikimi ve deneyime dayalı da olsalar nesnel yargılar barındırabilir. Bu nedenle gözlem verisi, ikincil veri ile mülakat sonuçlarının analizi için kavramsal bir ana hat oluşturmaktadır.

İKİNCİL VERİLER	GÖRÜŞMELER	GÖZLEM
<i>Dahili değerler</i> Vizyon, Misyon, Değerler, Tarihçe, Yönetim şeması	<i>Öncelik :</i> Beklentiler, Paylaşılan veri sıralaması, İfade edilen Kar-Hedef- Amaç- Başarı-Kalite-Memnuniyet odaklılık	<i>Odak:</i> Gözlenen Kar, Ciro, Satış, Memnuniyet, Sadakat, Tanınırlık, Bağlantı, Büyüme, Tutundurma, Proje odaklılık
<i>Lokasyon:</i> Konum, Merkez/Taşra, Ulaşım, Kurumsal mimari, Ergonomi)	<i>Ortam :</i> Basılı, e-posta, Whatsapp, Skype, Harici bellek	<i>Zaman kullanımı:</i> Gergin, Aceleci, Dakik, Rahat, Esnek, Gevşek, Sorumsuz
<i>Demografik yapı:</i> Kadın-erkek çalışan sayısı Kadın/erkek yönetici oranı)	<i>Medya:</i> İletişim kanallarının kullanımı, (bulut, pdf, word, yazılı, sözel)	<i>Tutum:</i> Agresif, Israrcı, Talepkar, Baskıcı, Anlayışlı, Sakin,
<i>Birim yapılanması:</i> Çalışan sayısı, Kayıtlar, Bayi-şube anlaşmaları, Birim raporları	<i>Güvenilirlik:</i> Güncellik, Doğruluk, İstikrar	<i>Demokrasi :</i> Söz hakkı- etki, yetki- sorumluluk dengesi, Demokrasi kültürü, Eleştiriye açıklık
<i>Ücret politikası:</i> Yan haklar, sigorta, terfi, performans ve teşvik ödenekleri,	<i>Tutarlılık:</i> İç tutarlılık/ Genel tutarlılık, Ücret-beklenti dengesi, Potansiyel- performans dengesi	<i>Örgütsel adalet:</i> Eşit söz hakkı, Hesap verebilirlik, Paylaşma, Liyakat
<i>Hukuki yapı:</i> Danışmanlık, İmza yetkileri, Etik, Yönetim iletişimi, Yaptırımlar	<i>Zaman kullanımı</i> Proje süresi, Harcanan süre, Gecikmeler, Verimlilik	<i>Cinsiyet kategorileri</i> Duygusal tepkiler, Şiddet ve müstehcenlik, Cinsiyete dayalı kurumsal etkinlikler (maç, piknik, iş yemeği), risk yönetimi
<i>Kurumsallık:</i> Kurumsal yönetim İlkelerine uygunluk, Kurumsal sosyal sorumluluk, Kalite yönetimi	<i>Bağlantı:</i> Hiyerarşi, Doğrudan- dolaylı iletişim, Temsil yetkisi, İşbirliği	<i>Uzlaşmacılık:</i> Anlaşılabilir, İkna edilebilir, Makul, İnatçı, Uzlaşmaz davranışlar

<i>Finansal Bilgiler</i> Mali tablolar, Kamuoyu aydınlatma platformu, Bilgi taleplerini yanıtlama,	<i>Teknoloji:</i> Yazılım, Donanım, Alt yapı, Teknoloji okuryazarlığı	<i>Yönetici temsilcinin imajı:</i> Maskülen, Feminen, Şık, Günlük,
<i>Ölçek:</i> Bütçe, Çalışan sayısı, Ödenen vergi, İş hacmi,	<i>İmaj:</i> Hedefler, Halkla ilişkiler çalışmaları, Müşteri memnuniyet verileri, Sadakat programları, İmaj çalışmaları, Kriz yönetimi	<i>Güvenlik önlemleri:</i> Kart okuma, Retina tarama, Dosya yetkilendirme, Kamera ve ses kaydı
<i>Sektör Bilgisi:</i> Telekom, Finans Üretim, Sağlık, Hizmet... Rekabet bilgisi, Pazar payı	<i>Potansiyel</i> Ulaşılan hedefler, pazar payı, kar, borçluluk, verimlilik, çalışan ve paydaş memnuniyeti	<i>Sürecin işleyişi</i> Sistemantik, İşbirlikçi, Takipsiz

Tablo 1: Kurumsal Kimliği Dijitalleştirmede Kullanılan Parametreler

Bu çerçevede kurumsal kimliği örneklendirirsek;

Kar odaklı, uzun vadeli stratejileri bulunmayan, maliyeti düşürmeye ve satışı artırmaya yönelik, satışa yönelik çok fazla mesaj ileten, yardımseverlik etkinliklerine katkıda bulunan kurumlar: agresif, baskıcı, maskülen, hırslı, sorumluluk sahibi ve iyiliksever kurumsal kimlik ile tanımlanırlar. Yeni ve denenmemiş etkinlikler oluşturan, kitlesine sıkça bilgilendirme mesajları ileten, genç çalışanlar istihdam eden, yüksek teknoloji kullanan, ödeme kolaylığı yapan kurumlar: yenilikçi, dışa dönük, orijinal, heyecanlı, özgün, feminen ve uzlaşmacı kimlik etiketiyle değerlendirilmektedir. Geleneksel, hiyerarşik ve bürokratik yapıda, sıklıkla bildirim ve hatırlatma mesajları gönderen amaç odaklı kurumlar ise güvenilir, maskülen, kontrolcü, otoriter olarak tanımlanmaktadır (Öncül v.d. 2016, s. 260; Bahirvani, Teixeira, & Silva, 2009).

