

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMALARININ ÜRÜN, SÜREÇ VE
YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ:
BOSCH EV ALETLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Utku GÜNEŞ

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

ARALIK 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMALARININ ÜRÜN, SÜREÇ VE
YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ:
BOSCH EV ALETLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Utku GÜNEŞ
(502121422)**

Mimarlık Anabilim Dalı

Proje ve Yapım Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elçin TAŞ

ARALIK 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502121422 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Utku GÜNEŞ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMALARININ ÜRÜN, SÜREÇ VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: BOSCH EV ALETLERİ ÖRNEĞİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Elçin TAŞ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Hakan YAMAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Esra BOSTANCIOĞLU
İstanbul Kültür Üniversitesi

Teslim Tarihi : 26 Kasım 2015
Savunma Tarihi : 29 Aralık 2015

ÖNSÖZ

Tez çalışmam ve yüksek lisans eğitim süresince bana bilgi birikimi ile yol gösteren ve her türlü desteği sağlayan danışmanım Sayın Doç. Dr. Elçin Taş'a değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezime katkılarından dolayı bünyesinde bulunduğum BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'ne, hayatım boyunca sabır ve destekleriyle yanımda olan aileme ve tüm tez çalışmam süresince her zaman en büyük desteğim olan Pınar Erpınar'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aralık 2015

Utku GÜNEŞ
Mimar ve İnşaat Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
SUMMARY	xv
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı	2
1.2 Tezin Kapsamı.....	2
1.3 Tezin Yöntemi.....	3
2. KURUMSAL KİMLİK.....	5
2.1 Kurumsal Kimlik Tanımı	6
2.2 Kurumsal Kimlik Oluşumu	8
2.3 Kurumsal Kimliğin Tarihçesi.....	10
2.4 Kurumsal Kimliğin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi	14
2.5 Kurumsal Kimlik Yapıları.....	15
2.6 Kurumsal Kimliğin Hedefleri.....	19
2.7 Kurumsal Kimlik Bileşenleri	20
2.7.1 Kurumsal kültür	20
2.7.2 Kurumsal davranış	22
2.7.3 Kurumsal iletişim.....	24
2.7.4 Kurumsal yapı.....	26
2.7.5 Kurumsal strateji.....	27
2.7.6 Kurumsal tasarım.....	28
3. KURUMSAL TASARIMIN UNSURLARI	33
3.1 Ürün (Hizmet) Tasarımı	34
3.2 İletişim Tasarımı	36
3.2.1 Kurum işareti	36
3.2.2 Kurum rengi.....	37
3.2.3 Tipografi ve yazı.....	39
3.3 Çevre Tasarımı	40
3.3.1 Kurum mimarisi.....	41
3.3.2 Kurum mağaza tasarımı	43
4. KURUMSAL TASARIM UNSURLARINDAN KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMASININ ÜRÜN, SÜREÇ VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	51
4.1 Yapı Üretimi ve Yönetim Süreci.....	52
4.1.1 Yapı üretim süreci.....	53
4.1.2 Yapım yönetim süreci.....	58
4.2 Kurum Mağazaları Tasarım Uygulaması Üretim ve Yönetim Süreci.....	61

4.2.1 Kurum mağaza tasarım uygulaması üretim süreci.....	64
4.2.2 Kurum mağaza tasarım uygulaması yönetim süreci	74
5. BOSCH EV ALETLERİ KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMALARININ ÜRÜN, SÜREÇ VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	81
5.1 Bosch Ev Aletleri Tarihçesi.....	82
5.2 Bosch Ev Aletleri Kurumsal Tasarım Unsurları	83
5.2.1 Ürün tasarımı	85
5.2.2 İletişim tasarımı	87
5.2.2.1 Kurum işareti	87
5.2.2.2 Kurum rengi.....	88
5.2.2.3 Tipografi ve yazı.....	89
5.2.3 Kurum mağaza tasarımı	90
5.3 Bosch Ev Aletleri Kurum Mağazaları Tasarım Uygulamalarının Ürün, Süreç ve Yönetim Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi	101
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	127
KAYNAKLAR.....	131
ÖZGEÇMİŞ.....	135

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Merkle'ye göre renkler ve renklere atfedilen değerler	47
Çizelge 4.1 : Bankacılık sektörü banka ve şube sayıları.	62
Çizelge 4.2 : 2013 yılı bayi adetine göre ilk 10 akaryakıt dağıtıcı lisansı sahibinin bayi sayıları dağılımı	63
Çizelge 4.3 : Yapı ve kurum mağazaları ürün özellikleri karşılaştırılması	79
Çizelge 4.4 : Yapı ve kurum mağazaları süreç özellikleri karşılaştırılması	80
Çizelge 4.5 : Yapı ve kurum mağazaları yönetim özellikleri karşılaştırılması.....	80
Çizelge 5.1 : Bosch yeni konsept mağaza adetleri	117
Çizelge 5.2 : Bosch Ev Aletleri ürün özelliklerinin değerlendirilmesi.....	122
Çizelge 5.3 : Bosch Ev Aletleri süreç özelliklerinin değerlendirilmesi.....	123
Çizelge 5.4 : Bosch Ev Aletleri yönetim özelliklerinin değerlendirilmesi.....	124

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Olins’e göre kurumsal yapı şeması.	27
Şekil 3.1 : Twistee Treat dondurma zinciri, A.B.D.	35
Şekil 3.2 : Adidas mağazası cephe tasarımı.	37
Şekil 3.3 : Garanti Bankası şubeleri cephe tasarımı.	38
Şekil 3.4 : BMW Kulesi, Münih, Almanya.	41
Şekil 3.5 : Longaberger Genel Merkezi, Ohio, A.B.D.	42
Şekil 4.1 : Proje yönetiminin yönetsel işlevleri.	53
Şekil 4.2 : Yapı Üretim Sistemi.	54
Şekil 4.3 : Yapı Yaşam Süreci.	54
Şekil 4.4 : Planlama Süreci.	55
Şekil 4.5 : Tasarım Süreci.	56
Şekil 4.6 : Uygulama Süreci.	57
Şekil 4.7 : Yapım Yönetimi Üçgeni.	58
Şekil 4.8 : Kurum Mağaza Tasarım Uygulaması Üretim Süreci.	65
Şekil 5.1 : Çamaşır makinesi tamburu aydınlatma modülü.	86
Şekil 5.2 : Bosch logo, sembol ve slogan kullanımı.	88
Şekil 5.3 : Bosch markasının büyüyen yapısını temsil eden aşaç gövdesi kesiti.	93
Şekil 5.4 : Bosch mağaza konsepti stand malzemesi.	93
Şekil 5.5 : Bosch kurum mağaza bölümlendirmeleri ve içerikleri.	94
Şekil 5.6 : Bosch kurum mağazası çekirdek katmanı.	95
Şekil 5.7 : Bosch kurum mağazası orta katmanı.	96
Şekil 5.8 : Akrilik ön yüzeyli ankastre ürün standı.	97
Şekil 5.9 : Çekirdek katmanı zemin malzemesinin farklılaştırılması.	97
Şekil 5.10 : Bosch kurum mağazası tavan konsepti.	98
Şekil 5.11 : Bosch kurum mağazası dış katmanı.	99
Şekil 5.12 : Tarihe dokuya uygun Bosch cephe uygulaması.	100
Şekil 5.13 : Bosch kurum mağazası aydınlatma modülleri.	101
Şekil 5.14 : Bosch kurum mağazaları stand revizyonu.	103
Şekil 5.15 : Beyaz eşya sektörü marka bilinirliği.	107
Şekil 5.16 : Bosch eski konsept kırmızı vinyl cephe.	109
Şekil 5.17 : Bosch yeni konsept cephe alternatifleri.	110
Şekil 5.18 : Bosch ankastre ada standı tac alternatifleri.	111
Şekil 5.19 : Bosch yeni konsept stand renk alternatifleri.	112
Şekil 5.20 : Bosch kurum mağazaları tasarım kimliği kapak sayfası.	115
Şekil 5.21 : Bosch yeni konsept prototip mağazalar.	116
Şekil 5.22 : Bosch anadolu tipi ve bar tipi oturma grubu.	120
Şekil 5.23 : Bosch “live kitchen” modülü.	120

KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMALARININ ÜRÜN, SÜREÇ VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: BOSCH EV ALETLERİ ÖRNEĞİ

ÖZET

İncelemelere dayalı olarak hazırlanmış olan “Kurum Mağazaları Tasarım Uygulamalarının Ürün, Süreç ve Yönetim Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi: Bosch Ev Aletleri Örneği” tez çalışması altı bölümden oluşmaktadır. Tezin konusu, amacı, kapsamı ve yöntemine ilişkin bilgiler tezin giriş bölümü olan birinci bölümde anlatılmıştır.

Tezde mimari alandaki kurumsal kimlik ve kurumsal tasarım üzerinde durularak kurumsal tasarımının bir unsuru olan kurum mağazaları tasarım uygulamalarının üretim ve proje yönetimi açısından kendine has özellikleri bünyesinde barındırdığının ve farklı bir uzmanlık alanı olarak değerlendirilmesi gerektiğinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Temelde kurumsal kimlik kavramının kendisinin ve sahip olduğu bileşenlerin araştırıldığı tez çalışmasının ikinci bölümünde kurumsal kimlik kavramı, bu kavramın dünyada ve Türkiye’deki tarihsel gelişimi, kurumsal kimlik oluşumu, kurumsal kimliğin hedefleri ve yapıları incelenmiştir.

Kurumsal kimlik, kurumun tüketiciler zihninde yarattığı imajlar topluluğudur. Günümüzde rekabetin ve bilinçlenmenin artması ile kurumsal kimlik oluşturma gayreti artmıştır. Kurumsal kimliğin bileşenleri arasında kuruma özgü nitelikleri görsel olarak tüketicilere aktardığı için kurumsal tasarım ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; kurumsal kimlik bileşenlerinden kurumsal tasarımın üç ana unsuru olan ürün tasarımı, iletişim tasarımı ve çevre tasarımı incelenerek bu unsurlardan çevre tasarımının bir alt ögesi olan kurum mağazaları tasarım uygulamalarına tez çalışması kapsamında ayrı bir parantez açılmıştır.

Kurumsallaşma ile birlikte kurum mağazaları tasarım kimliğinin yaratılmasına ve bunun sürekli yenilemelerle güncel tutulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde, üçüncü bölümde detaylı olarak tanımlanan ve incelenen kurum mağazaları tasarım uygulamaları ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin altyapısını oluşturmak için öncelikle bireysel üretim özelliklerine sahip ve tek defaya özgü yapı projelerinin üretim ve yönetim süreçleri incelenmiş ardından kurum mağazaları tasarım uygulamaları da bu süreçler açısından incelenerek ürün, süreç ve yönetim özellikleri belirlenmiştir. Bölümün sonunda bireysel üretim özelliklerine sahip ve tek defaya özgü yapı projeleri ile seri üretim özelliklerine sahip ve tekrarlı olarak oluşan kurum mağazaları tasarım uygulamaları sahip oldukları ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından karşılaştırmalı değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Kurum mağazaları tasarım uygulamaları belli standart özelliklere sahip mimari bileşenler ile birbirine benzer çok sayıda noktada, hızlı, tekrarlı ve geniş bir coğrafyada gerçekleştirilmektedir. Bu özellikleri ile bireysel üretim özelliklerine sahip ve tek defaya özgü yapı projelerinden ayrılmakta ve bünyesinde seri üretim özelliklerini barındırmaktadır.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise Bosch Ev Aletleri bünyesinde gerçekleştirilen bir örnek analizi ile kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ilişkin incelemelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda kurumun Pazarlama Yatırımları Bölümü'nden elde edilen kaynaklar, yapılan görüşmeler ve izlenimlerden faydalanılarak öncelikle kurumun tarihine, kurumsal tasarım unsurlarına değinilmiş ve bu unsurlardan kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ayrı bir parantez açılmıştır. Ardından üretim ve yönetim süreçleri bir bütün olarak incelenerek tipik bir kurum mağazasının sahip olduğu ve dördüncü bölümde özetlenen ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bölümün sonunda Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları temel alınarak kurumun faaliyet gösterdiği sektör ve kurumun Türkiye'deki konumu üzerine değerlendirme yapılmıştır.

İncelemeye alınan Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarının tipik bir kurum mağazaları tasarım uygulamalarının sahip olduğu ürün, süreç ve yönetim özelliklerini bünyesinde barındırdığı söylenebilir.

Çalışmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler bölümünde ise yapılan tüm araştırmalar, analizler ve değerlendirmelerin sonuçlarına değinilmiş ve kurum mağazaları tasarım uygulamalarını geliştirmek adına Türkiye'de ne gibi önlemler ve aksiyonlar alınması gerektiğine yönelik öneriler sunulmuştur. Ayrıca bu konu ile ilgili bu tez çalışmasından faydalanılarak yapılacak gelecek çalışmalar için de tavsiyelerde bulunulmuştur.

Kurum mağaza tasarım uygulamaları üretiminde ve proje yönetiminde yapı projeleri yönetimine göre daha özel koşullara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle proje yönetim sistemi belirlenirken dönüşümü sağlanacak mağaza hacmi ve zaman kısıtı göz önünde bulundurulmalıdır.

EVALUATION OF CORPORATE STORE DESIGN APPLICATIONS IN TERMS OF PRODUCT, PROCESS AND MANAGEMENT FEATURES: AN EXAMINATION OF BOSCH HOME APPLIANCES

SUMMARY

Analysis based dissertation titled ‘Evaluation of corporate store design applications in terms of product, process and management features: An examination of Bosch Home Appliances’ consist of six chapters. The information regarding the scope, purpose, extent and management of the dissertation is explained at the first chapter as the introduction.

The conciousness among consumers has been increasing rapidly. Therefore, creation of corporate store design identities and continuous improvement&renewal are needed to be served in order to keep the pace of the conscious consumer. Basing on all the sectors in the market, the result of increasing consumer demand on corporate store design applications have lead the sector to contain different kinds of branches on its own.

The subject aimed by this dissertation is analysing the production and management processes of corporate store design applications, which have deficiencies in training and the corporate store design applications that do not have sufficient literature. It is also aimed to underline the emerging product, process and management features during this process.

It is also aimed to establish an evaluation by comparing these features with individual constructional projects and to state that corporate store design applications have individual features in terms of their production and project management, and that they have to be evaluated as another area of expertise.

While the corporate identity itself and the elements corporate identity includes is being researched at the baseline, the second part of this dissertation focuses on the concept of corporate identity, evolution of its existance in Turkey as well as in the world, the establishment, and the goals and fundamentals of corporate identity.

The corporate identity is a set of images created in consumers’ minds. Increasing consciousness of the consumers and competition between rivals have caused the caurage of creating a corporate identity. The corporate design has gained importance since it transfers corporate identity related visuals to the consumers. Corporate design is one of the most important components of corporate identity. Corporate identity has an invisible cognitive frame, while corporate design expresses corporate identity’s figuration state. In other words, corporate design is the concrete definition of corporate philosophy.

The third part of the research analyses the three elements of corporate identity, which are product design, communication design and environmental design. Corporate store design applications have been digressed as the sub-element of environmental design.

The growth of the institutionalization has caused a need of corporate store design identity and keeping the identity updated by maintaining sustainable renewals. Corporate stores are the places where the consumers visit and spend time in order to buy the corporation's products or services. With the emergence of corporations, newly emerging concepts such as branches and dealership carry along the new applications and understandings in terms of constructional processes. The need of similar constructional requirements in each and every spot where the consumer meets the corporation leads to another area of expertise. These buildings contain almost the same kind of facade and interior decoration applications.

Companies need corporate stores in the means of the requirements of their sector. As the constructional need is being repetitive in various places and it is highly standardised, a production process with limited time range and fast build-up process are being performed. In addition, a complete store design in the range of corporate identity will help the consumer to fully understand the corporation's messages aimed to be comprehend by the end user.

The fourth chapter of this dissertation focuses on the product, process and management characteristics of the corporate store design applications, which was detailed on the third chapter. In order to create the baseline of this evaluation, construction projects with one-time individual characteristics have been analyzed at first place. Secondly, the corporate store design applications have been reviewed in order to establish the product, process and management features. The end of the chapter is concluded by the comparison of the individual one-time construction projects with corporate store design applications that have repetitive continuous production characteristics in terms of their product, process and management features.

Corporate store design applications are being established in many resembling places that are fast, marked by repetition and geographically broaden. These features provides distinction by having continuous production characteristics other than one-time construction projects.

The fifth chapter of the study includes an example analysis of Bosch Home Appliances corporate store design applications examination. In this scope, the gathered interviews and impressions are used whilst mentioning the organization history and corporate design elements. Also, the corporate store design applications have been digressed. Evaluations based on product, process and management features that are explained at the fourth chapter are made by examining the processes of production and management as a whole. At the end of the chapter, an evaluation of the sector as well as the corporation's positioning in Turkey basing on Bosch Home Appliances corporate store design applications.

It can be said that the design applications of examined Bosch Home Appliances corporate stores has the product, process and management characteristics of a typical corporate store design applications.

At the last chapter of this study which is results and recommendations chapter; whole researches, analysis and evaluations are being referred and recommendations are given on what kind of actions have to be taken on corporate store design applications

in Turkey. In addition to that, future recommendations are given to the studies which will be basing on this dissertation on this matter.

Compare to the constructional projects management, special conditions are needed whilst production of corporate store design applications and project management. In order to summarize the main differences between corporate store design applications and constructional projects, corporate store design applications are using previously designated standardised design identity and maintain the adaptation of each store depending on each store's physical condition. Because of the standardisation of design identity, the applications become easier to adapt even though there are a lot of components. Also, the vagueness decreases as well as the risk of applying new technology becomes less.

An affective project planning, project management and audit are needed since the process is quite repetitive. Even though the time of one single store construction does not last long, renewing stores on a broad geography concludes in effective time management, considering the workload.

Therefore the volume of the transferring store and time constraint has to be considered when designating the project management system.

1. GİRİŞ

Günümüzde tüm dünyada giderek artan özelleştirmeler, küreselleşme politikaları, şirketlerin uluslararası pazarlarda daha çok söz sahibi olması ve ekonomilerin büyümesi neticesinde tüm sektörlerde faaliyet gösteren kurum sayılarında artış meydana gelmektedir. Bunun neticesinde piyasaya arz edilen ürün çeşitliliği artmakta; teknoloji ve sosyal medyanın desteği ile birlikte tüketiciler de aynı hızla bilinçlenmektedir. Kurumlar da sert rekabet koşulları içerisinde hedef tüketici kitlesi tarafından tercih edilmek için etkin ve güçlü bir kurumsal kimliğe ihtiyaç duymaktadırlar.

Kurumsal kimlik, tüketici zihninde kuruma dair algıyı oluşturan ana olgudur. Günümüzde gerek kurumların gerek ise tüketicilerin bilinçlenmesi neticesinde kurumsal kimlik oluşturma gayreti artmıştır. Kurumsal kimliğe sahip olan kurumlar ise kimliklerini güncellemekte ve yenilemektedir. Özellikle bankacılık, akaryakıt, beyaz eşya ve giyim sektörlerinde faaliyet gösteren kurumların kurumsal kimlik edinme yönündeki gayretleri giderek artmaktadır.

Kurumsal kimlik yaratılması veya güncellenmesi aşamasında kimliğin bir bileşeni olan kurumsal tasarım ön plana çıkmakta ve kuruma özgü niteliklerin görsel olarak tüketicilere aktarılmasına destek olmaktadır.

Tüketicilere mağazalar aracılığı ile ürün veya hizmetlerin sunulduğu sektörlerde bilinçlenmenin giderek artması ve kurumsallaşma ile birlikte kurum mağazaları tasarım kimliğinin yaratılmasına ve bunun sürekli yenilemelerle güncel tutulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm sektörler bazında düşünüldüğünde talebin giderek artması neticesinde kurum mağazaları tasarım uygulamaları farklı uzmanlıkları bünyesinde barındıran büyük bir iş dalı konumuna gelmiştir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında, sektörel yapı ihtiyacının karşılanmasına yönelik uygulamaların artışı, kurumların bilinçlenmesi neticesinde günümüzde giderek yaygınlaşması, daha da önemlisi iş hacmi ve tekrar sayısı ile kurum mağaza tasarım

uygulamalarının ürün, süreç ve yönetim özelliklerinin yapı üretiminden farklı özellikler göstermesi bu konunun incelenmesi gerekliliğini göstermiştir.

1.1 Tezin Amacı

Bireysel üretim özelliklerine sahip ve tek defaya özgü yapı projelerinin üretim ve yönetim süreçlerine ilişkin literatürde birçok çalışma olmasına rağmen seri üretim özelliklerine sahip, sürekli tekrarlardan oluşan, yapı üretiminde büyük ölçüde standartlaşmayı getiren, hızlı üretim ve geniş coğrafyaya yayılma özelliklerine sahip kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ilişkin yeterli çalışma bulunmamaktadır.

Ayrıca Türkiye'deki üniversite programları ve müfredatları incelendiğinde bu konuya özgü eğitim eksikliği göze çarpmaktadır. Bunun neticesinde bu konuda uzmanlaşmış bireyler ve bu konuda hizmet veren kurumlar sayıca yetersiz kalmaktadır. Bünyesinde bireysel ve tek defaya özgü yapı projelerine göre büyük farklılıklar barındıran ve tüm süreçleri ile tamamen ayrı bir konu olarak ele alınması gereken kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ilişkin üniversitelerde müfredata yer verilmesi bu konuda uzmanlaşmış bireylerin sayısını artıracak ve sektörlere olumlu katkı sağlayacaktır.

Tez çalışması ile amaçlanan bu konuda eğitim eksikliği bulunan ve literatürde hakkında yapılmış yeterli çalışma bulunmayan kurum mağazaları tasarım uygulamalarının üretim ve yönetim süreçlerini incelemek ve bu süreçlerde ortaya çıkan ürün, süreç ve yönetim özelliklerine vurgu yapmaktır. Ayrıca bu özelliklerin bireysel ve tek defaya özgü yapı projeleri özellikleri ile karşılaştırılması ile kurum mağaza tasarım uygulamalarının üretim ve proje yönetimi açısından kendine has özellikleri bünyesinde bulundurduğu ve farklı bir uzmanlık alanı olarak değerlendirilmesi gerektiği konusunda tespit yapılması amaçlanmaktadır.

1.2 Tezin Kapsamı

Tez çalışması kapsamında kurum mağazaları tasarım uygulamaları olarak tanımlanacak olan kurumların sektörel mağaza ihtiyacını karşılamaya yönelik yapı üretim süreci üzerine günümüz koşulları çerçevesinde durum tespiti yapılacak ve kurum mağazaları tasarım uygulamaları ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirilecektir.

Tez çalışması kurumsallaşma teriminden kurumsal kimliğe, kurumsal kimliğin tarihçesinden kurumsal kimlik yapılarına ve bileşenlerine, kurumsal tasarım unsurlarından kurum mağaza tasarım uygulamalarına kadar farklı genelden özele inmek suretiyle birçok disiplinin incelenmesini kapsamaktadır. Çalışma kapsamında kurum mağazaları tasarım kimliği ürün, süreç ve yönetim özellikleri yapı projelerinden farkları açısından değerlendirilecek ve bu özellikler incelemeye alınan Bosch Ev Aletleri örneği üzerinde irdelenecektir.

1.3 Tezin Yöntemi

Tez çalışması kapsamında incelenecek terimleri detaylı olarak tanımlamaya yönelik literatür araştırması yapılmış ve Bosch Ev Aletleri'ni incelemeye yönelik BSH Ev Aletleri firmasında karşılıklı görüşmeler yapılarak gözlemlerde bulunulmuştur. Görüşmeler BSH Ev Aletleri'nde Marka Pazarlama Departmanı bünyesinde faaliyet gösteren mağaza tasarım ve proje yönetim süreçlerinden sorumlu Pazarlama Yatırımları Bölümü ile gerçekleştirilmiştir. Bu bölüm bir yönetici, iki mimar ve bir yatırım bütçe sorumlusundan oluşan bir departmandır. Literatür taraması kapsamında ise daha önceden yazılmış tezlerden, kitaplardan, makalelerden, sürekli yayınlardan ve İnternet üzerindeki bilgilerden faydalanılmıştır.

Tez çalışması kapsamında yürütülen literatür araştırması ile ikinci bölümde kurumsal kimlik, kurumsal kimliğin tarihçesi, oluşumu, kurumsal kimlik yapıları ve bileşenleri üzerine detaylı tanımlamalar yapılmıştır.

Sonraki bölüm olan üçüncü bölümde ise yine literatür taraması ile kurumsal kimlik bileşenlerinden olan kurumsal tasarım unsurlarının tanımlamaları yapılmış ve kurum mağaza tasarım uygulamalarına tez çalışması kapsamında ayrı bir parantez açılmıştır.

Dördüncü bölümde gerek literatür araştırmaları gerek ise bu araştırmalar sonucunda yapılan detaylı analiz ve değerlendirmeler ile kurum mağazaları tasarım uygulamalarının üretim ve yönetim süreçleri incelenerek ürün, süreç ve yönetim özellikleri belirlenmiştir. Ardından tezin amacına istinaden yapı projelerinin özellikleri ile karşılaştırma yapılarak kurum mağazaları tasarım uygulamalarının sahip olduğu farklara vurgu yapılmıştır.

Tezin beşinci bölümünde ise saptanan özellikler çerçevesinde incelemeye alınan Bosch Ev Aletleri'nde kurum içi karşılıklı görüşmeler ile çalışma yürütülmüş ve bu

Çalışma neticesinde kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ve üretim, yönetim süreçlerine dair değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2. KURUMSAL KİMLİK

Günümüzde bilgi ve teknoloji anlamında sürekli gelişmeler olmakta ve değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerden sadece bireyler değil kurumlar da önemli ölçüde etkilenmektedir. Ayrıca küreselleşme ile beraber pazarlar genişlemekte ve ürünler çeşitlenmektedir. Böyle bir ortamda tüketicinin de gün geçtikçe bilinçlenmesi nedeniyle kurumlar rekabet koşulları içerisinde ayakta kalmak için değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu değişim ve rekabet ortamında kurumlara güç katan en büyük faktör kurumların kimlikleri olmaktadır. Bu nedenle kurumlar faaliyet gösterdikleri sektörde kendi felsefesini, anlayışını ve karakterini yansıtan ve hedef tüketici kitlesi üzerinde etkisi olan kurumsal kimliğini oluşturmali ve bu kimliği geliştirerek sürekliliğini sağlamalıdır.

Kurumsal kimlik sayesinde kuruma karşı güven oluşturulmakta ve faaliyet gösterilen sektörde rekabet avantajı elde edilmektedir. Aynı zamanda kurumların çevre ile olan ilişkilerinde de kurumsal kimliğin önemi büyüktür. İster bilinçli ister bilinçsiz oluşturulmuş olsun kimlik sayesinde kurumlar iddialı oldukları özelliklerini tüketicilere aktarmakta ve kolaylıkla ayırt edilip tercih edilmeyi sağlamaktadırlar. Günümüzde artık rakip kurumların, dolayısıyla ürünlerin sayısının giderek artması ile tüketicilerin gözünde hatırlanabilirlik ve dikkat çekicilik ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden kurumlar fark edilebilmek ve ilk tercih olabilmek için kurumsal kimliklerine gereken önemi vermek zorundadırlar (Ak, 1998; Büyükerşen, 2000; Melewar, 2003).

Kurumlar pazarda fark edilme ve rekabet avantajı sağlama dışında, kuruluş, gelişme, başka kurumlarla birleşme, faaliyet alanını değiştirme veya rekabette farklılaşma nedeniyle de kurumsal kimlik çalışmasına ihtiyaç duyabilmektedirler. (Okay, 2000). Rekabette farklılaşma yaratmak için kurumlar genelde kurumsal tasarım uygulamalarına başvurmakta ve kendisinin farklı özelliklerini vurgulama yoluna gitmektedir.

Kurumsal kimliğin görevlerinden biri hem çalışanlar ile kurumun hem de çalışanlar ile tüketici kitlesinin bütünleşmesini sağlamak ve verimi artırmaktır. Bu verimin sağlanması ise ancak çalışanların sadakat duygusunu artırma, ortak bir kültür

etrafında toplanma, kurumlarından gurur duyma ve aynı amaç ve hedefler için efor sarf etme ile mümkün olmaktadır. (Türkoğlu, 2008; Ak, 1998). Ayrıca kurumsal kimliğini başarılı kurgulayan kurumlar ile temasta olan tüketiciler kurumun ne vaat ettiğini tahmin edebilmekte ve kuruma güvenebilmektedir.

Meral'a göre (2011) "Günümüzde kurumların sahip oldukları kurumsal kimlik, onlarla karşılaşan hedef grupları olumlu ya da olumsuz biçimde etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle kurumlar yoğun olarak uygun bir kurumsal kimlik edinme çabası içerisine girmişlerdir." Bu çabalar çoğu zaman olumlu sonuçlar doğurmamakta ve etkisi çok kısa sürmektedir. Çünkü kurumların çoğu kurumsal kimliği sadece görsel bir imaj oluşturmak olarak anlamaktadırlar ve kurumsal kültür, kurumsal davranış gibi kurumsal kimliğin diğer bileşenlerini yok saymaktadırlar. Bütün bu kimlik bileşenleri görsel kimlik ile birlikte kurumsal kimliğin ayrılmaz parçalarıdır. Kurum olarak doğru imaj yaratılması detaylı çalışmalar gerektirmektedir ve görsel kimlik bu çabalardan sadece birisidir.

Çalışma kapsamında sonraki başlıklarda kurumsal kimlik kavramını daha detaylı incelemek adına kurumsal kimliğin dünyadaki ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi ele alınacak olup kurumsal kimlik yapılarına ve kurumsal kimlik bileşenlerine değinilecektir. Bu bileşenlerden kurumsal tasarım ve uygulamalarının bir konusu olan kurum mağaza tasarım uygulamaları tez çalışması kapsamında daha detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1 Kurumsal Kimlik Tanımı

Kimlik, doğada var olan bir canlıyı veya nesneyi diğer canlılardan veya nesnelerden görsel, duyuşsal veya işitsel olarak ayıran ve sahibine özgünlük kazandıran bir kavramdır. Kimlik her bir varlık için tekildir ve onu diğerlerinden farklı kılmaktadır. Kimliğin tanımı incelendiği vakit herhangi bir nesne veya canlının diğerlerinden ayırt edici özelliğini barındıran bir ifade olduğu anlaşılmaktadır. Bu ayırt edici özellik sayesinde varlıklar farklılaşmaktadır. Yaşadığımız çevrede ise bu farklılaşma bireysel olduğu kadar kurumlar üzerinde de görülmektedir. Günümüzde kurumlarda giderek özgün ve farklı olma ve bunu bireylere hissettirme duygusu ağır basmaktadır.

Kurumsal kimlik ile ilgili literatür araştırması yapıldığı vakit çok farklı tanımlara rastlanılmaktadır. Kurumsal kimliğin meydana geldiği disiplinlerin çok çeşitli olmasından ötürü kurumsal kimliğin evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir.

Topalian’a göre “Bir şirketin kendisini ifade etmesine ve insanların şirketleri tanımlarken, hatırlarken ilişki kurmalarına izin verdiği anlamlar topluluğu” kurumsal kimlik olarak ifade edilmektedir. Kimlik, kurumda çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri ve görsel unsurlarından oluşmaktadır. Kurum faaliyet gösterdiği alanda diğer rakiplerinden sıyrılmak ve onlardan farklı olmak istiyorsa kurumsal kimlik kavramına başvurmalıdır (Okay, 2000).

Melewar’a göre (2003) ise kurumsal kimlik kurumun neyi ifade ettiğine, onu yaşıtan faaliyetlerin ne olduğuna ve bunları nasıl yaptığına cevap arayan bir kavramdır. Bu soruların cevapları kurumun kendi içinde doğru bir şekilde verilebildiği zaman kurumsal kimliğe de içerik sağlanmış olmaktadır.

Başka bir tanım olarak kurumsal kimlik “Bir firmanın, kurum ya da kuruluşun, bir ürün ya da hizmetin adının (markasının), yaptığı işin, bu işin yapılışındaki anlayışın, görsel ve beyinsel (fikir) olarak akıllarda, başarılı/başarısız, olumlu/olumsuz, güzel/çirkin olarak yerleşmiş şeklidir, tanımlanan kimliğidir” (Kangal, 2009).

“Kurum kimliği, bir organizasyonu bir arada tutan ve başka organizasyonlardan ayıran spesifik yetenekler, özellikler ve ifade şekillerinin toplamı; organizasyonların oluşturulması, gelişmesi ve sağlamlaştırılması için bir sosyal teknik; bir kuruluşun merkezi stratejisi; bir organizasyonun anlam ve şeklidir” (Okay, 2000).

“Bir firmanın kendini tanıtmak ve anlatmak şekli, kendini ifade etme yetisi, firmanın iç ve dış hedef kitlelerine kendisini anlatmak için bir ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını kullanarak yaptığı toplam iletişim çabalarıdır” (Vural, 2003).

Kurumsal kimlik bir kuruma saygınlık kazandırmak ve kuruma değer katmak için yaratılan stratejik bir kavramdır. Kurumsal kimlik ile amaçlanan kimliğin içinde barındırdığı tüm iletişim unsurları vasıtasıyla hedef tüketici kitlesinin gözünde olumlu bir imaj yaratmaktır (Akıncı, 1998; Kaya, 2006; Göktepe, 2013).

Özet bir tanım yapılacak olursa kurumsal kimliğin, kurumun kendisinin sunumu olduğu söylenebilir.

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kurumun çalışanları ve hedef tüketici kitlesi ile kurduğu iletişim, kurumun tüm somut görsel biçimleniş şekilleri, ürün ve hizmetleri, çalışanların davranışları ve yaratıcılıkları, kurumun felsefesi, davranışı, kültürü, stratejileri, vizyonu, misyonu ve hedefledikleri, kurumsal kimliğin çerçevesini oluşturmaktadır. Kurum, uzun vadeli hedeflerine ulaşmak istiyorsa iyi bir imaja sahip olmalı ve bunun yanında benimsediği felsefeyi çalışanlarına, tüketicilere ve kamuoyuna tanıtabilmesi için güçlü ve detaylı bir şekilde oluşturulmuş kurumsal kimliğe sahip olmalıdır.

2.2 Kurumsal Kimlik Oluşumu

Kurumların, zaman içerisinde tüketiciler ile iletişim kurabilmesi ve kendisini tüketicilere aktarabilmesi için kurumsal davranışlar oluşturma ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu davranışların bütünü kurumsal kimlik olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal kimlik oluşum veya değişim sürecinin temelini kurumun detaylı incelenmesi, analiz edilmesi ve sonuçlarının raporlanması basamakları oluşturmaktadır. Kurumsal kimlik oluşum süreci farklı uzmanlık alanlarından oluşan danışmanlar tarafından yürütülmektedir. Bu danışmanlar arasında tasarım, iletişim ve davranış bilimleri uzmanları bulunmaktadır. Danışmanlar tarafından önerilen aksiyonlar üst yönetim tarafından onaylanarak yürürlüğe konulmaktadır.

Kurumların gelişimi ve zamanla değişiminde kurumsal kimliğin rolü büyüktür. Bir kurumun kurumsal kimliğe ihtiyaç duymasının nedenleri üç maddede sıralanabilir (Olins, 1999):

- Kurumun kendini dış dünyaya net bir şekilde sunma isteği.
- Kurumun dış dünyayla ortak imajlar ve söylemler çerçevesinde bütünleşme isteği.
- Kurumun faaliyet gösterdiği sektörde rakiplerinden farklı olma isteği.

Bu üç tema etki ettikleri ürün, dış dünya ve davranışlar üzerinde sürekli sorgulamalar yaparak kurumsal kimlik oluşum veya değişim sürecini başlatmaktadır.

White'a göre ise bir kurum için kurumsal kimlik değişim zamanının geldiği anlamak için aşağıda bahsedilen unsurlardan bir veya birkaçının ortaya çıkması gerekmektedir (Okay, 2000'de atıfta bulunulduğu gibi):

- Kurum üst yönetiminin kurum hedeflerine ulaşma noktasında mevcut kurumsal kimliği yetersiz gördüğü durumlarda.
- Mevcut kurumsal kimliğin günümüz şartlarının gerisinde kaldığı ve günümüz şartlarına uyarlanmasının gerektiği durumlarda.
- Kurum üst yönetiminin yeni bir kurumsal kimlik vasıtasıyla kurumda bazı değişiklikler yapmaya karar verdiği durumunda.
- Kurum üst yönetiminin yeni bir kurumsal kimlik vasıtasıyla kurumun isminde ve görsel imajında komple değişiklik yapmak istemesi durumunda.

Kurumsal kimliğin oluşturulması veya yenilenmesi uzun bir süreci kapsamaktadır. Sürecin başında öncelikle kurumun yeni bir kurumsal kimliğe ihtiyacı olup olmadığı saptanmaktadır. Eğer ihtiyaç var ise sonraki aşamada bu ihtiyaçlar nedenleriyle birlikte araştırılmakta ve bazı sonuçlara varılmaktadır. Smythe ve Bowman'a göre yapılacak analizlerin basamakları aşağıdaki gibi olmalıdır (Okay, 2000'de atıfta bulunulduğu gibi):

- Kurumun daha önceden kurum çalışanlarına ve tüketicilere basılı malzemeler aracılığı ile ne gibi mesajlar iletmediği araştırılmalıdır.
- Kurumun iletişimi hangi kaynaklar üzerinden yürüttüğü saptanmalıdır.
- Kurum üst yönetiminin sahip olduğu bakış açıları ve vizyonları tespit edilmelidir.
- Kurumun sahip olduğu etik kuralları ve kurumsal değerleri analiz edilmelidir.

Araştırma ve analiz sonucunda ortaya çıkan veriler aşağıdaki konulara açıklık getirecektir (Okay, 2000):

- Kurumun tarihinden ve kökünden aldığı güç.
- Kurum üst yönetiminin yönetim ve idare anlayışı.
- Kurumun faaliyet gösterdiği sektörün hem mevcut hem de gelecekteki durumu.
- Kurumun faaliyet gösterdiği sektörde var olma sebebi ve hedefleri.
- Kurumun sahip olduğu görsel kimliğin etkisi.
- Kurumun tüm iletişim faaliyetlerinin verimliliği.
- Diğer tüm faaliyetlerin tüketicilerin gözündeki değeri.

Tüm bu araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler ışığında kurumsal kimlik oluşturulmasına veya değişimine gerek olup olmadığı saptanacaktır. Eğer kurumsal

kimlikte değişiklik yapılması gerekiyorsa kimliğin hangi kısımlarında ve hangi anlayış ile değişiklik yapılması gerektiğine de bu bilgiler aracılığı ile karar verilecektir.

Kurumsal kimlikte yapılacak değişikliklerin daha kolay yapılması ve kurum çalışanları tarafından da destek görmesi için tüm süreçler ve değişim ile hedeflenenler hakkında kurum çalışanları bilgilendirilmelidir.

Kurumsal kimliğin oluşturulması ve zamanla kabul görmesi uzun yıllar sürmekte ve kapsamlı bir çalışmayı beraberinde getirmektedir. şüphesiz ki kurumlar ve dünyamız değiştikte kurum kimliklerinin de değişmesi gerekecektir (Büyükbaykal, 2002). Kurumlar da değişime çabuk ayak uydurmak ve rekabet ortamında geri düşmemek istiyorsa kurum kimliklerini yaratırken olası değişimleri göz önünde bulundurmalı ve esnek bir kimlik oluşturmalıdır.

Kurumsal kimlik kurumların kolaylıkla sahip olabilecekleri ve değiştirebilecekleri bir kavram değildir. Kimlik oluşturma ve geliştirme çalışmaları uzun süreçlere yayılmalı ve detaylı analizler sonucunda tamamlanmalıdır. Kurumsal kimlik mutlaka kendi içinde tutarlı olmalı, güven uyandırmalı, sağlam bir iskelet yapısına sahip olmalı ve çelişkili ifadeleri içinde barındırmamalıdır.

2.3 Kurumsal Kimliğin Tarihçesi

İnsanlar sosyal hayatlarında bir araya yaşamaya başladıklarından itibaren kendilerini bir kimlik ile ifade etme gereği duymuşlardır. Bu nedenledir ki kurumsal kimlik uygulamalarına ilk defa kralların ve şehirlerin kullandıkları armalarda ve orduların kıyafetlerinde rastlanmaktadır. Bu sembollerin amacı ortak bir ruh ile bütüncül bir şekilde hareket etmeyi sağlamaktı ve insanlar bu armaların yer aldığı kıyafetleri ve bayrakları kullanarak belli bir hükümdarlığa bağlı olduklarını ve ideolojilerinin ortak olduğunu vurgulamak istiyorlardı.

Kurumsal kimliğin ilk ortaya çıkışı yüzyıllar önce bir kralın kendisi için sembol amaçlı bir haç tasarımı yaptırması ve bunu tüm askerlerinin kalkanlarına uygulatması ile olmuştur. Bir süre sonra komşu ülkenin kralı da bu sembolü çok beğenmiş ve kendi askerlerinin kalkanlarına da aynısını uygulatmıştır. Ancak bu iki ülke orduları savaştıkları zaman askerler üzerindeki semboller aynı olduğu için savaş alanında büyük bir karışıklık yaşanmış ve bu olaydan sonra her ülke kendi sembollerini

yaratmıştır. İşte bu olayla birlikte görsel kimlik kavramı oluşmaya başlamış ve bu semboller daha sonra aynı ülke insanlarının belli bir amacı paylaştığını gösteren işaretlere dönüşmüşlerdir. (Kaya, 2006, s.10).

Kurumsal kimliğin tarihsel gelişimini geleneksel dönem, marka tekniği dönemi, dizayn dönemi ve stratejik dönem olarak dört başlıkta inceleyebiliriz. Bu dört dönem, aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

Geleneksel dönem

Kurumların kendi kimliklerine sahip olarak kendilerini ifade etmeye ihtiyaç duymaları özellikle endüstrileşmeden sonra giderek artmıştır. Geleneksel dönem olarak bilinen ve Birinci Dünya Savaşı sonuna kadar süren bu süreçte kurumların kimliklerini belirleyen ana unsur kurumları kuran kişiler olmuştur.

Kurumların sahibi iletişim yönetiminde gerekli olan tüm tasarım ve tasarımı gerçekleştirecek kişi seçimlerini kendileri yapar ve kurumun hem içe hem dışa doğru olan davranışlarında belirleyici olurlardı. Bu döneme ait olarak Bosch, Siemens ve Ford şirketlerini örnek gösterebiliriz (Tuna, 2006, s.10).

Siemens'in kurucusu Werner Von Siemens yaratmaya çalıştığı Siemens tarzında şahsının o kadar büyük etkisi olmuştur ki kendi yaşam tarzı ve kişisel yaşamı kurumun tarzı haline gelmiştir.

Bu dönemin önemli örneklerinden biri de tasarımcı ve mimar Peter Behrens'e bu görevi veren AEG firmasıdır. AEG firması kurumsal kimlik açısından ortak bir tasarım oluşturması için tasarımcıya görev veren ilk kurum olarak bilinir. Behrens AEG için sadece logo tasarımı yapmayıp, ürün tasarımı, fabrikanın tasarımı, satış noktalarının tasarımı ve düzenlenmesi, tüm reklam malzemelerinin tasarlanması gibi konularda da AEG firmasına destek vermiştir (Okay, 2000).

AEG örneğinden yola çıkarak ilk defa kurum mağazalarına kimlik kazandırma çalışmalarının da bu dönemde başladığı söylenebilir. Bu çalışmalar sonraki dönemlere ışık tutacak ve kurum mağaza tasarım uygulamaları açısından rehber niteliği taşıyacaktır.

Marka tekniği dönemi

Bu dönemde kimlik çalışmaları daha çok marka, ürün ve ürünlerin ambalajı üzerinden ilerlemeye başlamıştır. Bu dönem, kurumun sahip olduğu marka ile

bütüncül bir yaklaşım içinde değerlendirilip, tüketicilerin gözünde “güven” oluşturulması esasına dayandırılmıştır.

İlk defa marka tekniği döneminde markanın kuruma göre daha ön planda olması gerektiğine inanılıyordu. Kronolojik olarak iki dünya savaşı arasına tekabül eden bu dönemde Siemens, Mercedes-Benz ve BMW gibi kurumların işaretleri oluşturulmaya başlanmıştır. Böylelikle kurumların kimliği kurumdan bağımsız olarak ürünlerin markası ve sahip oldukları logolar vasıtasıyla iletmeye çalışılmıştır. Burada da önemli olan logoların yaratıcılığı ve dikkat çekiciliği değil, marka özelinde uyandırdığı güven ve kalite hissiydi. Bu sayede bu gereklilikleri sağlayan markalara sahip kurumlar güven kazanmaktaydı (Kuşakçıoğlu, 2003).

Marka tekniği döneminde çalışmalar daha çok kurumsal tasarımın unsurlarından olan logo ve sembol tasarımı üzerinden ilerlemiş ve kurum mağazalarına ilişkin çalışmalara çok yer verilmemiştir.