Kadın çalışan sayısı yüksek olan kurumlar, samimi, eşitlikçi, çağdaş, adil, dışa dönük, yenilikçi, uyumlu, dişil ve şık olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte literatürde yer alan şık sıfatıyla betimlenen kurumsal kimlikler: çekici, elitist, stil sahibi, saygın yöneticilerin varlığı ile ilişkilendirilebilmektedir. Sinirli, bencil, küstah, otoriter, kontrolcü, sıfatları ile tanımlanan insafsız kategorisi ise mali uygulamalar yoluyla belirlenebilir. Enformal, teklifsizlik kategorisi ise kurumsallaşmamış, düşük hacimli küçük ölçekli kurumlar ile veya gayri resmi uygulamalar ile betimlenebilmektedir.

Kurumsal kimliğin değerlendirilmesi, kurumun tarih, yönetim, vizyon-misyon, işleyiş, yönetim ve liderlik yapısı, kültürü ve imajını içeren bir bütünlük gerektirir. Bu nedenle yukarıda belirlenen kriterler doğrultusunda oluşturulan kategoriler geliştirilmelidir. Her ne kadar kültürün kategorik kodlara indirgenmesi önemli bir veri kaybına yol açacaksa da

kategorielerin artırılması ve birbirleri ile ilişkilendirilmesi yoluyla kurumsal kimliğin dijitalleştirilerek yönetilmesini mümkün kılacaktır. Bu gibi çalışmaların artırılması ve alan araştırmaları ile kategorilerin zenginleştirilmesi, kurumsal kimlik yönetimi yazılımları geliştirilmesine ışık tutacaktır.

Kaynakça

- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 347–356.
- Argenti, P. A.(2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370.
- Bahirvani, G., Teixeira, N., & Da Silva, R.V. (2009). Measuring Corporate Identity: A Case Study Using A Corporate Personality Scale. Lusfada. *Economia & Empresa*. 9,165-185. Retrieved from <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/view/853/931>.
- Balmer, M. J., & Soenen, B. G. (1999) The Acid Test of Corporate Identity Management, *Journal of Marketing Management*, 15:1-3, 69-92, DOI: 10.1362/0267251010.1362/026725799784870441.
- Balmer, M.J., & Illia, L., (2012). Corporate Communication and Corporate Marketing: Their Nature, Histories, Differences and Similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 415-433.
- Belasen, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*, California: Sage Publications.
- Calvert, N. (2001). *Today's changing call centre: An overview*. *Journal of Database Marketing, & Customer Strategy Management*, 8(2), 168-175.
- Castells, M. (2008). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür: Ağ Toplumunun Yükselişi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Chun, R., Da Silva, R., Davies, G., & Roper, S. (2005). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.
- Corrigan, P. W., & Watson, A. C. (2004). At issue: Stop the stigma: Call mental illness a brain disease. *Schizophrenia Bulletin*, 30(3), 477-479.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate reputation review*, 4(2), 113-127.
- Deaux, K., & Lewis L. L. (1984). Structure of Gender Stereotypes: Interrelationships Among Component and Gender Label. *Journal of Personality and Social Psychology*. 46, (5), 991-1004.
- Drucker, P. F., & Çorakçı, B. (1994). *Kapitalist ötesi toplum*. İstanbul: İnkılap kitabevi.
- Gartner IT Glossary. (2020). Digitalisation. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

- Goodman, M. (1994). *Corporate Communication: Theory and practice*, New York: New York State University of New York Press.
- Hamelink, C. J. (1994). *Trends in World Communication: On empowerment and self-empowerment*. Southbound: Penang
- Haraway, D. (2006). *Siborg Manifestosu*. İstanbul: Agora Kitapevi.
- Heyer, P., & Crowley, D. (2014). *İletişim Tarihi: teknoloji, kültür, toplum*. (B. Ersöz, Trans.). İstanbul: Siyasal kitap
- Huang, J., & Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives?. *Journal of financial Economics*, 108(3), 822-839.
- Illia, L., Balmer, M.J. (2012). Corporate Communication and Corporate Marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 415-433.
- Keuper, F., Schomann, M., & Sikora, L. I. (2018). *Homo Connectus*. Springer.
- Kohen, A. (2002). Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri, *Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi*, 22, 1-7.
- McLuhan, M., & Fiore, Q. (2012). *Medya Mesajı, Medya Masajıdır*. (İ. Haydaroğlu, Trans), İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Newman, M. Z., & Levine, E. (2012). *Legitimizing Television: Media convergence and cultural status*. Routledge.
- Paker, K. O. (2011). Siber Uzamda İletişim. *Çalışma- TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası İletişim Günleri*, 6. 1-10. Retrieved from http://www.emo.org.tr/ekler/45fced50874d9bb_ek.pdf
- Parlak, Z., & Çetin, B. (2010). Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş Ve İstihdam. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52), 107-134.
- Preez, R., & Bendixen, M. (2019). Outsourcing Contact Centers: Internal branding challenges and consequences, *Journal Business & Industrial Marketing*, 34(5), 921-930.
- Sarıyer, N. (2007). Çağrı Merkezi Tüketici Profili: Banka Çağrı Merkezlerinde bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2):473-493.
- Savran, S. (2007). Yalın üretim ve esneklik: Taylorizmin en yüksek aşaması. *Devrimci Marksizm*, 3, 131-73.
- Van Riel B. M., & Fombrun, J.C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, New York, Routledge.

Veiga, N. E. (1989). Commentary: Sexism, sex stereotyping, and the technical writer. *Journal Of Technical Writing And Communication*, 19(3), 277-283.

Yankın F. B. (2018). DijitalDönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-38.