Dizayn dönemi

Kurumsal kimlik kavramı 1950’li yıllarda çok tanınan bir kavram değildi. Bu dönemde kurum kimliği kavramı denilince akla sadece pazarlama ve tasarım terimleri gelirdi. Kurumlar uluslararası alanlarda da faaliyet göstermeye başlayınca özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren Amerikalı ve İngiliz kurumlar kurumsal kimliğin öneminin farkına varmışlar ve kurumsal kimlik geliştirme çalışmalarına başlamışlardır. Bunun bir önemli nedeni de pazardaki rekabetin çok hızlı bir şekilde büyümesi ve firmaların kendilerini tüketiciye kabul ettirme çabalarından ileri gelmektedir.

Bazı kişiler tarafından “İmaj dönemi” olarak da adlandırılan dizayn döneminde kurumsal kimlik uygulamaları markalara bağımlı olmaktan çıkmış ve ürün tasarımı üzerinden devam etmiştir (Okay, 2000). Bu dönemin sonlarına doğru kurumsal kimlik anlamında ajanslar da çalışmalara başlamışlardır. Bu ajanslardan Lipincott ve Margulies kurumsal kimlik uygulamalarında öncü ajanslardan biri olmuş ve Coca Cola ve Xerox gibi büyük kurumlara destek vermişlerdir.

Tüketiciye ulaşmak için kullanılan en önemli kavramlardan bir tanesi tasarımdır. İnsanlar karşılaştıkları tüm durumlarda öncelikle görsel ön yargısına başvurarak değerlendirme yapmaktadırlar. Dizayn döneminde de kurumların kurumsal kimlikleri tasarım ağırlıklı çalışmalar neticesinde şekillenmiştir. Tasarım ve görsel ağırlıklı bir

kurum kimliği tüketicilere kurumu görsel bir açıdan ifade etse de tek başına kuruma ve tüketiciye değeri katmak için yeterli değildir.

“Kurum imajı yaratmada tasarım yaklaşımı, başarılı bir şekilde kurumsal isim kimlik seviyesinde markalama tekniklerine uygulanabilmektedir. Bu teknik binlerce işletmeye kendilerini rakiplerinden farklılaştırarak, pazarlama avantajı yaratmalarında başarılı olmuştur. Ancak kurumun sadece görsel açıdan farklılığını yansıtmak, günümüzün küresel dünyası için yeterli değildir” (Güzeltik, 1999).

Kurumsal kimlik tanımının ilk ortaya çıkışı da bu döneme denk gelmektedir. Bu tanım ilk olarak L&M’nin Johnson’s Wax firması için yaptıkları çalışmalardan ortaya çıkmıştır. Stand kurulumu ve ambajlama işi için New York Dünya Fuarı’nda çalışan L&M, bu süreci “corporate identity” olarak tanımlayarak kurumsal kimlik kavramını ilk kullanan ajans olarak tarihe geçmiştir. Bu örnekten yola çıkılarak kurumsal kimlik tanımının ilk olarak kurum mağaza uygulamalarının küçük bir yansıması olan fuar alanı tasarımı üzerinde ortaya çıktığı olduğu söylenebilir.

Stratejik dönem

1970’lerde başlayıp günümüze kadar devam eden stratejik dönemde özellikle sanat ile ilgilenen kesimler kurumsal kimlik konularıyla yakından ilgilenmiş ve kurum dizaynı, kurum kültürü ve kurum kimliği gibi kavramlar hakkında çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu dönemde kimlik üzerine çalışma yapan reklam ajanslarının sayıları da oldukça artmıştır.

İletişim çağı olarak adlandırılan günümüzde tek yönlü iletişim oldukça yetersiz kalmaktadır. Artık her kurumun görsel kimlikleri bulunmakta ve kimliklerde tüketicinin beğenisini kazanan tasarımlar ortaya koymaktadırlar. Ancak iletişimin bu kadar yoğun olduğu çağımızda tüketicilere sadece ürün ve marka tasarımını aktarmak yeterli olmamakta aynı zamanda kurumun kendi felsefesini, davranış şekillerini ve anlayışlarını da aktarmaları gerekmektedir.

Stratejik dönem rekabetinden de etkisiyle tüketiciler gözünde bir kurumun algılanma şeklinin son derece önem kazandığı ve bir ürünün kalitesi dışında diğer özelliklerinin de önemli olduğu bir dönemi ifade etmektedir. Artık günümüzde kurumun çalışanları, çalışanların tüketiciye yaklaşım biçimleri, tüketici gruplandırması ve satış sonrası hizmetler de kurumsal kimliğe etki eden faktörler konumuna gelmiştir (Kuşakçıoğlu, 2003).

Bu dönemde yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda kurumsal kimliğin sadece ürün veya marka tasarımı olarak görülemeyeceği aksine pazarlama ve sosyal strateji aracı olarak kullanılması gerektiği anlaşılmıştır. Kurum kimliklerinin temelini artık stratejik düşünceler oluşturmaya başlamıştır.

Kurumsal kimliğin dünya üzerindeki tarihsel gelişimi incelendiğinde ilk başlarda tasarım kavramı ile eş anlamlı görülen kimlik çalışmaları günümüze doğru geldikçe sadece tasarım kavramı olmaktan çıkmış ve kurum felsefesi, kültürü ve davranışı gibi diğer anlayışları da içerisinde barındırır hale gelmiştir. Kurum mağazaları tasarımı da geleneksel dönem ile birlikte kimlik çalışmalarında yer bulmaya başlamıştır. Çalışma kapsamında sonraki bölümde ise Türkiye özelinde kurumsal kimliğin tarihçesinden bahsedilecektir ve ilk uygulamalara değinilecektir.

2.4 Kurumsal Kimliğin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de kurumsal kimliğin ilk örnekleri olarak ortak bir noktada bütünleşmeyi sağladıkları için Osmanlı İmparatorluğu ve Türk Devletleri döneminde kullanılan bayraklar, üniformalar, semboller ve tuğralar verilebilir.

Osmanlı İmparatorluğu’nun yıkılması ve Türkiye Cumhuriyeti’ne geçiş ile birlikte ilk defa kurumsal kimlik oluşturma yolunda ciddi adımlar atılmıştır. Mustafa Kemal Atatürk ülkeyi sömüren yabancı kurumlar yerine milli kurumların kurulmasını istemiştir. İlk olarak bankacılık alanında adımlar atılmış ve yeni sermayeyi destekleyen kimliği ile Türkiye İş Bankası kurulmuştur. Akabinde kurulan konut yapımını destekleyen kimliği ile Emlak ve Eytam Bankası ve para piyasasını dengede tutmada kimliği ile Merkez Bankası gibi kurumlar Türkiye ulusal kimliğinin kurulması amacını taşıyan kurumlar olmuşlardır. Bu nedenle bu dönemde kurulan tüm bankaların başına “Türkiye”, “Türkiye Cumhuriyeti” veya “Milli” ifadeleri eklenmiştir (Kocabay, 2006, s.24).

1960’lı yıllardan itibaren yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye’de faaliyete başlamasıyla birlikte Türk kurumları da kendilerine kimlik arayışlarına girmişlerdir. Bu dönem kurumsal kimlik anlayışı bakımından Dünya’da 19.yüzyıl’da yaşanan geleneksel döneme denk düşmektedir. O dönem Türkiye’deki büyük kurumların isimleri direkt olarak kurumun kimliğine yansımış ve kurum kimlikleri de bu şekilde belirlenmiştir. Kurucuları sırasıyla Sakıp Sabancı, Vehbi Koç ve Nejat Eczacıbaşı

olan Sabancı Holding, Koç Holding ve Eczacıbaşı Holding bu kurumlara örnek olarak verilebilir (Okay, 2000).

Avrupa’da ve Amerika’da 19.yüzyıl’da yaşanan tüm gelişmeler Türkiye’de de 1960’lardan sonra çok hızlı bir şekilde yaşanmıştır. Türkiye’nin de günümüzde tüm Dünya gibi stratejik dönem olarak adlandırılan son dönemde olduğu söylenebilir. Günümüzde Türkiye’deki kurumlar sadece iletişim ve tasarım anlamında kurumsal kimliği ele almayıp aynı zamanda kalite anlamında da kimliklerini değerlendirmektedirler.

Kurumsal kimlik uygulamalarının gelişimi için ülkemizdeki en büyük eksiklik kurumsal kimlik oluşturma ve geliştirme konularında hizmet veren profesyonel ajansların olmamasıdır. Birçok şirket kurumsal kimlik uygulamalarını reklam ajanslarına yaptırdıkları logolardan ve antetli kağıtlardan ibaret sanmaktadır (Aydoğdu, 2010). Ülkemizdeki kurumsal kimlik geliştirme alanında çalışan ajans eksikliğini o günlerde yurtdışından gelen ve ülkemizdeki kurumlara bu konuda teklif veren yabancı ajanslar doldurmuştur. Bu konudaki ilk örnek Emlak Bankası’nın kimliğini yenileyen Landor Associates’tir. 1992 yılında kurulan Bank Ekspres ise Türkiye’nin ilk ciddi anlamda kurum kimliği ile tanışmasını sağlayan kurumdur. Akabinde Türk mimarlar tarafından Mithat Giyim, Finansbank, İş Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Lassa, Mis Süt, Kurukahveci Mehmet Efendi Mahdumları ve Koleksiyon Şirketler Grubu gibi kurumların kurumsal kimlik uygulamaları geliştirilmiştir (Emiroğlu, 2002).

Kurumsal kimliğin Türkiye’deki tarihsel gelişimi incelendiği vakit Dünya’daki gelişmelerin geriden takip edildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Nitekim Türkiye’deki kurum mağaza tasarım uygulamalarına da ancak 1990’ların başında başlanmış olup uygulamalar o günden günümüze kadar önemini artırarak devam etmektedir.

2.5 Kurumsal Kimlik Yapıları

Kurumlar faaliyet gösterdikleri sektörlerle veya sahip oldukları felsefeye göre farklı kimlik yapılarına sahip olmaktadır. Bazı kurumlar kimliklerini merkezi bir anlayışla oluşturmakta bazıları ise sahip oldukları markaların kimliklerini farklı ve merkezden bağımsız olacak şekilde kurgulamaktadır.

Eğer kurum birden fazla alanda faaliyet göstermesine rağmen tek bir logo, renk ve slogan kullanıyorsa basit ve merkezi bir görünümü tercih etmiştir denilebilir. Tam tersine faaliyet gösterdiği tüm alanlar için birbirinden farklı semboller, renkler ve sloganlar kullanıyorsa o zaman birbirinden bağımsız farklı kimlikler sergileyecektir (Tuna, 2006).

Kurumun kim olduğu, hangi faaliyetlerde bulunduğu ve bu faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiği konularına verilen cevaplar kurumun kimliğini oluşturmaktadır. Wally Olins, kurum kimliği yapılarını tekli (monolitik), desteklenmiş kimlik ve marka kimliği olmak üzere üçe ayırmaktadır (Olins, 1990). Bazı kurumlar ise sahip olduğu ürünleri kullanarak kurumsal kimliklerini oluşturmaktadırlar. Bu nedenden dolayı yukarıdaki üç kurum kimliği yapısına ek olarak incelenmesi gereken bir diğer kavram ise sahip olduğu önem açısından ürün kimliğidir (Büyükerşen, 2000).

Dört kimlik yapısını meydana getiren tekli (monolitik) kimlik, desteklenmiş kimlik, marka kimliği ve ürün kimliği aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tekli kimlik (Monolitik kimlik)

Birbirinden farklı faaliyet alanlarına sahip olsalar dahi kendilerini tek bir kimlik ile ifade eden kurumlar tekli (monolitik) kimliğe sahip kurumlardır. Bu tarz kurumlar tüm faaliyetlerinde aynı logo, isim ve renk kullanarak tutarlı bir imaj sergilemektedir. Ayrıca kurumun faaliyet gösterdiği sektörlerdeki kurum mağazaları da aynı mimari dil çerçevesinde tasarlanmaktadır.

Tekli kimlik taşıyan kurumlara dünyadan BP, Shell, Siemens ve Pepsi'yi, Türkiye'den ise Petrol Ofisi'ni örnek verebiliriz. Faaliyet alanları birden çok olmasına rağmen Beymen, Virgin, Hyundai ve Sony kurumları da tekli kimlik taşıyan kurumlara örnek olarak verilebilir (Okay, 2000). Örneğin Beymen şirketi giyim, tekstil ve ev dekorasyonu faaliyetlerinde bulunmakta ancak bütün bu faaliyetleri tek bir kimlik altında sürdürmektedir. Virgin markası da esas faaliyetlerini müzik sektöründe sürdürse de aynı marka ile havayolu ve finansal hizmetler sektöründe de faaliyet göstermektedir (Ustaoglu, 2012, s.10).

Tekli kimlik kullanmanın bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Avantajlarından biri her türlü ürünün ve hizmetin aynı isim ve görsel araçlarla tanıtılmasından dolayı ekonomik ve ucuz olmasıdır. Sahip olunan tek bir kimlik tüm faaliyet alanlarında kullanılmakta ve böylece aynı kuruma ait yeni bir faaliyet alanı veya ürün ortaya

çıkıldığında yeniden kimlik yaratılmasına ve maliyetine katlanılmasına gerek kalmamaktadır. Diğer avantajı ise tekli kimliğe sahip olunan kurumların ürünlerinin kolaylıkla algılanabilir ve hatırlanabilir olmasıdır. Ayrıca tekli kimlikler uzun ömürlüdür ve küçük revizyonlarla uzun seneler kullanılabilir.

Tekli kimliğin en büyük dezavantajı ise bu kimliğe sahip kurumların bir faaliyet alanındaki başarısının veya başarısızlığının diğer faaliyet alanlarını da kolaylıkla etkilemesidir. Başta maliyet açısından daha uygun gözükse tekli kimlik, bir faaliyet alanında işler kötüye gittiğinde diğer faaliyet alanlarındaki imajı da sarsabileceğinden sonuç olarak mali yönden daha büyük zararlara yol açabilmektedir

Desteklenmiş kimlik

Desteklenmiş kimlik yapısı, kurumun faaliyet gösterdiği tüm alanların tek tek kolayca tanınması ve aynı zamanda da bütünün bir parçası olarak görülmesi esasına dayanmaktadır.

Ana kuruma ait alt şirketlerin kendi kurumsal kimliklerinin yanında ana kurumun da kendine ait kurumsal kimliği bulunmaktadır. Böyle bir kimlik anlayışına desteklenmiş kimlik adı verilmektedir (Süceddinov, 2008). Desteklenmiş kimlikte vurgulanan nokta ana kuruma olan aidiyet duygusudur. Ana kurumun faaliyet gösterdiği alanlardaki tüm şirketler ana kurum çatısı altında toplanmakta ve bu şekilde başarı gelmektedir (Uslu, 2006).

Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren günümüzün büyük holdingleri genelde desteklenmiş kimliğe sahiptirler. Dünya'dan L'Oreal, Nestle ve General Motors, Türkiye'den ise Sabancı, Koç, Eczacıbaşı gibi holdingler desteklenmiş kimliğe sahip holdinglere örnek olarak verilebilir. Bu holdingler çok farklı sektörlerdeki faaliyetlerini her biri farklı şirketmiş gibi gerçekleştirmesine rağmen bir yandan da holdingin varlığına sürekli vurgu yapmaktadırlar. Örneğin Sabancı Holding sahibi olduğu birçok şirketin adlarının sonuna "SA" harflerini getirerek ana kuruluşun varlığına vurgu yapmaktadır. Desteklenmiş kimliğe sahip şirketler adına yapılan reklamlarla ana kurum sürekli vurgulanmakta ve bu şekilde tüketicinin hafızasına yerleştirilmektedir.

Desteklenmiş kimlik kullanmanın en büyük avantajı kurumun karşılaştığı durumlara göre ister kendi kimliğini ister ana kurumun kimliğini ileri sürerek kullanabilmesidir. Örneğin, insan kaynakları, satınalma ve finans dünyasıyla ilişkiler gibi alt

şirketlerden daha çok ana kurumun gücüne ihtiyaç duyulan yerlerde veya bütünün temsil edilmesi gerektiği durumlarda şirketler ana kurumun kimliğini kullanabilmektedir (Esener, 2006).

Desteklenmiş kimliğe sahip kurumların alt şirketlerinde kurum mağazaları tasarımı birbirinden farklı olmakta ve tasarımdaki bazı ufak detaylar ile ana kurumun varlığı vurgulanmaktadır.

Marka kimliği

Markanın bir bütün olarak yapılandırılmasında en temel kavramlardan olan marka kimliği, markanın amaçlarını belirlemeye yönelik bütüncül bir çerçevedir.

Marka kimliği daha çok ambalajlanmış ürünler satan kurumlar arasında yaygındır ve ürünlerinin kolayca ayırt edilebilmesi için bu kimlik yapısına başvurumaktadırlar. Ayrıca marka kimliği, marka ile tüketici arasında güçlü bağlar kuran bir öğedir (Akıncı, 1998).

Marka kimliğine sahip kurumlarda genellikle kimlik çok baskın olduğu için markanın arkasındaki kurumun varlığı tüketiciler tarafından pek bilinmemekte ve marka ve kurum birbirinden bağımsızmış gibi görünmektedir. P&G ve Unilever şirketleri bu tip kurumlara verilebilecek en iyi örneklerdendir. Bu şirketlerin sahip oldukları tüm markaların iletişim ve reklam çalışmaları ana kurumdan bağımsız bir tarza sahiptir. Örneğin; Unilever şirketinin bir markası olan Lipton Ice Tea tüketiciler tarafından bilinmekle birlikte arkasındaki şirketin hangi şirket olduğu birçok tüketici tarafından bilinmemektedir (Aydoğdu, 2010, s.31).

Tüketiciler kurumun kimliğinden çok markanın kimliğine merak duymaktadırlar. Bu yüzden bilinen başarılı kurumların birçoğu marka kimliklerini kendi kurumsal kimliklerinden bağımsız olarak yaratmaktadırlar (Çil, 2002).

Marka kimliğine sahip kurumların avantajı aynı özellik ve nitelikteki ürünlerini farklı markalarla ve farklı fiyat konumlandırmasıyla satışa çıkarabilmeleridir. Dezavantajı ise bir ihtimal bu durumun tüketiciler tarafından bilinmesi ve fark edilmesi sonucunda kurumların imajının ciddi şekilde sarsılabilecek olmasıdır (Tuna, 2006).

Ürün kimliği

Bir ürünün genel görünümü, ambalajı, adı, markası, fonksiyonu, kullanım kalitesi, fiyatı ve pazardaki konumlandırılması ürün kimliği olarak adlandırılmaktadır. Tüketiciyi o ürünü satın almaya iten ve diğer benzer ürünlerde bulunmayan özellikleri ifade etmektedir.

Ürünler tüketici tarafından ya görerek ya da çevresindeki insanlardan veya iletişim araçlarından öğrenilmektedir. Ayrıca ürünlerin kimliklerinde diğer ürünlere göre bulunan üstünlükler ve farklılıkların başarı derecesi tüketici tarafından hemen hafızaya kazanmakta ve o ürüne ihtiyacı olduklarında satın aldirmek için teşvik etmektedir (Ak, 1998).

Ürünlerin sahip olduğu kimlik onu üreten şirketin kurumsal kimliğini de doğrudan etkilemektedir. Buna örnek verilebilecek markalardan biri Braun'dur. Braun ürünlerinin tasarımı ve tasarımın içinde barındırdığı çağdaş kimlik kurumun kimliğinde de önemli ölçüde yer etmektedir.

Kurum kimlik yapılarını özetlemek gerekirse; tekli (monolitik) kimlik kurumun faaliyet gösterdiği tüm alanlarda tek bir logo ve isim kullandığı durumu ifade etmektedir. Desteklenmiş kimlik ise kurumun tüm alanlardaki faaliyetlerini kurum sembolü ve kendi ismi ile desteklemesidir. Eğer kurum kendi ismi ve sembolü ile ilişkisi bulunmayan birçok markaya sahip ise bu kurumun marka kimliğine sahip olduğu söylenebilir. Ürün kimliği ise kurumun kimliğini sahip olduğu üründen yola çıkarak oluşturmasıdır. Tüm bu kimlik yapıları kurum mağaza tasarımını da doğrudan etkilemekte ve tasarım bileşenlerinin seçiminde ana kuruma bağlılık derecesini belirlemektedir.

2.6 Kurumsal Kimliğin Hedefleri

Kurumların sahip oldukları kimlikler bünyesinde bazı hedefleri de barındırmaktadır. Bu hedefler içe ve dışa dönük hedefler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Kurumsal kimliğin temel içe dönük hedefi kurumun sahip olduğu başarıları, kazanımları ve üretimleri artırmaktır. Kurumsal kimliğin oluşturulmasının akabinde süreçler ve organizasyon daha net olmakta, çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini daha iyi bilmekte ve gereken aksiyonları alabilmektedir.

Kurumun tüm çalışanları kurumun başarısı için çalışmaktadır. Kurum kimliğinin içe dönük hedeflerinden biri de çalışanları ortak hedeflere ortak değerler çerçevesinde yönlendirmektir. Böylece çalışanlar kurumdan beklentilerini ve isteklerini daha net ortaya koyabilmekte ve kurum da çalışanlarının beklentilerini ve isteklerini dinleyerek bu taleplere çözüm bulabilmektedir.

Kurumsal kimliğin temel dışa dönük hedefi kurumun pazara ve çevreye uyumunu sağlamaktır. Kurumsal kimliğin dışa dönük hedefleri oluşturulurken hedef kitle göz önünde bulundurulmalıdır. Bir kuruma karşı duyulan güven ve sempati, kurumun tanınırlığı, kurumun davranışlarına verdiği önemi artırmakta ve aynı zamanda hedef kitlenin davranışlarını da desteklemektedir.

Kurumsal kimliğin içe ve dışa dönük hedefleri incelendiğinde ana hedefin bireylerin davranışlarını belirlemek ve yönetmek olduğu görülmektedir. Bu bireyler içe dönük hedeflerde kurum çalışanları olmakta, dışa dönük hedeflerde ise tüketiciler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7 Kurumsal Kimlik Bileşenleri

Kurumsal kimlik kavramı denilince birçok bireyin aklına sadece o kurumun logosu, renkleri gibi görsel biçimleri gelmektedir. Ancak kurumsal kimlik gibi geniş bir kavramı sadece bu unsurlarla açıklamak mümkün değildir. Kurumsal tasarımın alt bir kolu olan bu görsel biçimleri bünyesinde barındıran kurumsal kimlik aynı zamanda kurumsal kültür, kurumsal iletişim, kurumsal davranış, kurumsal yapı ve kurumsal strateji bileşenlerinden de oluşmakta ve bunların birbirleri ile olan etkileşiminden beslenmektedir. Çalışmanın devamında kurumsal kimliğin bu altı bileşeni açıklanacak olup bu bileşenlerden kurumsal tasarım ve uygulamaları tez çalışması kapsamında daha detaylı olarak ele alınacaktır.

2.7.1 Kurumsal kültür

Kültür toplum içindeki bireylerin maddi ve manevi olmak üzere tüm hayat dinamiklerini içeren, paylaşarak öğrenilen, ülkelerin dünyaya bakışlarına ve toplumların hayat stillerine göre zamanla değişebilen bir kavram olarak tanımlanabilir. Kurumlar da ilk kuruldukları andan itibaren bir kültüre sahip olmaktadırlar. Kurum kültürü, aynı kurumda çalışan bireylerin davranışlarını,

bireyler arasındaki ilişkileri ve bireylerin inanç ve tutumlarını belirleyen ve yazılı olmayan bir denetim sistemidir.

Kurumsal kültür, çalışanlar açısından ortak davranış normları oluşturan kurum içi değerler, inançlar ve belli alışkanlıklar sistemidir. Bir başka deyişle kurumsal kültür sadece kurumsal çerçeveye oturtulacak bir tanım değil, kurum çalışanları tarafından ortaya konan, önemsenen ve korunan değerleri ifade etmektedir (Sizyek, 2009; Güvensoy, 2008). Örneğin kurum içinde yapılacak değişimlerin çalışanlara aktarılması, onların güveninin kazanılması ve dirençle karşılaşılmasa kurumsal kültürün birleştirici özelliği sayesinde olmakta ve çalışanlar ortak değerler çevresinde bir bütün olabilmektedir.

Kurum kültürü kurumsal kimliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle kurumsal kültürün kaynağı kurumsal kimliktir denilebilir (Dowling, 1986).

Kurumlar sadece binalardan oluşmadığı ve içinde bireyleri bulundurduğu için yaşayan birer organizma olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle kurumlar birer toplum olarak varsayılmakta ve toplumlar için sıkça kullanılan kültür terimi kurumlar için de kullanılmaktadır (Vural, 2003). Dolayısıyla kurum kültürü kavramının kurum çalışanları ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilir.

Kurumsal kültür, kurum çalışanlarına yeni birer kimlik dağıtmaktadır ve bu kimliklerde kurumun hayatını daha iyi sürdürebilmesi için uygun davranış ve ilişkiler tanımlanmaktadır. Böylece bireylerin motivasyonu yükselmekte ve problemlere karşı hızlı çözümler üretilebilmektedir (Sayın, 2013).

Goffee ve Jones'a göre (2002) "Küreselleşme ile birlikte kuruluşlar yerel piyasa talepleri ile başa çıkmak için yaygın ve ayrışık bir duruma gelmiştir. Günümüzde birbirleriyle aynı dili konuşmayan, işe aynı açıdan yaklaşmayan ya da başarıya aynı mercekten bakmayan insanların aynı kuruluşta görev almaları sıkça rastlanan bir durum olmuştur". Kurumun sahip olduğu ortak hedef ve amaçlar olmasına rağmen tüm çalışanların bu ortak gaye etrafında toplanamaması ve uyum sorunları yaşamalarından ötürü kurumun sunduğu ürün ve hizmet kalitesinde düşüşler meydana gelmiş ve işte tam bu noktada küreselleşme ile beraber kurum kültürü bileşeni var olmaya başlamıştır.

Kuruma yeni katılan her bir çalışan kurum kültürüne ayak uydurmakta ve kurum kültürünü etkileyerek kültürün farklılaşmasına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde

yaşanan yoğun rekabet sonrasında firmalar küçülmeye gitmekte ve çalışanların kurum içindeki ömürleri çok uzun sürmemektedir. Böylece kurum kültürünün oluşması ve sürdürülebilir olması da sürekli zorlaşmaktadır.

Kurumsal kültür kavramı için literatür araştırması yapıldığı vakit yukarıdaki gibi birçok tanımlama getirilse dahi bu tanımlamaların sahip olduğu ortak noktalar aşağıda sıralanmıştır:

- Tüm kurumsal kültür tanımlamaları paylaşılan ortak değerlerden bahsetmektedir. Bu değerler kurum çalışanları için rehber niteliği taşımakta ve doğru ile yanlış ayırt etmelerine yardımcı olmaktadır.
- İkinci ortak nokta ise kurum çalışanlarının ortak değerleri sorgulamadan esas kabul etmesi ve onlara uymasındır. Ortak değerler yazılı birer doküman değildirler ancak varlığı ile çalışanların tüm davranışlarını etkileyen önemli bir husus olmaktadır.
- Tanımlamalardaki üçüncü ortak nokta ise kurum içindeki sembollerin, hikâyelerin ve kurum tarihi boyunca yaşanmış olayların kurumsal kültürü yaratmasındaki rolü ve gelecekteki davranışları yönlendirmesi gerçeğidir.

Özetle kurum kültürü, kurum çevresindeki şartlar ve olanaklar değişse bile amaçların her daim hatırlanmasını sağlayan yol gösterici bir kavramdır. Ayrıca kurum kültürü, kurum için öncelikleri, önem sırasını ve kurum çalışanlarının davranış biçimlerini belirlemekte, çalışanlar arasındaki iletişim imkânlarını ortaya koymakta, kuruma ve ortak değerlere olan aidiyet duygusunu artırmaktadır. Tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş kurumsal kültür kurumu iyi yönde etkileyecek ve kurumun faaliyet gösterdiği pazarda rakiplerinden ayrılmasını sağlayacaktır.

Kurumsal kültür, kurumsal kimliğin oluşumundaki ana parçalardan biri olmasına rağmen kurumsal davranış bileşeni hariç olmak üzere kurumsal kimliğin diğer bileşenleriyle ilişkisi bulunmamaktadır. (Alvesson, 1994). Kurumsal kültür ile doğrudan ilişkili olan kurumsal davranış bileşeni sonraki bölümde detaylı olarak incelenecektir.

2.7.2 Kurumsal davranış

Davranış canlıların iç ve dış etkenlere karşı gösterdiği tepkiler anlamına gelmektedir. Hareket kelimesinin anlamı da davranış kelimesi anlamına benzerlik göstermekle birlikte davranış kavramının hareket kavramından farkı bilinçli bir tepki olmasıdır.

Kurumlar açısından davranış kavramı da kurumsal çabalar bütünü olarak ifade edilebilir.

Kurum çalışanlarını anlamaya, geleceğe yönelik tahminler yapmaya, çalışanların davranışlarını kontrol etmeye ve kurumu bir bütün içinde değerlendirmeye yönelik disiplin kurumsal davranış olarak adlandırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010; Başaran, 2008; Robbins, 1994; Güven, 2011).

Kurum çalışanlarının sergiledikleri davranışlar günlük hayatın doğal bir parçasıdır. Davranışlarda saklı olan nedenlerin başarı ya da başarısızlık üzerindeki etkileri çok nadir olarak fark edilebilmektedir. Kurum çalışanlarının sergiledikleri birbirinden farklı davranışlara açıklama getirebilmek için, çalışanların yaptıkları işin ve bunu yapmak için uyguladığı yöntemin nedeni araştırılmalıdır (Eren, 2004).

Kurumsal davranış bireysel davranışın üç farklı yönü ile ilgilidir. Bunlardan ilki kurumsal davranışın bireysel yönüdür. Bireylerin gerçekleştirdiği davranış kurumsal davranışın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Kişi ve kurumlardan bağımsız olarak kurum içi organizasyonel yapının gerçekleştirdiği davranışlar ise ikinci önemli bölümü oluşturmaktadır. Üçüncü önemli bölüm ise çevresel etkilerin kişi veya kurum aracılığı ile kurumsal yapıyı etkileme şeklinde ortaya çıktığı davranış yapısıdır (Erdoğan, 1991). Her biri ayrı öneme sahip olan tüm bu davranış yapıları bir araya gelerek bir bütünü oluşturmaktadır.

Kurumların faaliyet gösterdikleri alanlardaki ürünleri, iletişim araçları ve tasarım uygulamaları kendilerini hedef kitleye duyurmak için yeterli olmamaktadır. Bu bileşenlere ek olarak tüketicilerin büyük çoğunluğu kurum çalışanlarının davranış ve tutumlarına da önem verdiği için kurumun ve çalışanların sergilediği davranış stilleri kurumun hem kimliğini hem de kurumsal imajını önemli ölçüde etkilemektedir (Olins, 1999; Güzelcik, 1999).

Herhangi bir davranışın kurumsal davranış çerçevesine sokulabilmesi için, davranışın kurum içinde ortaya çıkması yeterli değildir. Ancak davranış kurumun faaliyetleri ile ilgili ve kurumun amaçlarına uygun ise kurumsal davranış olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla kurum çalışanlarının kurum içerisinde sergiledikleri tüm davranışlar kurumsal davranış olarak kabul edilmemektedir. (Fincham ve Rodes, 1999).

Melewar ve diğerleri (2005) nin farklı kurumlardan 32 yönetici ile yaptığı kurumsal kimlik tanımlaması araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılan çoğu

yönetici kurumsal davranışın kurumsal kimlik için en önemli kavramlardan biri olduğunu belirtmiştir. Alt kademedeki çalışanların kurumsal davranış olgusu için üstlerinden ilham aldıklarını belirten yöneticiler bu nedenle üst kademedeki yöneticilerin kurumsal davranış kavramı oluşumunda büyük role sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kurum içinde herkesin birbirini etkilediğinden hareketle tüm çalışanların kurumsal davranış kavramı üzerinde önemli etkileri olmaktadır.

Kurumlar için esas olan ürettiği ürünlerden bağımsız olarak tüketicilere sundukları hizmettir. Ürünün ve verilen hizmetin kalitesi kurumun başarısı için birlikte değerlendirilirken, kişisel hizmet ise hizmeti sağlayan kişinin samimi, güler yüzlü ve saygılı olup olmadığı gibi kişisel davranışları ile ilgili olmaktadır.

Bir önceki bölümde de bahsedildiği gibi kurumsal kültür bileşeni ile kurumsal davranış bileşeni doğrudan etkileşim halindedir. Kurumsal davranış kurumun sahip olduğu kültür ile aynı çizgide planlanan veya plansız olarak ortaya çıkan tüm tutumların toplamından meydana gelmektedir (Melewar, 2003). Ayrıca kurum çalışanlarının birbirleriyle ve tüketici ile kurdukları iletişim de kurumun davranış kimliğini meydana getirmektedir (Ak, 1998). Bu nedenle kurumun davranış kimliğini etkileyen en önemli unsurlardan birinin de kurumsal iletişim olduğu söylenebilir. Kurumsal iletişim bileşenine sonraki bölümde detaylı olarak değinilecektir.

2.7.3 Kurumsal iletişim

İletişim en basit şekilde bir bilginin gönderilmesi ve alıcı tarafından bu bilginin değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsal iletişim ise en özet hali ile iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal iletişim tüm iletişim araçlarını sistematik bir şekilde kullanıp kuruma karşı kamuoyunu ve hedef grubu etkileme görevini üstlenen bir kavramdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli sürdürülen bir iletişim olmakla birlikte hedefi kurumsal imaj ile kurumsal kimlik arasındaki bağı kurmak ve onu korumaktır (Okay, 2000; Eyüboğlu, 2008).

Goodman (2000), kurumsal iletişimi daha ayrıntılı bir şekilde tanımlamakta ve kurumsal iletişimin güçlü bir kurumsal kültür, davranış, basın ile iyi ilişkiler, kriz anlarında hızlı ve net çözümler ile günümüzde kullanılan tüm iletişim araçlarının iyi bir şekilde özümseyip sofistike bir yaklaşım sağladığını ifade etmektedir.

Kurumsal iletişim kavramı kurumun tüm algılama ve değişim yönetimini de içermektedir. Bu şekilde öncelikle kurumun kamuoyunda nasıl algılanmak istediği belirlenmekte ve buna ulaşmak için gerekli planlamalar yapılmaktadır (Melewar, 2003).

Kurumsal iletişim kurumlar arası rekabetin arttığı günümüzde sürekli başarı için oldukça önemli bir kavramdır. Kurumsal iletişim faaliyetlerinin kurumun hedef ve stratejilerine göre biçimlenmiş olmasının nedeni ise bu iletişimin belirli bir strateji çerçevesi içinde yürütülmesi gerektiğindendir. (Akyürek ve diğerleri, 2005; Tuna ve Tuna, 2007).

Kurumsal iletişimde meydana gelen aksaklıklar çözümü zor olan problemler doğurabilmekte ve problemler giderilene kadar kurum ve çalışanlar açısından maddi ve manevi kayıplar söz konusu olabilmektedir. Kurumsal iletişimin sürekli iyi yönetildiği kurumlarda ise karşılıklı birbirini anlama üst düzeyde olduğu için kurumun ürün ve hizmet kalitesi artmakta, maliyetler düşmekte ve kurum karlılığı artmaktadır.

Kurumsal iletişim sayesinde kurumlar vermek istedikleri mesajları net olarak verebilmektedir. Çalışanlar kurum felsefesi ve hedefleri gibi konularda bilgi sahibi olmakta, takım olma duyguları pekişmekte ve motivasyonları artmaktadır. Kurum dışındaki şirket yatırımcıları da iletişim sayesinde kurumu daha iyi tanımakta ve kuruma daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Tüm bunlara paralel olarak doğru bilgilendirmelerle başarı oranı artmakta ve üretimin daha kaliteli olması sağlanmaktadır. Neticede başarılı bir kurumsal iletişim ile etkili bir kurum imajı oluşturulmaktadır (Tuna ve Tuna, 2007).

Gray ve Balmer'e göre (1998) kurumsal iletişim "bir çeşit medya aracılığıyla bir şirketin kimliğini çok sayıdaki kurumsal bileşenlere ileten resmi ve gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamı" dır. Bu tanımda kurumsal iletişimin kontrol edilen araçlarına ek olarak kontrol edilmeyen araçları ve dolaylı iletişim araçlarından da bahsedilmektedir.

Kontrol edilen kurumsal iletişim planlı bir olguyu ifade etmektedir. Kurumun çalışanları ile etkin bir iletişim kurabilmek için planlı bir şekilde düzenlenmiş iç ve dış iletişim araçlarını içeren yönetim şeklidir. Bu bileşenin içerdii önemli iletişim kavramları yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimidir.

Kontrol edilmeyen kurumsal iletişim kurumun çalışanları ve kurum dışı paydaşlar arasında bilinçli olarak kurulmayan iletişimi ifade etmektedir. Kurumlar bazı zamanlarda bilinçsiz olarak kontrol dışı bazı sinyaller gönderebilmektedirler. Örneğin kurumlarda telefonlara ve mektuplara yanıt verme süresi gibi aksiyonlardan bu sinyaller çıkarılabilmekte ve kontrol dışı kurumsal iletişim sağlanmış olmaktadır.

Dolaylı iletişim ise kurumun içinden değil de kurum dışındaki paydaşlarca başlatılan iletişim çalışmalarını ifade etmektedir. Basın makaleleri, televizyon haberleri ve kurum ile ilgili her türlü üçüncü şahıs raporları buna örnek olarak verilebilir.

Kurumlar kurumsal iletişimi sözlü ve sözsüz olarak kurabilmektedirler. Konuşma ve konferans gibi iletişim araçları sözlü iletişim araçlarına; çalışanların beden dili, giyimi, kurum binasının mimarisi, kurumun logo ve sembolü gibi öğeler ise sözsüz iletişim araçlarına örnek olarak verilebilir. Her iki iletişim grubunda da amaç tüketicilerin beklentilerini karşılayarak kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Odabaşı ve Oyman, 2003).

Kurum mağaza tasarım uygulamaları da kurumlar açısından sözsüz kurumsal iletişim araçları arasında sayılmaktadır. Mağazalarda yürütülecek tasarım ve yapım çalışmaları ile kurumun sahip olduğu felsefe ve anlayış görsel olarak tüketici ile buluşturulmakta ve tüketicilerin beklentileri karşılanmaya çalışılmaktadır.

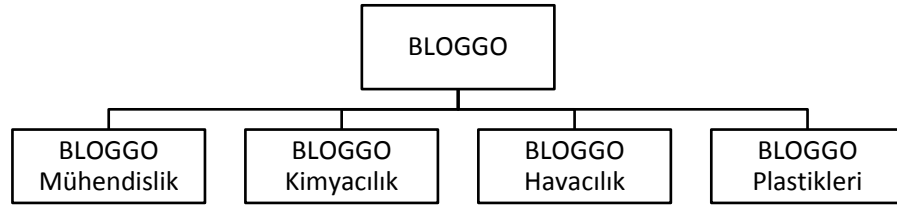
2.7.4 Kurumsal yapı

Kurumsal yapı marka yapısını ve örgütsel yapıyı birlikte içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kurumsal kimliği oluşturan kurumsal kimlik yapıları daha önce Bölüm 2.5’de detaylı olarak aktarıldığı üzere monolitik kimlik, desteklenmiş kimlik, marka kimliği ve ürün kimliği olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

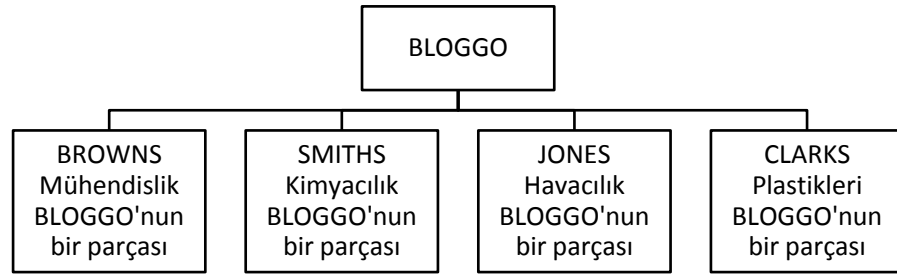
Şekil 2.1’de gösterildiği üzere kurumun örgütsel yapısını etkilemeyen ürün kimliği hariç diğer kimlikler değerlendirildiği vakit bir kurumun sahip olduğu tüm alanlarda tek bir isim ve görsel biçimin kullanıldığı yapı monolitik kimlik yapısını, sahip olunan tüm alanların kurumun kendi ismi ve kimliği ile desteklendiği yapı desteklenmiş kimlik yapısını, sahip olunan tüm alanların tamamen farklı marka isimleri ve görsel biçimler kullandığı yapı ise marka kimliği yapısını tanımlamaktadır (Kurtcu, 2011).

Kurum mağazaları açısından örneklendirilecek olursa; bir kurumun faaliyet gösterdiği dört farklı sektöre ait tüm kurum mağazalarında aynı tasarım anlayışı ve bileşenleri kullanılıyorsa kurumun basit ve merkezi bir tutum sergilediği söylenebilir. Aksine aynı kurumun tüm faaliyet alanlarındaki kurum mağazalarında birbirinden farklı tasarım anlayışı ve bileşenleri kullanılıyorsa merkezi olmayan bir anlayış içerisinde olduğu ifade edilebilir.

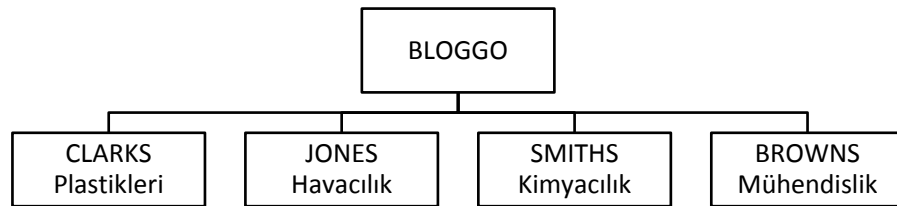
Monolitik Kimlik



Desteklenmiş Kimlik



Marka Kimliği



Şekil 2.1 : Olins'e göre kurumsal yapı şeması.

2.7.5 Kurumsal strateji

Strateji kelimesinin sözlük anlamı bir amaca ulaşabilmek için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilmektedir. Bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar ise yönetim biliminde strateji kavramını tanımlamaktadır.

Kurumsal strateji; bir şirketin faaliyet gösterdiği alanlarda rekabet ederken kullandığı ve sahip olduğu ürün ve pazar alanının çerçevesini çizen ana plan olarak ifade

edilmektedir (Gray ve Balmer, 1998). Bir başka deyişle kurumsal strateji, kurumun ne ürettiğini, bu ürünlerden ne kadar kazanç sağlayacağını ve bu ürünleri tüketenlerin kurumla ilgili neler hissedeceğini belirlemektedir (Türkoğlu, 2008).

Morison'a göre kurumsal strateji, kurumsal kimliği oluşturmadaki anahtarlardan biridir. Kurumsal kimlik şirketin hedeflerine bağlıdır ve kurumun stratejisini takip etmektedir (Morison, 1997).

Kurumsal stratejinin ana hedefi, bütünleşme ve destekleme kabiliyetlerini kullanarak güven, inandırıcılık ve yakınlık duyma gibi konularda ikna edici bir kurum kimliği oluşturmaktır (Okay, 2000).

Kurumun hedef kitlesini belirlemesinde ve kendini tanımlamasında iki farklı strateji rol oynamaktadır. Kurumun “kim olup, kim olmadığı?”, “onu rakiplerinden ayıran özellikleri”, “en iyi yaptığı ürün veya sunduğu hizmeti” sorularına verilen cevaplarla geliştirdiği strateji farklılaşma stratejisi olarak adlandırılırken, “Hedeflenen kimlik” sorusuna verilen cevap ise konumlandırma stratejisini oluşturmaktadır (Ertekin, 2008, s.14).

Kurum mağazaları tasarımında da kurumların sahip oldukları stratejilerin önemli yansımaları olmaktadır. Örneğin, farklılaşma stratejisine sahip kurumlar kendilerini rakiplerinden ayıran özelliklerini tasarım bileşenlerine adapte etmekte ve tüketicilere bunu sunmaktadır. Yine kurumlar sahip oldukları fiyat stratejilerine ve hitap etmek istedikleri tüketici kesimine göre malzeme seçimlerini yaparak mağazaya lüks bir mekân algısı yüklemekte veya tam tersine tüketicilerin gözünde ucuz ürünler satan mağaza imajı yaratmaktadır.

2.7.6 Kurumsal tasarım

Kurumsal tasarım kurumsal kimliğin en önemli bileşenlerinden biridir. Kurumsal kimlik gözle görülemeyen kavramsal bir çerçeveye sahip iken kurumsal tasarım ise bu kavramın biçime dönüşmüş halini ifade etmektedir. Bir başka deyişle kurumsal felsefenin somutlaştırılmış halini tanımlamaktadır.

Kurumsal tasarım kurumsal kimlik oluşturma aşamasında ilk yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Geçmişten günümüze kurumlar için kimlik problemi ortaya çıktığında akla ilk olarak tasarım gelmekte ve tüketiciler ile iletişimin görsel biçimler sayesinde

olabileceği savunulmaktadır. Bu yüzden kimilerine göre kurumsal tasarım ifadesi kurumsal kimlik yerine eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Dowling (1986), kurumsal kimliği “kurumun kendini hedef kitlesine aktarırken kullandığı semboller” olarak ifade etmiştir. Aslında bu ifade ile de kurumsal kimliğin özünün görsel biçimlerden geldiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle geçmişte olduğu gibi günümüzde de kurum kültürünü ve değerlerini açıklamak için tasarıma başvurulmaktadır. Tasarım sonucu oluşturulan görsel ifadeler ile kurumlar hedef tüketici kitlesinin zihninde yer etmekte ve hatırlanmaktadır. Kurumsal tasarım, kurumun değerlerini ve felsefesini doğru şekilde yansıtmalı ve kurumun tümü ile uyumlu olmalıdır. Aristo’nun “Tüm algılar gözle başlar” sözü kurumsal tasarım ile kurumsal kimlik arasındaki ilişkiyi anlatmak için birebirdir (Schmitt ve Simonson, 2000).

Kurumların gözle görülemeyen soyut yapısı somut bir tasarım ile simgelenmelidir. Bu noktada devreye giren kurumsal tasarım kurumun soyut yapısını destekleyici bir görev üstlenmekte ve bu yapıya atıfta bulunmaktadır (Kuşakçıoğlu, 2003).

Tasarım artık endüstriyel ürün yaratmakla sınırlı kalmayıp hedef kitlenin tüm ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yapılmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireylere, bireylerin yaşadığı çevreye, toplumun değerlerine ve ekonomik etkenlere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Tasarımcı da bu bilince sahip olarak işlevsel çözümler ve doğru malzemelerle ihtiyacı karşılamaya çalışmaktadır. Bu yüzden ki kurumsal tasarım kurum kimliğinin dışı vurumudur ve en önemli bileşenidir. Kurumların başarısı tüketici kitlesinde bıraktığı olumlu imaj ile doğru orantılıdır. Kurumlar da bu olumlu imajı yaratmak için tasarım çalışmalarına başvurarak sunduğu hizmetin ve ürünün farklılaşmasını sağlamakta ve yoğun rekabet ortamında rakiplerinin arasından sıyrılmaktadır.

Kurumun tanınma oranı ile kurumun olumlu algılanma oranı doğru orantılıdır. Bu nedenle kurum kendisine ait tüm iletişim araçlarında ve malzemelerde kurumsal tasarım kimliğini yansıtmalıdır. Örneğin; Hilton otel zincirlerinin koridorlarındaki aydınlatma armatürlerinin formu kurumsal tasarımın bir parçasıdır ve kurum kimliğine atıfta bulunmaktadır (Uslu, 2006, s.73).

Kurumsal tasarımın nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verilmeden önce kurum hedefleri, tüketici kesimine aktarılacak istenenler ve kurum felsefesi gibi tüm kurum

değerleri detaylı olarak analiz edilmelidir. Ancak tüm bu değerler göz önünde bulundurularak yapılan tasarım başarıya ulaşacaktır ve her kesim tarafından kabul görecektir. Eğer bu tip bir araştırma ve analiz yapılmaz ise kurumsal tasarımın temeli sağlam olmamış olacak ve kısa zaman içinde değerini ve etkisini yitirecektir.

Kurumsal tasarım bir kurumun görsel imajı ve iletişimi için çerçeve oluşturmaktadır. Tasarımın her aşamasında kurumun vizyonu ve aktarmak istedikleri göz önünde bulundurularak hareket edilmeli ve kurumsal kimliğin ana düşüncesine zıt düşecek hareketlerden kaçınılmalıdır. Başka bir deyişle tasarım esnasındaki yaratıcılık bağımsız bir kavram olmayıp kurumsal kimliğin bir unsuru olarak ele alınmalıdır (Kaya, 2006).

Kurumsal tasarım yapılırken sadece hedef tüketici kitlesi değil kurum çalışanları, kurum ortakları ve yatırımcıları da dikkate alınmalıdır. Tasarım çalışmaları öncesinde kurumun ölçeğine göre ulusal veya uluslar arası bilgilendirme yapılması çalışmalar süresince direnç oluşmasını engelleyecektir (Arslan, 2004).

Üzerinde düşünülmüş ve iyi bir şekilde hazırlanmış kurumsal tasarım, iletişim ağının temellerini oluşturarak hem psikolojik bir bütünleşme aracı olmakta hem de kurum içi çalışanların ilişkilerini pekiştirmektedir. Bu şekilde bireylerin kuruma karşı duyduğu saygının ve sadakatin artmasıyla çalışma ortamı gelişmekte ve kurumun başarısı artmaktadır.

Kurumsal tasarım kimliği kurum ile tüketiciler arasında kontrol edilebilir bir mesaj kanalı olarak düşünülebilir. Bu açıdan kurumlar istedikleri zaman bu iletişim kanalını kullanarak tüketicilere farklı mesajlar aktarabilirler ve onları yönlendirebilirler. Ancak kurumlar bu iletişim kanallarına gereken ilgiyi göstermez ve iyi bir şekilde kullanılmasını sağlamazlar ise kurum imajına olumsuz etkileri olacaktır.

Günümüzde kurumsal tasarım deyince akıla sadece logo, renk ve amblem tasarımı gelmektedir. Bu kavramlar kurumsal tasarımı tanımlamakta yetersiz olmakla birlikte kurumsal tasarım unsurlarından sadece birkaçını meydana getirmektedir. Tasarım sadece yüzeysel dokunuşlar olarak değerlendirilmemeli aksine kurumun mimarisi ve mağazaları da dâhil olmak üzere kurumun tüm noktalarına işleyen ve kurumun kendine özgü karakterini ortaya koyan görsel biçimler olarak düşünülmelidir. Örneğin kurumların mağazalarında ve hizmet noktalarında kullandığı tasarım o kuruma özgü olmalı ve tasarımın içerdiği tüm renkler, dokular, malzemeler ve

bileşenler o kurumun karakterini içermelidir. Sonraki bölümde kurumsal tasarımın unsurları incelenecek olup tez kapsamında bu unsulardan kurum mimarisi ve kurum mağaza tasarımını içeren çevre tasarımı konusu daha detaylı olarak ele alınacaktır.

3. KURUMSAL TASARIMIN UNSURLARI

Kurumsal kimlik denilince akla ilk gelen kimlik oluşturma aracı kurumsal tasarımıdır. Tasarım yolu ile kurum kimliğine ve felsefesine uyumlu tüm unsurların yaratılması ve görsel biçime dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde kurumsal kimliğin bir bileşeni olan kurumsal tasarımın unsurlarına değinilecek olup bu unsurlar vasıtasıyla kurumsal kimliğin ne şekilde tüketicilerle buluşturulduğu konusuna değinilecektir.

Winston Churchill “Önce biz mekânlarımızı şekillendiririz sonra onlar bizi.” sözü ile kurumsal tasarım ile kurum kimliğinin sürekli birbirini etkilediğini ifade etmiştir (Güvensoy, 2008, s.16).

Kurumsal tasarım çalışmaları başlangıcında öncelikle tüm kurumu içine alan bir görsel biçim tarzı geliştirilmeli ardından bazı araçlara başvurularak bu tarz kurum içi ve kurum dışı kitlelere aktarılmalıdır. Kurum çalışanlarının kıyafetlerinden kurum mağaza tabelalarına, mağazaların iç dekorasyonundan antetli kağıtlara, ambalajlardan basılı yayınlara kadar tüm araçlar yaratılan görsel tarzı esas almalıdır. Kurumun ruhundan doğan kurumsal tasarım bir nevi kurumun görsel kimliğini oluşturmaktadır.

Kurumsal tasarımın unsurları üzerinde yapılan çalışmalar hassas şekilde sürdürülmeli ve seçimlerde çok dikkatli davranılmalıdır. Kurumun kendisinin analizi yapılmadan ve hedef tüketici kitlesinin talepleri dikkate alınmadan belirlenen tasarım unsurları beğeni kazanmaktan çok olumsuz eleştiri alma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Kurumlar hakkında bir sefer olumsuz bir imaj yaratılırsa da tekrar bunu eski haline getirmek oldukça zahmetli olmaktadır. Araştırma yapmadan atılan bu adımlar neticesinde ortaya çıkan olumsuz tabloyu pozitif çevirmek çok uzun çalışmalar ve uzun seneler gerektirebilir.

Kurumsal tasarım; ürün (hizmet) tasarımı, iletişim tasarımı ve çevre tasarımı olmak üzere üç ana unsurdan meydana gelmektedir. Sonraki bölümlerde kurumsal tasarımın

bu üç ana unsuru ele alınacak olup bu unsurlardan çevre tasarımı konusuna tez çalışması kapsamında ayrıntılı bir parantez açılacaktır.

3.1 Ürün ve Hizmet Tasarımı

Kurumların faaliyet gösterdikleri alanda rekabetin artması ile birlikte ürünlerde fazlalaşma ortaya çıkmaktadır. Pazarların giderek doygun hale gelmesinin neticesinde ancak ürün ve hizmet tasarımlarında farklılaşmaya giden kurumlar başarıyı yakalayabilmektedir.

Kurumun tüketicilere karşı iyi bir imaj çizmesinde ürünlerin tasarımının önemi büyüktür. Çünkü ürünler kurumun tüketicilere karşı en önemli mesaj taşıyıcılarıdır (Okay, 2000).

Ürün tasarımı sayesinde ürün pazardaki diğer ürünlerden farklılaşmakta, tüketicinin dikkatini çekmekte ve tasarım başarılı ise ürün hakkında olumlu izlenimler oluşması sağlanmaktadır. Yine tasarım sayesinde ürünün sahip olduğu özelliklerin görselleştirilmesi ile tüketicinin gözünde güven tahsis edilmektedir. Bu şekilde tüketicinin ürüne karşı duyduğu güven ve olumlu izlenim ile tüketicinin ürüne daha fazla fiyat ödemesi sağlanabilmektedir (Sayın, 2013).

Tüketicilerin aklında ürün tasarımı genellikle mobilya, otomotiv ve moda sektörleri ile anılsa da ürün tasarımı tüm sektörlerde geçerli ve üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı sektörlerde her kurum kendi üretmiş olduğu ürünler ile anılmaktadır.

Bir kurum için ürün tasarımı ürünün ait olduğu marka ile ilişkilidir. Ürün tasarımının görevi markanın bakış açısını somutlaştırarak tüketicilere sunmasıdır (Ayberk, 2004). Ayrıca tasarım kavramı sayesinde ürünler duygusal çağrışımlar yapabilmekte ve tüketicilerin dikkatini anlık olarak çekebilmektedir.

Ürün tasarımı sayesinde kurumlar kendilerini hukuksal açıdan da korumuş olurlar. Ortaya çıkardıkları ürünleri tüketiciye sunmadan önce gerekli patent işlemlerini tamamlayarak ürünlerinin taklit edilmesini engellerler (Tuna ve Tuna, 2007).

Ambalaj ve marka kavramları ürün ve hizmet tasarımının unsurları olarak ele alınmaktadır. Kurumlar sahip oldukları markalar vasıtasıyla ürünlerine ve hizmetlerine benzersizlik özelliğini kazandırır ve satışının daha kolay olmasını

sağlarlar. Markalar harf markası, kelime markası, resim markası ve bunların kombine edilmiş hali olarak karşımıza çıkabilmektedir. Harf markasına IBM, kelime markasına Canon, resim markasına Apple, kombine edilmiş markaya ise Starbucks Coffee örneği verilebilir (Tezer, 2010, s.40).

Ürün tasarımının bir diğer unsuru olan ambalajın ana görevi ürünü fiziksel bozulmalardan korumak olsa bile hem kurum hem de tüketici açısından önemli bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Ürün kimliği ve kurumsal kimliğin dışarıya yansımaları olarak kabul edilen ambalajlarda aktarılmak istenen mesajlar net ve etkili şekilde verilmektedir (Okay, 2000). Ambalajlar tüketicilerin ürünü satın alma kararını etkilediği gibi görsel açıdan da dikkat çekici olmalıdır. Görselliği yüksek olan ambalajlar tüketicide güven duygusunu beslemekte ve kurumsal kimlikte yer alan mesajları net şekilde aktarabilmektedir.

Bazı kurumlar ürünü kurum mağaza tasarımının merkezine almakta ve mağazada kullandığı diğer tasarım bileşenlerinde ürünün çizgilerinden esinlenmektedir. Ürünün bu yönüyle kurumsal mağaza tasarım kimliğine katkı sağladığı söylenebilir. Şekil 3.1’de gösterildiği üzere A.B.D.’de faaliyet gösteren Twistee Treat Dondurma şirketi ülke genelinde sahip olduğu 90 şubesini dondurma şeklinde tasarlamıştır ve iyi bir satış grafiği yakalamıştır.



Şekil 3.1 : Twistee Treat dondurma zinciri, A.B.D.

Sonuç olarak ürünlerde ve ürünlerin marka ve ambalaj gibi bileşenlerinin tasarımlarında farklılık yaratılması kurumu sektördeki rakiplerinden ayırmakta ve hedef tüketici kitlesi gözünde kurum imajına olumlu katkı sağlamaktadır.

3.2 İletişim Tasarımı

Kurumun kendisini çalışanlarına ve dış dünyaya aktarabildiği tüm iletişim araçları iletişim tasarımının unsurları olarak adlandırılır. İletişim tasarımı ve unsurları kurumun faaliyet gösterdiği sektörde kurumun etkinliğini iletmek için en iyi araçtır. Tüm yazılı, görsel ve işitsel araçlar bu unsurları meydana getirmektedir.

İletişim tasarım çalışmaları yürütülürken mutlaka belli estetik kaygılar gözetilmelidir. Estetik kavramının göreceli bir kavram olduğu düşünülürse burada cevabı verilmesi gereken soru kime ve neye göre estetik olması gerektiğidir. Bunun cevabı da kurumun hedef tüketici kitlesinin estetik anlayışı olarak verilebilir (Türkoğlu, 2008).

Kurumun tüketicilerle kurduğu etkili iletişim, kurum ve ürünlerinin tercih edilmesinde ana rolü üstlenmektedir. Kurumlar açısından iletişim tasarımını sadece logo ve amblem tasarımı olarak görmek yetersiz bir yaklaşım olmaktadır. Kurum işaretlerinin yanında kurumların iletişimde kullandıkları renkler ve yazı tipleri de tüketicilerin zihninde yer etmekte ve kurum imajını pekiştirmektedir. Bu unsurlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

3.2.1 Kurum işareti

Logo ve sembol olarak da ifade edilebilen kurum işaretleri kurumsal kimliğin aktarılmasını sağlayan araçlardır. Çoğu zaman tüketicilerin gözünde sloganlardan ve sözcüklerden daha etkili olmakta ve hatırlanmayı kolaylaştırmaktadır.

Kurum işaretlerini oluşturan logo ve simge (amblem) kavramlarının birbirinden farkları bulunmaktadır. Kurumlar tüketici ile iletişim kurarken logolarını, simgelerini veya her ikisini birlikte kullanabilirler. Kurum logosu kurumun kendisini ifade etmesine yarayan harf, rakam veya kelimelerden oluşabilmektedir. Logolar bir nevi kurumların dış dünyaya açılan yüzü olmakta ve markaların bütünleyici bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Amblem olarak da tanımlanan kurum simgesi ise kurumu iki boyutlu veya üç boyutlu grafik olarak temsil eden unsurlardır. Bir başka deyişle gözle görülebilen ancak sözle söylenemeyen kısımdır. Bazı kurumlar ise kurum logosunu ve simgesini beraber kullanmayı tercih etmektedirler. Logo ve simgeyi birlikte kullanan kurumlar işaretlerini global bir dile dönüştürme konusunda daha başarılı olmaktadır (Büyükerşen, 2000).

Kurumlar logo ve simgelerinde kullanılan çizgileri veya ifadeleri kurum mağaza tasarımında da etkin şekilde kullanmaktadır. Örneğin Adidas markası logosunda bulunan ve kendisiyle özdeşleşen üç çizgiye ürünlerinde sıklıkla yer verdiği gibi bazı kurum mağaza tasarımlarında da sıklıkla kullanmaktadır. Şekil 3.2’de görüldüğü üzere cephe tasarımında logo ile bütünleşen üç çizgi mağaza iç dekorasyonunda da aynı anda devam etmekte ve aydınlatma görevi görmektedir.



Şekil 3.2 : Adidas mağazası cephe tasarımı.

Kurum simgeleri tüketicilere kurumun çalışma alanları ve sahip olduğu anlayış bakımından fikir vermektedir. Kurum simgesi hedef tüketici kitlesinin aklında en çok kalan ve hatırlanabilirliği sağlayan unsurlar olduğu için uzun senelerce anlamını yitirmeyecek şekilde tasarlanmalıdır.

Kurumlar faaliyet gösterdikleri sektördeki rakiplerinden sıyrılmak için emsal oluşturmayacak ve özgün kurum işaretlerine sahip olmayı amaçlamaktadırlar. Ancak sektörde yer alan kurumların giderek artması ve kullanılacak işaretlerin giderek kısıtlanması nedeniyle tasarımcıların işleri de günden güne zorlaşmaktadır.

Logo ve sembol tasarımı tüketicilerin ilk anda kuruma karşı olan görüşlerini şekillendirmekte ve olumlu imaj yaratılmasına katkı sağlamaktadır.

3.2.2 Kurum rengi

Tüketiciler üzerinde şekillerden ve sembollerden daha fazla etkisi olan kurum rengi iletişim tasarımının önemli unsurlarındandır. Renk seçimi hedef tüketici kesimi ve amaçlanan etki göz önünde bulundurularak seçilmelidir.

Renk seçiminde dikkat edilecek hususlar kurumun aktarmak istediği mesaj, rakiplerle oluşturacağı tezatlık ve ürünün seçilebilirliğine katkısı olarak sayılabilir (Kaya, 2006).

Renkler tüketicileri duygusal olarak etkilemektedir. Genel olarak sarı renk neşeyi, kırmızı renk iştah açıcılığı, beyaz renk temizliği ve mavi renk sakinliği nitelendirir. Örnek verilecek olursa, Pizza Hut, Burger King, Coca Cola gibi markalar kurumsal kimliklerinde iştah açıcı renk olarak belirtilen kırmızı rengi benimsemişlerdir. Yeşil renk ise doğayı çağrıştırmakta ve güven duygusunu nitelendirir. Bankalarda en çok yeşil ve mavi rengin kullanılma nedeni de bundan kaynaklanmaktadır.

Renklerden kaynaklanan bu duygusal etkiler şüphesiz ki kurum mağaza tasarımlarını da etkilemektedir. Kurumlar faaliyet gösterdikleri sektörlerden dolayı tüketici üzerinde yaratmak istediği algı için renk seçimine oldukça dikkat etmekte ve bunu tüketicilerle direkt temas halinde oldukları kurum mağazalarında kullanmaktadır. Şekil 3.3’de görüleceği üzere Garanti Bankası tüketiciye karşı güven hissi uyandırmak için yeşil renge sadece logosunda yer vermemekte aynı zamanda yeşil rengi tasarımın geneline yaymaktadır.



Şekil 3.3 : Garanti Bankası şubeleri cephe tasarımı.

Kurum renklerinin tüketicilerin zihinlerinde oluşturduğu algı bilinçli bir algı değildir. Örneğin Garanti Bankası müşterisi bankanın logosunu gördüğü vakit aklında güvenilir olduğunu düşünmemekte veya Pizza Hut’tan yemek alacak bir kişi kullanılan kırmızı rengin iştahını açtığını fark etmemektedir. Tüketiciler sadece

bunları içlerinde hissettikleri için kurum renkleri kurumların gizli güçleri olarak da tanımlanabilir.

Renklerin farklı kültürler açısından da farklı anlamları olabilmektedir. Örneğin beyaz renk Türkler için saflığı ve temizliği nitelerken, Japonlar için ölümü ve yaşlanmayı anımsatmaktadır. Yine siyah renk Türkler için matem ve üzüntüyü vurgularken, Japonlar için ise tam tersi olarak mutluluğu vurgulamaktadır.

Kurumlar renklerini belirlerken hiçbir rengin kendine özgü olmadığını anlaması gerekmektedir. Varolan tüm temel ve ara renkler belli kurumlar tarafından kullanılmaktadır. Bu yüzden kurumlar tek bir renge bağlı kalmamakta ve diğer kurumlardan sıyrılmak için yardımcı renklere başvurmaktadır. Yardımcı renkler kullanılırken dikkat edilmesi gereken nokta en fazla iki rengin baskın şekilde kullanılması ve diğer renklerin kullanım oranlarının düşük tutulması gerekliliğidir. Ayrıca renk kullanımında aşırıya kaçılmamalı ve renkler tüketicilerin gözüne batmamalıdır (Sizyek, 2009).

Kurum rengi hedef tüketici kitlesinin duygusal algılarına ister istemez yön verdiği için kurumsal tasarımda dikkatle üzerinde durulması gereken bir unsurdur. Renk seçimi yapılırken kurumun hangi sektörde hangi amaçlarla faaliyet gösterdiği ve tüketici zihninde hangi algının yaratılması gerektiği üzerinde düşünülmelidir.

3.2.3 Tipografi ve yazı

Kurumun kimliğinde karakteristik bir tutum ve uyum olması için tipografiye başvurulmaktadır. Tipografiler kurum kimliğine anlam katmakta ve kurumsal kimliği bütünleyici etki göstermektedir.

Tipografi yazı aracılığı ile kurulan iletişimi tanımlamaktadır. Bir başka deyişle tipografi basılı yayınlardaki yazıların büyüklük ve düzen stili olarak açıklanabilir (Melewar, 2003).

Harfler ve yazı biçimleri tüketicilere bazı duygularda tercümanlık yapabilmektedir. Bir yazının karakterinden zariflik, estetiklik, güçlülük ve uğraşılmamış gibi yorumlar türetilmektedir (Kuşakçıoğlu, 2003). Piyasada hali hazırda bulunan binlerce yazı tipi içerisinde seçim yapılacak ise kuruma en uygun karakterin seçimine özen gösterilmelidir. Bu yazı tiplerinin bazıları duygu yükünü artırmak için bazıları da gücü hissettirmek için oluşturulmuştur. Bazı kurumlar ise var olan binlerce yazı

tiplerinden birini seçmek yerine tasarımcıları yolu ile sadece kendilerinin kullanacağı özel yazı tipleri oluşturmaktadırlar. Bu kurumlara örnek olarak “City Medium” yazı tipini oluşturan ve bunu kurumsal kimliğinde kullanan IBM firması verilebilir (Büyükerşen, 2000, s.30).

Kurumlar kendilerine uygun tipografileri seçmek konusunda hassas davranmalı ve bu tipografiyi uzun senelerce kullanmaya devam etmelidir.

3.3 Çevre Tasarımı

Kurumların sahip oldukları kimlikleri tüketicilere aktardıkları ve güven aşıladıkları en önemli noktalar kurumların çevreleridir. Kurumların verimlilik artışlarında önemli pay sahibi olan çevre tasarımı kurumun ürettiği ürünleri tüketici ile buluşturduğu tüm fiziksel alanlar olarak kabul edilmektedir. Kurumların çevreleri olarak bahsedilen unsurlar kurumun faaliyet gösterdiği ana binalar olabileceği gibi özellikle tüketici ile direkt temas kurulan sektörlerde kurumun sahip olduğu mağazalar, şubeler veya bayiler de olabilmektedir.

Çevre tasarımının unsurları daha detaylı olarak açıklanacak olursa; kurumun faaliyet gösterdiği mekânların yapılanmasını, tüketici ile temas halinde oldukları tüm satış ve servis noktalarının tasarlanmasını, otopark ve yol bağlantılarının düşünülmesini, vitrin ve dış cephenin tasarlanmasını ve bu noktalardaki teşhir ve stand düzeninin yaratılmasını kapsamaktadır. Öyle ki tüm bu mekânlarda ve kurumların çevrelerinde oluşturulacak bütüncül ve uyumlu yaklaşım kurumsal kimliğin etkisini artıracak öneme sahiptir (Türkan, 2005).

Çevre tasarımı ve buna bağlı olarak çalışma koşullarının iyi bir şekilde kurgulanması neticesinde çalışanların motivasyonu artmakta ve daha verimli olmaktadır. Hedef tüketici kitlesi açısından bakıldığında da çevre tasarımının amacı tüketicilerin girdikleri mekânlardan hoşnut olmalarını sağlamaktır. Bu şekilde tüketicilerin gözünde kurumun imajı pekişmekte ve kuruma karşı olan sadakat duygusu gelişmektedir.

Çevre tasarımı kurum mimarisi ve kurum mağaza tasarımı olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. Tez kapsamında kurum mimarisi terimi kurumların faaliyet gösterdiği ana binayı nitelemekte; kurum mağazaları terimi ise kurumun tüketiciye

ürün veya hizmetlerini sunduğu kurumun mağazaları, bayileri, şubeleri gibi tüm satış ve hizmet noktalarını ifade etmektedir.

3.3.1 Kurum mimarisi

Çevre tasarımının unsurlarından olan kurum mimarisi kurumların faaliyet gösterdikleri ana binaları ve genel merkezleri nitelemektedir. Kurumlar bu mimari yapılar ve bu yapılara yüklenen anlamlar sayesinde hedef kitlesi ile iletişim kurmaktadır. Üzerinde düşünülmüş ve iyi bir şekilde tasarlanmış mimari sayesinde kurumlar imajlarını ve sahip oldukları anlayışları etkili bir şekilde tüketicilere aktarmaktadırlar.

Yukarıdaki görüşe zıt olarak Umberto Eco'ya göre ise mimari yapılara iletişim anlamında görevler ve sorumluluklar yüklenmemekte sadece dar bir anlamda işlevsel nitelikleri ön plana çıkarılmaktadır. (Okay, 2000'de atıfta bulunulduğu gibi). Ancak günümüzde Eco'nun görüşünün doğru olmadığını kanıtlayan birçok örnek bulunmaktadır. Kurum kimliğini kurum mimarisi ile en başarılı aktaran kurumlara örnek olarak BMW firması verilebilir. Şekil 3.4'de gösterilen BMW'nin Münih'te bulunan kulesi, dört silindirik bir motoru anımsatan mimarisi ile kurumun faaliyet gösterdiği alana dair iyi bir fikir vermektedir. Ayrıca BMW firması ana binasını tipik ve özgün bir mimari olarak ele alarak kolaylıkla akılda kalmayı ve hatırlanmayı da başarmaktadır.



Şekil 3.4 : BMW Kulesi, Münih, Almanya.

Sepet ve benzeri ürünler üreten ve merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nin Ohio eyaletinde olan Longaberger firmasının Şekil 3.5'de gösterilen ana binası da tipik kurum mimarisine örnek verilebilir.



Şekil 3.5 : Longaberger Genel Merkezi, Ohio, A.B.D.

Kurum kimliği oluşturma aşamasında antetli kağıtları ve kartvizitleri dahi özenle tasarlarken kurumun sahip olduğu mimari çevreyi göz ardı etmek uygun değildir. Sonuç olarak kurumun tüm görsel öğeleri bir şekilde tüketicilerle ve çalışanlarla iletişim kurmaktadır. Kurumların bu iletişimi yönetme ve yönlendirme kabiliyeti de görsel öğelerin iyi bir şekilde tasarlanmasından geçmektedir. Kurumların faaliyet gösterdikleri ana yapıların tüketici ve çalışanlar açısından önemli bir anlamı bulunmaktadır. Yapıda kullanılan malzemeler kurum açısından gösterişi ya da sadeliği vurgulamakta ve kullanılan renkler sayesinde zihinlerde izlenim oluşturmaktadır. Bu izlenimlerde aslında kurum kimliğine yüklenen anlamlar olarak açıklanabilir.

Mimari yapı tasarımı denilince sadece dış görünüm değil aynı zamanda iç görünüm de önem kazanmaktadır. İç mimari tasarımı yapılırken çalışanların gereksinimleri göz önünde bulundurulmalı ve buna göre renk, doku ve malzeme seçimleri yapılmalıdır. Işıklandırma sistemi çalışma ortamına uygun seçilmelidir. Kurum için verimli çalışma ortamı yaratılması neticesinde kurum kültürünün oluşması ve üretim kalitesinin artması sağlanmış olmaktadır.

Kurumlar için mimari tasarım pratik uygulamaları içinde barındırmak zorundadır. Kurum yapılarının etkili olabilmesi için verimli kullanıma uygun şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda mimari yapıların tasarlanması sürecinde

pratiklik iletişimden bir adım önde gelmektedir. İç mekanın tasarım aşamasında dikkat edilmesi gereken diğerkonular ise estetiklik, verimlilik ve ergonomiklikdir.

Kurumlar bir mimari yapının içinde faaliyet gösterirler. Mimari yapı ile kurumun birbirinden ayrılamaması demek aslında aralarında bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Bu yüzden kurum mimarileri kurgulanırken ekonomik, işlevsel ve estetik barındıran bir şekilde tasarlanması kurumun başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Günümüzde gelişen teknolojiler ile beraber malzemelerde ve dekorasyon öğelerinde de çok farklı anlayışlar ve seçenekler ortaya çıkmaya başlamış, tasarımcıların işi bu anlamda kolaylaşmıştır. Ancak günümüzdeki zor olan farklı malzeme bulmak veya seçmek değil bunları doğru şekilde kullanarak mekâna ve kuruma kimlik kazandırmaktır (Güvensoy, 2008).

Kurum mimarisinde seçilen renk, malzeme ve dokular o kurum binasının tüm bileşenleri, katları ve odaları için belli standartta ve özgün olmalıdır. Ancak bu şekilde kurumsal kimlik etkisini artırmakta ve süreklilik kazanmaktadır.

3.3.2 Kurum mağaza tasarımı

Her sektör için geçerli olmasa da bazı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar tüketicilere ürün ve hizmetlerini sunmak için mağazalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu mağazalar kurumların kendisine ait olabileceği gibi, kurumların isimlerini taşıyan bayiler veya şubeler şeklinde de olabilmektedir. Örneğin akaryakıt sektöründe bu satış noktaları için bayilerden, bankacılık sektöründe şubelerden ve giyim sektöründe mağazalardan söz edilmektedir. Tüm bu satış ve hizmet noktaları aynı amaca sahip olmaları sebebiyle tezin geri kalan kısmında “kurum mağazaları” olarak genellenecek ve tanımlanacaktır.

Kurum mağazalarının iç ve dış görünüşleri tüketiciler tarafından kurumun kimliği ile direkt olarak bağdaştırılmaktadır. Vitrin-dış cephe tasarımı ve iç mekan dekorasyonu kurum mağaza tasarımını oluşturan iki ana unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumlar için en önemlisi tüketicilerin mağazalara ikinci kez gelip alışveriş yapmalarıdır. Bunun sağlanmasında da kurum mağaza tasarımının önemi büyüktür (Shimp ve Delozier, 1986).

Kurum mağazalarının hedef tüketici kitlesine iletmek istediği mesajlar mağazaların cephe ve iç mekân düzenlemelerinde malzeme, doku, renk ve aydınlatma öğelerinde yapılan tercihlerle aktarılmaktadır. Bu yüzden tasarımcılar kurumsal mağaza tasarım kimliği çalışmalarında bu hususa dikkat etmek zorundadırlar. Çok farklı lokasyonlarda fazla sayıda mağazası olan kurumlar da her noktada aynı mimari özellikleri kullanma konusunda hassas olmalıdırlar.

Kurumun faaliyet gösterdiği sektörde oluşan rekabet ortamında tüketiciler, vakitleri de kısıtlı olduğu düşünülürse bazı ön elemeler yapmak zorundadırlar. Ön seçim yapılırken genellikle mağazaların dış cephe ve vitrin tasarımları belirleyici rol oynamaktadır. Tüketiciler mağazaların dış görünümüne bakarak içeride nelerle karşılaşabileceğini tahmin etmektedirler. Bu anlamda mağaza dış cepheleri bir nevi mağazanın ambalajıdır ve mağaza içini etkili bir şekilde yansıtmaları gerekmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2003).

Mağaza cephe ve vitrin tasarımı bir kurumun kimliği için oldukça önemlidir. Vitrin düzenlemeleri ve vitrinde yer verilen reklamlar sayesinde kurumsal kimlik tüketicilere yansıtılır ve tüketicileri etkileyerek mağazaya girmesi sağlanır. Günümüz trendini dikkate alacak olursak mağaza vitrinlerinin karmaşık olmaması ve sade bir dile sahip olması gerekmektedir. Her mağaza cephesinde mutlaka kurumun isminin ve/veya logosunun yer aldığı tabela bulunmalıdır.

Mağaza cephelerinde kullanılan malzemelerin boyutları, nitelikleri ve bu malzemelerin nasıl bir araya geldikleri ile belirlenen kurallar mağazaların cephe kimliklerini oluşturmaktadır. Mağazaların tüketici ile ilk buluştuğu nokta olan cephelerde kurumun her mağazasında ortak malzemeler ve renkler kullanılarak kurum kimliğinde anlatılmak istenenler tüketicilere aktarılmaktadır.

Cephe tasarımında mağazanın bulunduğu iklime göre bazı lokal çözümler üretilebilmektedir. Cephelerin etkisini belirleyen özelliklerinden biri de cephedeki saydamlık oranı ve yüksekliğidir. Mağazanın içine daha fazla gösteren daha şeffaf cepheler genellikle daha ilgi çekicidir. Cephe kimlikleri oluşturulurken logo ve/veya amblemden oluşan, genellikle ışıklı tabelalar tercih edilmektedir. Ancak çoğu zaman kurumlar sadece tabelaya özen göstermekte ve tabela ile mekânın ilişkisini kurgulamadığı için başarılı kimlikler ortaya çıkmamaktadır. Kurumların bazı şubeleri

tarihi sit alanlarında veya tarihi binaların altlarında bulunabileceğinden özellikle bu tür alanlarda tarihi doku ile uyum sağlayacak renkler ve malzemeler seçilmelidir.

Dış cephe kaplama malzemeleri amaçlanan imaja uygun olacak şekilde kompozit ve metal levha, cam, doğal ve yapay taş arasından seçilebilir. Bu malzemelerle mağaza cephesinde yenileme yapılacağı vakit, o zamana kadar kullanılan cephenin daha güncel ve çağdaş hali yeni teknolojilerle sentez yapılarak yeniden çalışılmalıdır. Cephe tasarımında sadece görünüş değil aynı zamanda kullanım kolaylığı ve temizlenme performansı da göz önünde bulundurulmalıdır (Sizyek, 2009).

Tüketici mağaza dış tasarımından etkilenip mağazanın içerisine girdiği zaman mağaza iç dekorasyonu da aynı şekilde tüketiciye cevap verebilmelidir. İç mekan tasarımında ortaya çıkan hoş olmayan görüntüler, satılan ürünler her ne kadar kaliteli olsa da tüketici gözünde olumsuz bir tablo oluşturmakta ve yoğun rekabet ortamında satışı ciddi anlamda olumsuz etkilemektedir. Mağaza dekorasyonunda seçilen aydınlatma, malzeme ve renkler tüketiciyi ve buna bağlı olarak satışı etkilemektedir.

Satış ve hizmet noktalarının mimari anlamda tasarlanması ile birlikte işlevselliği de artmaktadır. İyi bir tasarımın kurum mağaza personeli motivasyonunu ve verimliliğini de artıracığı için tüketiciler sunulan hizmetten memnun kalmaktadırlar. Örneğin tasarımda seçilecek ışık rengi ve şiddeti çalışanların verimini önemli ölçüde etkileyecektir. Aynı etki sadece çalışanlar için değil mağazaları ziyaret eden tüketiciler için de geçerlidir. Bir tüketici mağaza ortamında kendini ne kadar rahat ve mutlu hissederse mağazada o kadar fazla zaman, dolayısıyla para harcayacaktır. Ayrıca kurum imajının tüketici zihninde oluşturduğu algı da olumlu olacaktır (Ertekin, 2008).

Mağaza içinde yaratılan atmosfer, çalışanların kurumsal kimliğe uygun davranmasından, tüketiciler üzerindeki ikna kabiliyetlerine kadar; tüketicilerin mağaza içindeki ruh hallerinden çalışanların yaklaşımlarına gösterdikleri tepkilere kadar pek çok unsur üzerinde etki yapmaktadır. Yapılan araştırmalara göre satış personelinin tüketicileri ikna süreleri satış personelinin inandırıcılığı ile doğru orantılıdır. Satış personelinin inandırıcılığı da mağaza atmosferinden direkt olarak etkilenmektedir. İyi bir atmosfer ve mimariye sahip olan mağazalar satış personelinin ikna kabiliyetini artırmaktadır (Sharma ve Stafford, 2000).

Mekânlar çalışanların ve tüketicilerin duygu haritalarına etki etmektedir ve sahip oldukları nesneler aracılığı ile bireylere statüyü satmaktadırlar. Bazı kurumların mağazalarında bireylerin normalde sahip olamayacağı bir atmosfer yaratılarak birey için kısa süreli de olsa kendini olduğundan daha üst statüde görmeleri sağlanmaktadır. Pahalı malzemelerle ve dekoratif öğelerle desteklenmiş mağazalara girip çıkıyor olmanın bireylerin statüsünü yansıttığı yönünde bir anlayış tüketiciler arasında giderek yaygınlaşmaktadır.

Mağaza iç tasarımı yapılırken kurumun mevsimsel ürün farklılıklarına dikkat edilmeli ve esnek bir tasarım oluşturulmalıdır.

Kurum mağazalarını meydana getiren yapı elemanlarının özellikleri mağazaların dekorasyon kimliklerinin belirlenmesinde rol almaktadır. Renk, doku ve form gibi yapı elemanlarının nitelikleri tüketicilerin algılarını yönlendirmektedir. Günümüzde sadece iyi tasarlanmış mimari mekanlar yeterli olmamakta aynı zamanda bu mekanların bireylere mutluluk vermesi ve mekanda bulunmaktan hoşlanılması gerekmektedir.

Renk mağazalar için tüketicilerin duygusal algılarını kontrol edebilen ve psikolojik etkileri olan bir dekorasyon öğesidir. Tasarım çalışmalarında renkler bir bütün olarak ele alınmalı ve renklerin hem birbirleri ile hem çevresi ile olan uyumuna dikkat edilmelidir. Mekanda kullanılan farklı renklerin mekana farklı etkileri olmaktadır. Bu etkilerden birine rengin boyutsal etkisi örnek verilebilir. Parlak ve canlı renkler kullanıldığında mekan olduğundan küçük gözükmekte, mat renkler ise mekanı olduğundan büyük göstermektedir.

Renkler üzerine yapılan bilimsel araştırmalar her rengin birbirinden farklı psikolojik etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Merkle'ye göre renkler ve renklere atfedilen değerler Çizelge 3.1'de gösterilmiştir (Okay, 2000'de atıfta bulunulduğu gibi).

Doku ise doğada bulunan tüm nesnelerin işlevsel özelliklerini dışa vuran yüzeysel niteliği olarak tanımlanabilir. Tasarımcılar kurum mağazalarını dizayn ederken farklı nitelikteki dokuları bir araya getirerek özgün kimlikler medana getirebilir. Bir malzeminin dokusu yapısal özelliğinden ileri gelmektedir. Ahşap, cam, metal ve plastik gibi malzemeler birbirlerinden farklı dokulara ve farklı duygu verme

özelliklerine sahiptir. Örneğin, sert dokuya sahip yapı elemanları yakınlık etkisi verirken, yumuşak dokulu malzemeler uzaklık etkisi vermektedir.

Çizelge 3.1 : Merkle’ye göre renkler ve renklere atfedilen değerler.

Renkler	Atfedilen Değerler
Kırmızı	Aktif, dinamik, güçlü
Turuncu	Sıcak, olgun, parlak
Sarı	Neşeli, güneşli, açık, temiz
Yeşil	Doğal, canlı, genç
Mavi	Semavi, soğuk, açık, ferahlatıcı, uzak
Erguvan	Sıra dışı, sır dolu, mahrem
Beyaz	Saf, temiz, klinik, açık
Gri	Terbiyeli, tutucu, göze batmayan
Siyah	Dikkat çekici, profesyonel, sade
Toprak Renkleri	Rahat, doğal, sıcak, göze batmayan
Gümüş	Çağdaş, teknik
Altın	Asil, güncel
Bronz	Sıcak

Form ise üç boyutlu olarak nesneleri tarif etmede kullanılan bir kavramdır. Mekanların görsel imajında ve algılanmasında önemli rol oynayan form kavramı serberst ve geometrik olmak üzere ikiye ayrılır. Geometrik formlu öğeler mekanlarda dinamik bir etki yaratırken, dairesel formlu öğeler ise mekanda dinlendirici bir etki yaratmaktadır (Güvensoy, 2008).

Mağazalarda tercih edilen malzemeler sadece teknik özellikleri ile değil aynı zamanda görsel özellikleri ile de mekanın ruhuna katkıda bulunmaktadır. Tavan, duvar ve döşeme ile mobilya ve standlarda kullanılan malzemelerin seçimi kurumsal mağaza tasarım kimliğinin aktarılmasında önemli rol oynamaktadır.

Zemin kaplamaları seçilirken sesi absorbe etme ve akustik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Genellikle ahşap parkeler bu konuda dezavantajlı iken seramik malzemeler ile halı ve türevleri bu konuda iyi bir seçim olacaktır. Zemin kaplamalarının görsel algısı kurumsal mağaza tasarım kimliğinin temel unsurlarındadır. Kaplama malzemesi her an fark edilebilir olduğundan gerek tüketiciler gerek ise mağazada sergilenen ürün ve standlar için fon oluşturmaktadır. Seçilen malzemeyi alanın tümünde kullanarak geniş bir alan etkisi verilebileceği gibi

farklı malzeme dokularıyla mağaza içinde bölümlendirmeler de yapılabilir. Ahşap malzemeler uygulama zorluğuna sahip olması ve pahalılığına rağmen günümüzde fazlaca tercih edilen malzemelerdendir. Seramik genellikle ahşaba göre çok daha ucuzdur ve farklı renk ve doku seçenekleri ile tasarımcılara geniş bir portföy sunmaktadır. Doğal taş malzemeler de pahalı olmasına rağmen görüntü ve kalite anlamında vaadettikleri ile oldukça tercih edilen bir malzemedir.

Duvarlar mekanları tanımlayan ve ses, ışık gibi dış etkilere karşı mekanı koruma görevi olan bir yapı elemanıdır. Mekanlara boyut sağlamakla kalmayıp mekan için gerekli olan tüm tesisatı da bünyesinde barındırabilirler. Duvarların en büyük etkisi ses izolasyonu sağlamasıdır. Seçilecek duvar kaplama malzemeleri ile de duvarın bu özelliği pekiştirilebilir. Cam ve tuğla gibi sert malzemeler sesi yansıtırken, kumaş ve halı gibi yumuşak malzemeler sesi içinde absorbe ederler. Kaplamalarda kullanılacak renk ve dokular mimari yapıya anlam yükleyen ana elemanlardır ve kurumsal mağaza tasarım kimliğinin temelini oluştururlar. Taşıyıcı duvar olan betonarme ve tuğla duvarlarda küçük hareketlere karşı dayanaksız olan duvar kağıtlarının kullanımı tercih edilmemektedir. Bu tip duvarlarda genellikle doğal ve yapay taş kaplamalara öncelik tanınmalıdır. Taşıyıcı olmayan duvarlarda ise günümüzde panel duvar uygulamaları tercih edilmektedir. En çok tercih edilen panel duvar çeşidi olan alçıpan duvarlar hem iyi bir ses izolasyonu sağlamaktadır hem de üzerine gelecek boya veya duvar kağıdı gibi malzemeler için uygulama kolaylığına yol açmaktadır.

Tavan yüksekliği, tavanda kullanılan malzeme ve dokusu ile aydınlatma elemanları tüketici algısını ciddi anlamda etkilemektedir. Elektrik ve mekanik sistemlerin ana elemanlarına ev sahipliği yapan tavanlar genellikle asma tavan olarak tercih edilmektedir. Metrekaresi ve insan giriş çıkışının çok olduğu bazı mağazalarda ise akustik özelliğe sahip taş yünü gibi tavan malzemeleri kullanılmaktadır.

Mağaza mobilya ve standlarında kullanılan malzemeler tüketici tarafından kolaylıkla algılanabilir olmalı ve mat yüzeyler tercih edilmelidir. Parlak dokulu malzemeler seçilmesi durumunda ışık yansımaları üst düzeyde olmakta ve mağaza konforu olumsuz yönde etkilenmektedir. Mağaza personelleri ve mağazayı ziyaret eden tüketiciler bu stand ve mobilyalarla sürekli temas halinde oldukları için bu tarz mobilya ve standların yer aldığı mağazalarda kurumsal kimliğin ifade edilebilmesi için fırsat doğmaktadır. Seçilen malzeme dokuları, renkleri, tasarımları ve sergilenme şekilleri kurum kimliğini bütünleyecek şekilde tercih edilmelidir (Sizyek, 2009).

Kurum mağazaları, tüketicilerin kurumun ürünlerini veya hizmetlerini satın almak için sıklıkla ziyaret ettiği ve zaman geçirdiği mekanlardır. Bu mekanların tüm bileşenleriyle birlikte kurumsal kimlik sınırları içerisinde tasarlanması kurumların tüketicilere aktarmak istedikleri mesajların tüketiciler tarafından net bir şekilde algılanmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kurumsal tasarım unsurlarından çevre tasarımının bir ögesi olan kurum mağazaları tasarım uygulamasının üretim ve yönetim süreçleri incelenek ve bu süreçlerde ortaya çıkan ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirme yapılacaktır. Ayrıca bu özelliklerin yapı projelerinin ürün, süreç ve yönetim özelliklerinden farkları ortaya konacaktır. Kurum mimarisi gibi bireysel üretim özelliklerine sahip yapı projelerine ilişkin literatürde daha önceden yapılmış birçok araştırma olduğu için tez çalışması kapsamında seri üretim özelliğine sahip ve üzerinde daha önceden yeterli çalışma yapılmamış kurum mağazaları incelenecektir.

4. KURUMSAL TASARIM UNSURLARINDAN KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMASININ ÜRÜN, SÜREÇ VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumsal tasarım uygulamaları, bir önceki bölümde detaylı olarak bahsedilen kurumsal tasarım unsurlarının kurumun belirlediği hedefler çerçevesinde kurumun tüm bileşenlerine uygulanması sürecini kapsamaktadır. Tüm bu kurumsal tasarım uygulamalarında ana hedef kurumu meydana getiren ve temsil eden her ögenin her alanda ortak ve bütünleştirici bir dile sahip olması ve bu ortak dilin hedef tüketici kitlesine aktarılmasıdır. Kurumsal tasarımın unsurlarından biri olan kurum mağaza tasarımının uygulanması süreci de kurumsal tasarım uygulamalarının bir kolunu oluşturmaktadır.

Kurumsal firmaların bazıları faaliyet gösterdikleri sektörlerin doğası sebebiyle tüketici ile direkt iletişim kurmak zorundadırlar. Tüketicie direkt satış yapan bu sektörlerdeki kurumlar kurumsallaşma ile beraber, giderek artan rekabet ortamında pazardaki paylarını artırmak ve hedeflerine ulaşmak için bayiler ve şubeler açma ve bunların sayısını her geçen gün artırma yoluna gitmektedirler. Böylece kurumun aynı isim ve aynı kaliteyi bünyesinde barındıran kuruma özgü bir yapılaşmanın mağazalar bazında tekrarlanması durumu ortaya çıkmaktadır. Kurumlar bayileşme ve şubeleşme ile birlikte belli standartlara sahip mağazalara sahip olmakta ve bu standartları da benzer üretim ve yönetim süreçleri sayesinde oluşturmaktadır.

Kurumsal kimlik tasarımı ile birlikte başlayan kurum mağaza tasarımı uygulama süreci Napoles (1988)'e göre “tanışma, yönetici ve ilgili birimlerle toplantılar; bilgilendirme, kurumun kendisi hakkında görüşü, tanımı, hedefi, stratejileri, kimlik beklentileri; araştırma, farklılaştırma, yakınlaştırma, öneri geliştirme, sunum ve onaylama, ayrıntılandırma, prototip üretme ve irdeleme, gerekli revizyonlar, uygulama, karşı görüş, kurumsal tasarım kılavuzu hazırlanması ve teslimi; denetim, denetim sorumluluğunun belirlenmesi, üretim ve uygulama gruplarının belirlenmesi, danışmanlık ve uygulamanın bütününe kapsamaktadır”.

Üretim sistemleri, malzeme ve ürün akış yapılarına göre bireysel veya seri üretim sistemi olarak ayrılabilir. Bu iki sistem de kendine özgü özellikleri bünyesinde barındırmakta ve birçok açıdan birbirinden ayrılmaktadır. Yapı projeleri gibi bireysel üretim sistemine sahip projelerde ürün tek ve özgündür. Bu sistem ile yürütülen projeler tekrar etmemekte ve projenin bitmesi ile sistem ömrünü doldurmaktadır. Kurum mağazaları gibi seri üretim sistemine sahip projelerde ise üretimin kesintisiz bir akışı söz konusudur. Üretimde devamlılık esas olup ortaya çıkan ürün standart bir görünüme sahiptir.

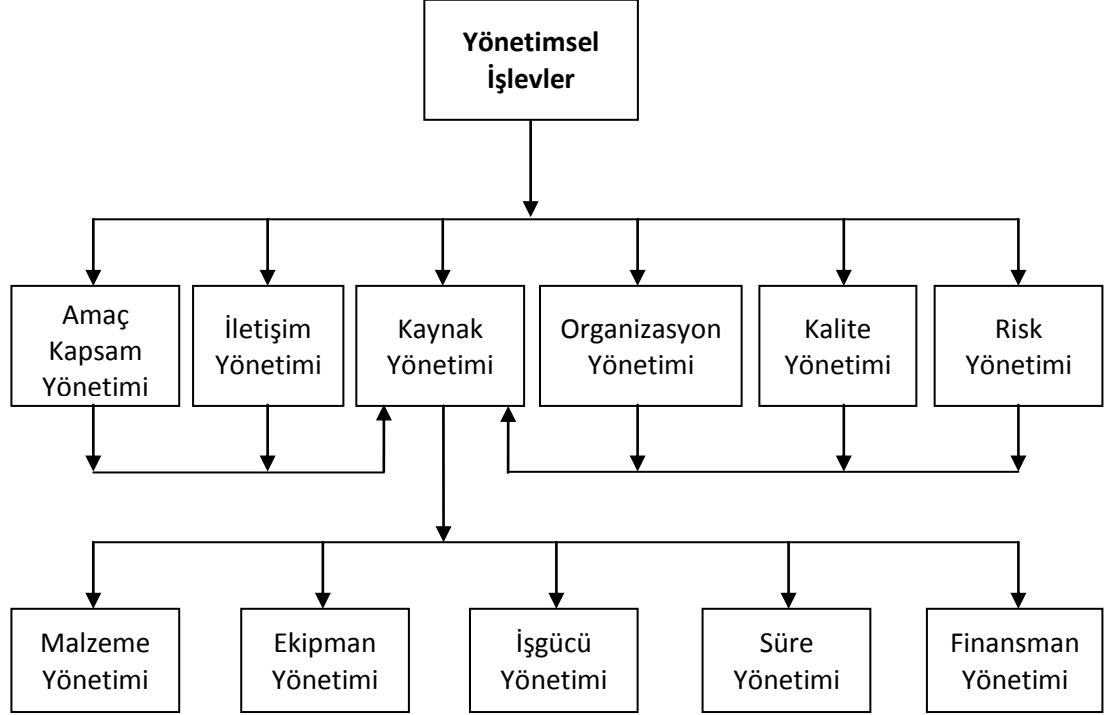
Bu bölümde kurumsal tasarım unsurlarından kurum mağaza tasarım uygulamalarının süreçleri ele alınacaktır. Kurum mağaza tasarım uygulamalarında ilk dikkati çeken konu belli standarda sahip mimari bileşenlerin sürekli tekrarlarla farklı lokasyonlarda ama benzer nitelikteki noktalara uygulanmasından dolayı ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından bireysel üretim özelliklerine sahip yapı projelerine göre farklılıklar içerebileceğidir. Bu yüzden ilk olarak bireysel ve tekli yapıların, sonrasında ise kurum mağaza tasarım uygulamalarının üretim ve yönetim süreçleri incelenecek olup bu süreçlerde ortaya çıkan ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirme yapılacaktır.

4.1 Yapı Üretimi ve Yönetim Süreci

Yapı üretimi sahip olduğu süreç özellikleri bakımından bireysel üretime örnek olarak verilebilir. Yapı üretim süreci ortaya çıkan bir ihtiyacı gidermek amacıyla başlamakta ve süreç sonucunda üretime giren bileşenler çok sayıda olmasına rağmen tek ve özgün bir ürün ortaya çıkmaktadır. Sürecin tamamında çok fazla sayıda katılımcı rol almaktadır. Günümüzde sürekli değişen yaşam koşulları ile beraber standartlarda farklılaşmalar oluşmakta, bu da beraberinde yapıların birbirinden farklı olması ihtiyacını doğurmaktadır. Yapıların farklılaşması ile beraber süreç yönetimi önem kazanmakta ve süre, maliyet ve kalite ölçütlerinin en uygun şekle gelmesi amaçlanmaktadır.

Bir yapının başarılı olabilmesi için Şekil 4.1’de gösterildiği üzere zaman, para, insan, malzeme ve araç gereçlerin uygun bir şekilde bir araya getirilmesi ve tüm bu kaynakların diğer yönetsel işlevlerden gelen beslemelerle birlikte en doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Çoğu zaman bu süreçte katılımcıları zorlayan zaman kısıtlamaları bulunmakta, iş gücü yetersiz kalmakta, projenin gidişatında sürekli

farklılıklar oluşmakta ve malzeme kaynağı kullanımı sınırlı kalmaktadır. Tüm bu zorluklara rağmen projenin başından sonuna kadar kaynaklar doğru şekilde planlanırsa ve yönetilirse projenin başarıya ulaşması sağlanmış olmaktadır.



Şekil 4.1 : Proje yönetiminin yönetimsel işlevleri (PMBOK, 2013).

Yapı üretim sürecinin tamamında etkin bir yapım yönetim sürecine de ihtiyaç vardır. Yapım yönetimi sürecinin içerdiği tüm teknikler sayesinde projelerin etkin bir şekilde planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve denetlenmesi sağlanır. Proje yönetimi ne kadar etkin ve başarılı ise o proje için harcanan zaman ve para da o kadar az olmaktadır. Bu minimizasyonun yanında kalite anlamında da maksimizasyon yakalanmakta ve daha önce planlanan süreler dahilinde katılımcıların katkısıyla yüksek verimliliğe sahip proje süreçleri ortaya çıkmaktadır (Top, 2011).

Yapı üretim süreci ve bu süreç ile eş zamanlı olarak ortaya çıkan yapım yönetim süreçlerine sonraki başlıklarda detaylı olarak değinilmektedir.

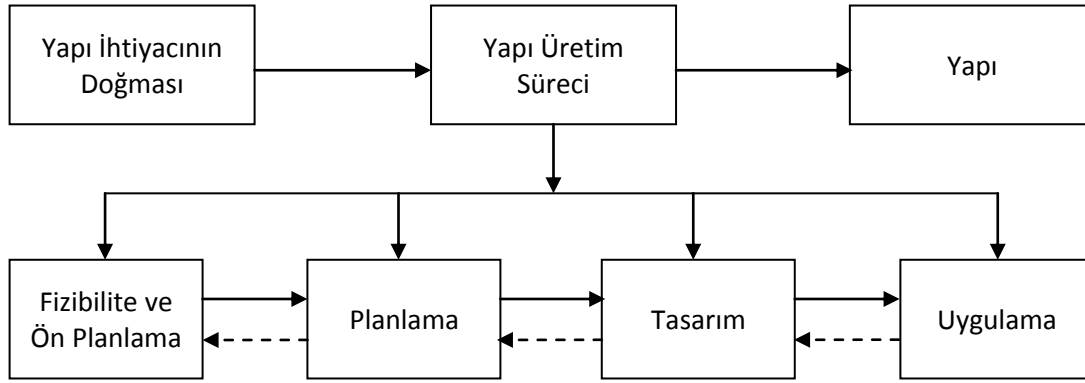
4.1.1 Yapı üretim süreci

Yapı üretim süreci, bir araya getirilmiş kaynakların ve verilerin, içerisinde birbirinden farklı amaç ve eylem barındıran bir süreci takip ederek, planlanan yapıyı elde etmek için, farklı yöntemler içeren ve sonuçta elde edilen ürün olan yapının

meydana getirilmesi amacını gerçekleştiren sistem olarak adlandırılabilir (Karabulut, 2007).

İhtiyacın, verilerin ve rekabet koşullarının farklılık gösterdiği yapı üretim süreci sonunda ortaya çıkan yapının benzersiz olması da kaçınılmazdır. Yapının benzersiz oluşu süreç içerisinde birçok belirsizliği içermektedir. Bu nedenle planlama süreci farklı aşamalara ayrılmaktadır.

Şekil 4.2’de görüldüğü üzere; ihtiyaç ve ona bağlı olmak üzere talebin ortaya çıkmasıyla başlayan yapı üretim süreci, birbirinden kesin çizgiyle ayrılmayan, sonraki aşamalar için veri oluşturan ve kimi zamanlarda geri besleme yoluyla bir önceki aşamada alınan kararların tekrar gözden geçirildiği, incelendiği ve amaca en uygun hale getirilmesinin sağlandığı bir süreçtir.



Şekil 4.2 : Yapı Üretim Sistemi (PMBOK, 2013)

Tüm bu süreçlerin yönetimi, daha önce belirlenmiş ihtiyaca cevap vermek amacıyla mevcut verilerin planlanarak harmanlanması, işin yürütülmesi ve denetlenmesi temel kabulünden yola çıkmaktadır. Yapı üretim süreci; maliyet, süre ve kalite üçgeni çerçevesinde planlanan, organizasyon ve koordinasyon ilkelerini uygulamada kullanan ve tüm aşamaların denetlenmesini içeren bir yönetim sürecidir.



Şekil 4.3 : Yapı Yaşam Süreci

Yapı yaşam süreci Şekil 4.3 de görüldüğü gibi ihtiyacın doğmasıyla başlayıp yapının tamamlanmasına kadar geçen sürede planlama, tasarım, uygulama ve kullanım

süreçleri ile birlikte yapı ömrünün dolması sonucu yok edilmesi sürecini kapsamaktadır. Aşağıda bu evrelere detaylı olarak değinilmiştir.

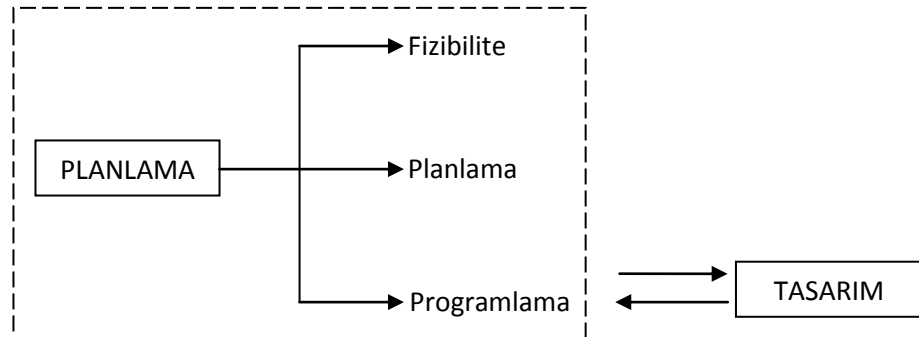
İhtiyacın doğması

Yapı üretim süreci ihtiyacın doğması ile birlikte başlar. Bu aşama yeni oluşacak yapının tanımlamalarının ihtiyaca göre yapıldığı ve tasarım sürecinin en önemli girdilerinin oluşturulduğu aşamadır. Mevcut yapının gereksinimlere cevap verememesinden ihtiyaç ortaya çıkabileceği gibi, geleceği önceden görerek yapılan tahminler sonucu alınan kararlarla da bu ihtiyaç ortaya çıkabilir.

Planlama

Planlama sürecinde amaçlar belirlenmekte, tahmini maliyet ve süreler saptanmakta ve organizasyon şeması oluşturulmaktadır. Kuruma ait mevcut kaynaklar da bu aşamada belirlenmektedir. Alınan kararlar ve oluşturulan kısıtlar ve tasarım aşamasının esas girdilerini, uygulama aşamasının ise kontrol kriterlerini oluşturmaktadır. Bu süreç Şekil 4.4’de görüldüğü gibi fizibilite, programlama ve planlama alt aşamalarından oluşmaktadır.

Fiziksel kaynaklar olan işgücü, malzeme ve ekipman kaynakları ile beraber finansman kaynaklarının etken olduğu başlangıç aşaması fizibilite aşaması olarak adlandırılır. Bu aşamada yapı üretimini gerçekleştirecek firma öz sermaye değerlendirmesinde bulunduğu gibi aynı zamanda inşaatın gerçekleştirileceği çevrede ve arsada da çeşitli incelemelerde bulunmaktadır. Bu anlamda yapı arsasının yatırıma ve ihtiyacı karşılamaya değer bir nokta olup olmadığı değerlendirilip yapının inşa edilip edilmemesine karar verilmektedir.



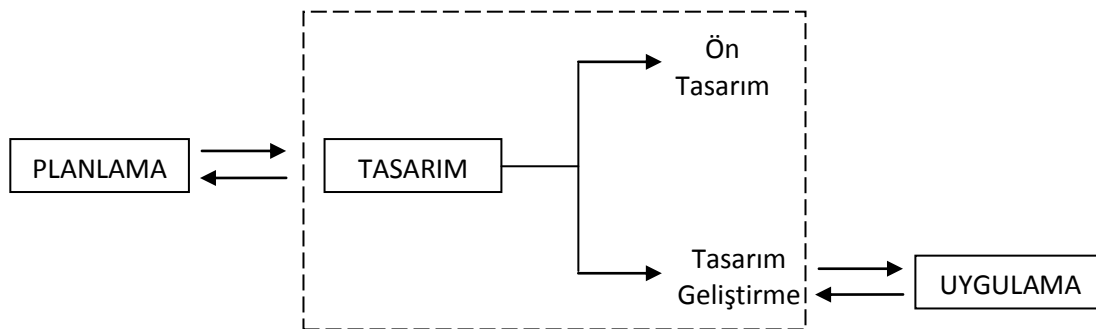
Şekil 4.4 : Planlama Süreci

Planlama aşamasında ise inşasına karar verilmiş yapı ile ilgili amaçlar belirlenmekte ve yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere göre ihtiyacın şekillenmesini sağlayacak organizasyon yapısı oluşturulmaktadır. Planlama aşaması tasarım ve uygulama aşamasından aldığı geri bildirimlerle sürekliliği bir evreyi tanımlamaktadır. Bu geri bildirimler sayesinde malzeme, ekipman, işgücü temini ile maliyet tahmini daha net olarak yapılabilmektedir.

Programlama aşamasında ise uygulama aşamasından önceki son hazırlıklar yapılmaktadır. Katılımcılar arasındaki gerekli iletişim ve koordinasyon hazırlanması, projede kullanılacak olan tüm malzemelerin şartnamelerinin hazırlanması, üretime geçmek için gerekli tüm malzeme, ekipman ve işgücü kaynaklarının kullanım sırası ve miktarının belirlendiği iş programının hazırlanması programlama aşamasında gerçekleştirilmektedir. Programlama aşamasında ayrıca uygulamaya başlanabilmesi için gerekli olan yasal izinler de alınmaktadır (Ertekin, 2008).

Tasarım

Gözlem ve denetlemelerden sonra başlayan tasarım evresi, planlama süreci verileri çerçevesinde yapının özelliklerinin belirlendiği ve tasarımın gerçekleştirildiği evredir. Gereksinimler ve yapının bütününe ait teknik altyapı oluşturulur. Şekil 4.5’de görüldüğü üzere süreci esas olarak ön tasarım ve tasarımın geliştirilmesi süreçleri oluşturmaktadır. Uygulama öncesi hazırlık aşaması da tasarım süreci kapsamında yer almaktadır.



Şekil 4.5 : Tasarım Süreci

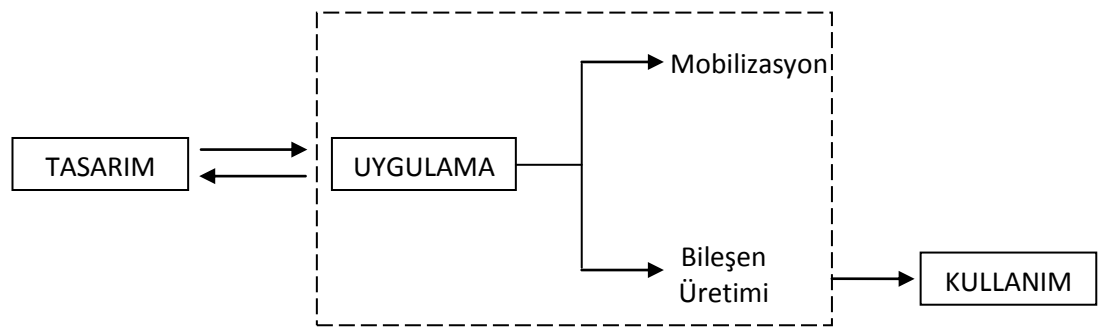
Ön tasarım evresi malzeme ve tasarım alternatiflerinin oluşturulduğu evredir. Bu sürecin sonunda ihtiyaçlara cevap verilebilirlik, maliyet, üretim süreleri ve çeşitli sosyal kriterler göz önüne alınarak alternatiflerden biri seçilerek ilerlenir.

Seçilen alternatifin üretime ait bileşenlerinin ve detay çmlerinin belirlenmesi ile tasarımın geliştirilmesi sağlanır. Bu evre tüm ekipler arası iletişimin en yoğun olduğu süreçtir ve sürekli maliyet kontrolleri ile birlikte yürütülmelidir. Öncelikle, yapının ana iskeletine ait tüm kararlar, maliyet, süre ve kalite amaçları doğrultusunda verilir, özel imalat kalemlerini oluşturan malzemelerin siparişleri verilir ve yapının inşasını gerçekleştirilecek taşeronlar belirlenir. Akabinde kesin iş programı programlama aşamasına geri dönülerek oluşturulur ve projenin belirlenen süre içerisinde başarılı bir şekilde sonuçlanması sağlanır (Karabulut, 2007).

Uygulama

Uygulama evresi yapının sahada fiziksel olarak uygulandığı süreci ifade etmektedir. Planlama ve tasarım aşamalarında alınan kararların doğru bir şekilde yönetilmesi sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesine neden olur. Uygulama süreci esas olarak fiziksel üretimin gerçekleştirilmesini ifade etmekle birlikte yönetimsel anlamda da bir kontrol ve problem çözme sürecidir. Uygulama sürecinin her aşamasında yapılan kontrollerle problemler saptanır, planlama ve tasarım evrelerinde alınan kararlar gözden geçirilerek çmler üretilmesi amaçlanır. Böylece üretimin daha önce belirlenen süre ve maliyet sınırları içerisinde kalması sağlanır.

Uygulama süreci şekil 4.6’da gösterildiği üzere şantiyede gerçekleştirilecek mobilizasyon ile başlamakta ve yapının üretimi ile son bulmaktadır.



şekil 4.6 : Uygulama Süreci

Uygulama evresinin tamamlanmasının akabinde planlanan ve gerçekleşen maliyet, süre ve kalite değerleri karşılaştırılarak analiz yapılmalı ve olası aksamaların nedenleri tespit edilmelidir.

Kullanım

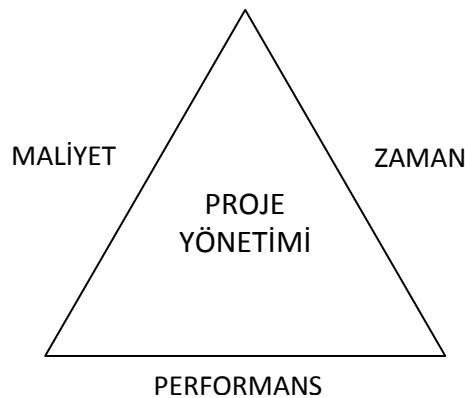
Yapıyı kullanan bireylerin zaman içerisinde değişen ihtiyaçları neticesinde veya kullanım sırasında ortaya çıkan problemler ve sorunlar nedeniyle yapılan bakım ve tadilat süreçlerini kapsayan evre kullanım evresi olarak ifade edilir. Bir başka deyişle yapı yaşam döngüsünde uygulama evresi ile yapının gereksinimleri karşılayamayacak duruma gelmesi evreleri arasındaki süreç olarak tanımlanmaktadır.

Yok etme

Yapı kullanıcılarının gereksinimleri yapıya yapılan tüm müdahalelere rağmen karşılanamadığı vakit yapıyı yok etme süreci devreye girmektedir. Kullanıcılar değişen yaşam koşulları neticesinde farklı ihtiyaçlara sahip olmakta ve bazı durumlarda yapının mekanik ve strüktürel yapısı bu ihtiyaçları karşılamaya imkân tanımamaktadır. Tüm bu nedenlerin beraberinde kullanılan malzemelerin de ömürlerinin dolması sebebiyle yapının yıkılması kararı alınmaktadır.

4.1.2 Yapım yönetim süreci

Yapı üretim süreci evrelerinin belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamak için yapım yönetim sürecinden bahsedilebilir. Sahip olunan kaynakların en verimli şekilde programlanması ve proje aktivitelerinin kontrol edilmesiyle daha önceden belirlenen maliyet, performans ve zaman hedeflerine ulaşmanın amaçlandığı süreç yapım yönetim süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte maliyet ve performans hedeflerine ne kadar yaklaşıldığı sorusunun cevabını kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı vermektedir.



Şekil 4.7 : Yapım Yönetimi Üçgeni (PMBOK, 2013)

Projeler başarılı olmak istiyor ise yapım yönetim süreçlerinde belli bir süre, maliyet ve performans optimizasyonunu sağlamak zorundadır. Şekil 4.7’de gösterildiği üzere sınırlı maliyet, süre ve performans kaynakları tarafından sınırları belirlenmiş bir proje; planlama, uygulama ve denetleme süreçlerinden geçerek gerçekleştirilen bir süreçtir.

Yapı projelerini ortaya çıkaran ihtiyacın özellikleri, yapının uygulanacağı alanın koşulları ve ürünün özelliklerinin sürekli farklılaşmasından dolayı yapılar tek defaya özgü olarak tanımlanabilirler. Yapım yönetim sürecinin başarısı ancak etkili bir yönetim ile sağlanabilmektedir. Bu etkin yönetim süreçleri aşağıda açıklanmıştır.

Planlama

Projenin etkin bir şekilde yönetilmesi öncelikle iyi bir planlama ile olmaktadır. Ayrıca planlama sayesinde proje tamamlandığındaki veriler daha önce planlanan verilerle karşılaştırılarak projenin ne kadar etkin yönetildiği ve ne kadar başarılı olduğu sonuçlarına ulaşılabilmektedir.

Organizasyon

Yapı projeleri çok sayıda katılımcı ve bileşen içerdiği için doğru ve etkin bir organizasyon yapısı kurulması şarttır. Projede görev alan tüm bireylerin sorumlulukları proje öncesinde belirlenmeli ve bireyler arasındaki çalışma yapısı ve ilişkisi tüm detayları ile kurgulanmalıdır.

Uygulama

Projenin planan şekilde, başarıyla ve daha önceden belirlenen zaman sınırları içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Uygulama süresince dikkat edilmesi gereken konu projenin kendi tasarım çizgisinden ayrılmaması ve iş programı ile kaynak sınırları içerisinde kalarak tamamlanmasıdır.

Ölçme ve İzleme

Projenin tüm yapım evrelerinde sürekliliği esas olan konu projenin takibinin yapılmasıdır. Çeşitli araçlarla yapılan ölçümler ve izlemeler sonucunda projenin o andaki başarısı ve program akışındaki yeri saptanarak planlanandan ne kadar sapma olduğu öğrenilmelidir. Eğer olumsuz anlamda bir sapma söz konusu ise çok hızlı olarak gereken önlemler alınmalı ve pozitif yöne yönelmek için aksiyonlar alınmalıdır.

Çalışmanın bu bölümünde bahsedilecek olan “ürün” terimi uygulama sonucunda ortaya çıkan yapının kendisini nitelemektedir. Bölüm 4.2’de bahsedilecek olan “ürün” terimi ise uygulama sonucunda ortaya çıkan mağazanın kendisini ifade edecektir.

Kurumsal tasarım uygulamaları bakımından referans olacak şekilde özetleme yapılırsa bir yapının ürün, süreç ve yönetim özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ertekin, 2008):

Ürün özellikleri;

- Ürün arsaya bağımlıdır ve arsanın koşullarına göre farklı özellikler taşır. Ürün yeri sabit olmakla birlikte üretim yeri değişkendir.
- Ürün bireyseldir ve sipariş ile yapılır. Ürün talep edenin istekleri ve yapının konumlanacağı alanın özelliklerine göre biçimlenmektedir.
- Ürünün sahip olduğu malzeme ve bileşen sayısı çok fazla olduğu için karmaşık bir yapıdan söz edilebilir.
- Ürünün tasarımı ve yapımı zahmetlidir. Bünyesinde çok fazla alt sistem barındırmaktadır.
- Ürünün tasarım aşamasında çok farklı disiplinlerden katılımcılar görev almaktadır.
- Ürün büyük hacimlidir.
- Ürünün ömrü uzundur. Dolayısıyla sektör gelişimi bundan olumsuz olarak etkilenmektedir.
- Ürünün yapım ve kullanım maliyetleri oldukça fazladır. Yapının bireysel olma özelliğinden dolayı yeni teknoloji deneme riski çok yüksektir.
- Ürün sosyal sorumluluk açısından yüksek öneme sahiptir.
- Ürün estetik kaygısı taşımaktadır.
- Ürüne ait ihtiyaçlar kesin olarak belirlenemediği için belirsizlik fazladır ve bundan dolayı ürün risklidir.

Süreç özellikleri;

- Ürün tek defaya özgüdür.
- Ürün gerçekleştirildiği çevrenin iklim şartlarına bağımlılık göstermektedir.
- Ürün süreçlerinde alt yükleniciler ve tedarikçiler görev almaktadır.
- Tasarımın rolü oldukça önemlidir.

- Ürün uzun tasarım ve yapım süreçlerine sahiptir.
- Ürünün performans ölçümü ve kalite kontrolü uzun vadeli olarak yapılmaktadır.
- Ürüne ait uzmanlaşmadan söz edilemez. Yükleniciler farklı tipteki yapılar için teklif verebilmektedir.
- Üretim araçları genel kullanımlıdır.

Yönetim özellikleri;

- Ürünün tasarım ve yapım aşamalarında çok fazla katılımcı ve bileşken rol aldığı için etkin bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda emek yoğun bir sektördür.
- Üretimin hava ve iklim koşullarına bağlı olmasından dolayı üretkenlik düşük olmakta ve değişken özellik göstermektedir.
- Ürün üzerinde sürekli denetim yapılması gerekmektedir. Bunun nedeni ürün üzerinde birçok sınırlama olmasıdır.
- Ürün yapımında kullanılan hatalı bir malzeme veya tasarım ve yapım faaliyeti can güvenliği riski oluşturmaktadır.
- Ürünün sahip olduğu belirsizlik özelliğinden dolayı yerinde kararlar ve önlemler alınmalıdır.
- Ürünün maliyeti çok yüksek olduğu için iyi bir iş programı ve kaynak dağılımı gerekmektedir.

Yapı projelerinin sahip olduğu tüm üretim ve yapım yönetim süreçleri ve bu süreçlerin alt evreleri detaylı olarak incelendiğinde yapı projelerinin sahip olduğu bireysel üretim özellikleri ve benzersiz nitelikleri nedeniyle içerisinde riskler barındırdığı ve yönetim anlamında zor ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Sonraki bölümde kurum mağaza tasarım uygulaması benzer üretim ve yönetim süreçleri açısından değerlendirilecek olup, bireysel üretim özelliklerine sahip yapıların bünyesinde barındırdığı ürün, süreç ve yönetim özelliklerinden farkları ortaya konacaktır.

4.2 Kurum Mağazaları Tasarım Uygulaması Üretim ve Yönetim Süreci

Kurumsallaşma ile beraber birçok sektörde ortaya çıkan şubeleşme ve bayileşme kavramı yapım süreçleri anlamında da yeni uygulamaları ve anlayışları beraberinde

getirmektedir. Kurumun tüketici ile buluştuğu her noktada ihtiyaç duyduğu benzer nitelikteki yapı ihtiyacı yeni bir uzmanlık alanının da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yapılarda birbirleri ile neredeyse aynı cephe ve iç mekan dekorasyon uygulamalarına yer verilmektedir.

Kurum mağazalarının yapımını kurumun faaliyet gösterdiği sektör dolayısıyla bir yapı ihtiyacı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu yapı üretiminin sürekli farklı noktalarda tekrarlanması ve büyük ölçüde standart olmasından dolayı zaman kısıtlaması anlamında daha etkin ve yapım sürecinin çok hızlı olduğu bir üretim süreci ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşma ile beraber şubeleşmenin de en fazla miktarda olduğu sektörlerden biri bankacılık sektörüdür. Kurumsallaşmanın en fazla olduğu bankacılık sektöründen örnek verecek olursak bankaların sahip oldukları büyüme stratejileri yeni şube ihtiyaçlarını ortaya çıkarmakta ve bankaların kurdukları ortaklıklar ve birleşmeler neticesinde de mevcut şubelerde değişimler ve mağaza kurumsal kimlik dönüşümleri yaşanmaktadır. Mevcut şubelerde meydana gelen değişimlerin bir nedeni de bankaların kurumsal tasarım kimliklerini zamanla yenilemeleri ve bunun kurum şubelerine yansımalarıdır. Bu şekilde bir kurumsal tasarım kimliği güncellenmesi söz konusu olduğunda ülkenin tamamındaki şubeler görsel anlamda yeni kimliğin yapı özelliklerini kazanacak şekilde belli bir süre içerisinde yenilenmektedir. Bu uygulama sayıca çok noktada ve eş zamanlı olarak yürütüldüğü için seri üretim özelliklerine sahiptir.

Çizelge 4.1 : Bankacılık sektörü banka ve şube sayıları (<https://www.tbb.org.tr>).

	Eylül 2013		Eylül 2014		Ekim 2015	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat Bankaları	32	10.793	33	11.148	34	11.244
<i>Kamu Bankaları</i>	3	3.329	3	3.456	3	3.653
<i>Özel Bankalar</i>	11	5.236	11	5.426	10	5.355
<i>Fondaki Bankalar</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Yabancı Sermayeli Bankalar</i>	17	2.227	18	2.265	20	2.235
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	41	13	41	13	41
Toplam	45	10.834	46	11.189	47	11.285

Çizelge 4.1’de gösterildiği üzere Türkiye Bankalar Birliği Eylül 2013 verilerine göre KKTC ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil toplam banka şubesi sayısı 10.834 iken, Eylül 2014 yılında bu sayı 11.189’a ulaşmıştır. Ekim 2015’de ise bu rakam 11.285’dir. Bu verilerden de anlaşılabileceği üzere 2 yıl içerisinde yapılan yeni şube sayısı 451 olmuştur. Dolayısıyla mevcut şube ağının korunup yenilendiği söylenebileceği gibi yeni açılan şubelerin çokluğundan da bahsedilebilir.

Yukarıdaki paragrafta bahsedilen yeni açılan şubelerin yanı sıra bankaların ortaklık kurmaları, birleşmeleri veya el değiştirmeleri neticesinde de banka kurumsal kimliklerinde değişiklikler meydana gelmekte ve bu değişiklikler kurum mağazalarına yansımaktadır. Örnek verecek olursak Yapı Kredi Bankası ile Koç Bankası’nın birleşmeleri sonucunda yeni bir kurumsal tasarım kimliği meydana gelmiş ve bu değişen kimlik 720 şubeye eş zamanlı olarak uygulanmıştır. 2008 yılında ise Oyak Bank, Ing Bank’a devredilerek 280 şubede Ing Bank kurumsal tasarım kimliğine yapısal dönüşüm sağlanmıştır. Bu değişimlerden ve rakamlarda da anlaşılabileceği üzere çok büyük ve dikkat çekici miktardaki yapısal kurumsal kimlik dönüşümleri çok kısa süreler içerisinde tamamlanmaktadır.

Çizelge 4.2 : 2013 yılı bayi adetine göre ilk 10 akaryakıt dağıtıcı lisansı sahibinin bayi sayıları dağılımı

Akaryakıt Dağıtıcı Lisansı Sahibi	Bayi Sayısı
OMV Petrol Ofisi	2.256
Opet	1.379
Shell & Turcas	1.047
BP	645
Termopet	619
Total	453
Milan	443
Balpet	403
Lukoil	378
Altınbaş	370

Akaryakıt sektörü de bayileşmenin çok yoğun olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu’nun 2013 yılı Petrol Piyasası Sektör Raporu’na göre Türkiye’de toplam 12.975 adet akaryakıt bayisi bulunmaktadır.

Çizelge 4.2’ de bayi adetlerine göre Türkiye’nin ilk 10 akaryakıt dağıtıcı lisansı sahiplerinin isimleri ve sahip oldukları bayi adetleri görülmektedir. Bayi adetlerinin çokluğundan anlaşılabacağı üzere hiçbir akaryakıt dağıtıcısı arasında bayi geçişleri olmasa bile yoğun rekabet ortamında kurumların kendilerini ve yüzlerini belli zaman aralıklarında yenilemeleri gerektiği düşünülürse yürütülecek proje ve kurumsal kimlik dönüşümünün büyüklüğü hakkında Çizelge 4.2 fikir verebilmektedir.

Bankacılık ve akaryakıt sektörlerine ilave olarak bayileşme ve şubeleşmenin çok sayıda olduğu diğer sektörlerde telekomünikasyon, elektronik, beyaz eşya, otomotiv, gıda ve giyim sektörleri örnek olarak verilebilir. Tüm bu sektörlerde en önemli konu yapılaşmanın ve değişim süreçlerinin optimum süre ve maliyet sınırları çerçevesinde tamamlanmasıdır. Bu sınırların içinde kalabilmek için bu kadar farklı coğrafyada ve bu kadar çok sayıdaki yapıda yürütülecek proje için etkin bir planlama, koordinasyon ve yönetim süreci zorunlu olmaktadır. Yönetim sürecinin etkili olabilmesi de ancak üretim süreçlerinin özelliklerinin belirlenmesi, analizi ve hassas şekilde değerlendirilmesi ile olabilir.

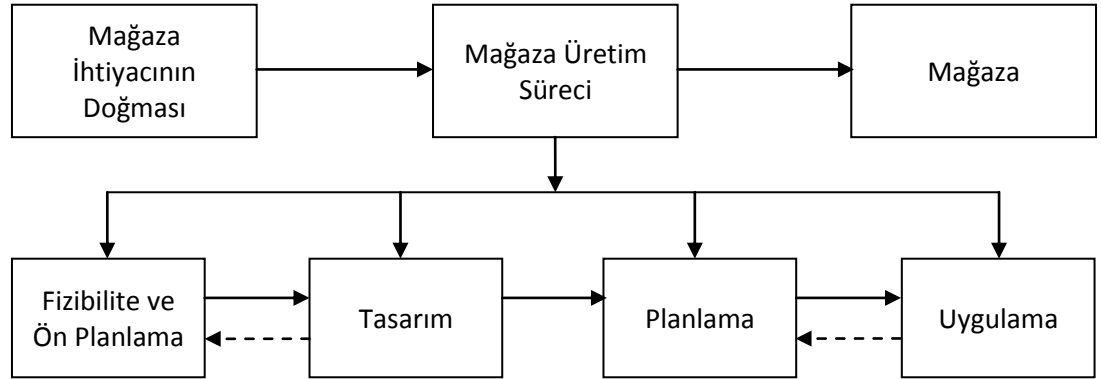
Yapı ve endüstriyel üretim özelliklerini bünyesinde birlikte barındıran kurum mağaza tasarımı uygulamaları süreci çok hızlı ve tekrarlı olarak oluşan bir sürece sahiptir. Kurum mağaza tasarımı uygulamaları sahip olduğu seri üretim özellikleri sayesinde bireysel üretim özelliklerine sahip yapı üretiminden ayrılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde kurum mağaza tasarımı uygulaması üretim ve yönetim süreçleri açısından değerlendirilecektir. Ayrıca bireysel üretim özelliğine sahip yapıların bünyesinde barındırdığı ürün, süreç ve yönetim özelliklerinden farkları ve bu farkların ortaya çıkarılabileceği sorunlardan bahsedilecektir.

4.2.1 Kurum mağaza tasarımı uygulaması üretim süreci

Kurum mağaza tasarımı uygulaması süreci tez genelinde tanımladığımız şekli ile kurumun faaliyet gösterdiği sektördeki yapılaşma ihtiyacının karşılanması ve kurumların sahip oldukları bayiler ve şubelerdeki yapı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalardan meydana gelmektedir. Yapı üretim sürecinde olduğu gibi bu uygulamalar kapsamında da karmaşık ve çok sistemli bir yapıdan söz edilebilir. Bu süreç Şekil 4.8’de gösterildiği üzere kurumun ihtiyaçlarına cevap verildiği, kurumsal kimliğin özelliklerinin yapı üzerinde yansıtıldığı, hedef

tüketici kitlesinin taleplerinin karşılandığı ve kuruma ait bazı özel süreçleri bünyesinde barındıran ve tasarımı uygulayan bir üretim sürecidir.



Şekil 4.8 : Kurum Mağaza Tasarım Uygulaması Üretim Süreci

Sektörel bir yapı üretim süreci olarak adlandırabileceğimiz “Kurum mağaza tasarım uygulaması”, kurumların kurulma, stratejik hedeflerine ulaşmak için yeni pazarlara girme, faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki mağaza ağını genişletme veya mevcut mağaza ağını yenileme ihtiyaçlarından doğan talebin ortaya çıkması ile başlayan bir süreçtir. İhtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap olarak doğan taleplerin ortaya çıkması ile birlikte başlayan bu süreç içerisinde birden çok evre barındırmaktadır. Bu evreler yapı üretim sürecinde ortaya çıkan evreler ile oldukça benzemesine rağmen uygulamaların çok kısa sürede birden çok tekrarlanmasından dolayı kendine has bazı özellikleri de bulunmaktadır. Sık ve çok sayıda tekrarların olması süreç yönetimi bakımından benzer uygulamalar nedeniyle kolaylık sağlarken, işlerin hacmi ve uygulama noktalarının birbirinden uzak olması süreci zorlaştırmaktadır (Ertekin, 2008).

Üretim sürecinin tüm evrelerinde kaynakların dağıtım planı yapılmalı ve iş programı çerçevesinde geriye dönük kontrollerle denetimler sağlanmalıdır. Üretim sürecinin hedeflenen şekilde gerçekleştirilmesi için tüm planlama, koordinasyon ve organizasyon adımları maliyet, zaman ve performans üçgeni çerçevesinde yürürlüğe konulmalıdır.

Kurum mağaza tasarım uygulaması üretim süreci pazardaki rakiplere paralel olarak değişiklik gösterebilir. Kurumun mağaza tasarım uygulaması açısından doğru ve hassas bir çalışma yapılabilmesi için uzun süreli planlama önemlidir. Bu yüzden kurum mağaza tasarım uygulamalarında planlı ve sıralı bir yol izlenmeli ve sadece değişimlere ayak uydurmak için bu yönteme başvurulmamalıdır.

Kurumun içinden ve dışından gelen talepler ve beklentiler kurum mağaza tasarım uygulaması üretim sürecinde dikkate alınmalıdır. Sadece kurumun kendisinin farkına vardığı konularda aksiyon almak çoğu zaman gerçek problemlere ulaşmada zorluk yaratacaktır. Bu yüzden tüm katılımcıları içine alan ve herkesin fikrine değer verilen bir üretim süreci oluşturulmalıdır (Çil, 2002). Her kesimi içine alacak şekilde yürütülen bir süreç başarılı sonuçların ortaya çıkması ihtimalini artırmaktadır.

Kurum mağaza tasarım uygulaması üretim süreci genellikle reklam veya pazarlama departmanları tarafından oluşturulmaktadır. Fakat oluşturulan tasarım kimliği tüm kurumu ilgilendirdiği için gerçekte tek bir departmanın görevi olmamalıdır. Satış bölümünden birisinin pazarlama bölümünün kendisi için oluşturduğu yola sadık kalıp kalmadığı sorularının cevaplarının araştırılması gerekmektedir. Dolayısıyla kurum mağaza tasarım uygulaması çalışmalarını yürüten departmanın kurumun diğer departmanlarıyla işbirliği içinde olması gerekmektedir (Süceddinov, 2008).

Kurum mağaza tasarım uygulamaları sistematik bir düzende ve planlı bir şekilde yürütülmelidir. Düşünülmeden ve üstün körü şekilde gerçekleştirilen uygulamalarda hedef kitle araştırılmamakta ve uzun süreli planlama yapılmaktan kaçınılmaktadır. Çok kısa sürede oluşturulan kurum mağaza tasarım uygulamalarında güvenilirlik ve hedef kitleye ulaşma sorunları ortaya çıkmaktadır. Alınacak kararlar ve uygulamalar uzun süreli çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmalıdır.

Kurum mağaza tasarım uygulaması üretim süreci, ihtiyacın doğmasıyla başlayıp yapının tamamlanmasına kadar geçen sürede karar verme ve hazırlık, analiz, tasarım, planlama, uygulama, kontrol ve kullanım süreçleri ile birlikte yapı ömrünün dolması sonucu yok edilmesi sürecini kapsamaktadır. Aşağıda bu evrelere detaylı olarak değinilmiştir.

İhtiyacın doğması

Kurum mağaza tasarım uygulamasına ilişkin ihtiyacın doğması ile birlikte süreç başlamış olur.

Kurumlar için bu ihtiyacın doğması üç farklı şekilde meydana gelmektedir (Ertekin, 2008):

- Kurum yeni kurulacaktır ve hedef tüketici kitlesine ulaşmak ve sahip olduğu kurumsal kimliği yansıtacak yapılara ihtiyacı vardır.

- Kurum sahip olduğu büyüme ve gelişme hedefleri doğrultusunda yeni pazarlarda yapılara ihtiyacı duymaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi kurum kimlik bileşenlerini taşıyacak şekilde var olan yapıların kurumsal kimlik dönüşümlerinin yapılması ile sağlanacağı gibi yeni yapılaşmalar ile de sağlanabilir.
- Kurumlar faaliyet gösterdikleri sektördeki rakiplerinden sıyrılmak ve teknolojik gelişmeleri yakalamak için kurumsal tasarım kimliklerini yenileme ve bunu mevcut yapı ağına aktarma ihtiyacını duymaktadır.

Eğer kurumun sahip olduğu bir kurumsal mağaza tasarım kimliği yok veya kimlikte değişim yapılacak ise öncelikle kurum mağaza tasarım uygulamasına girdi oluşturacak bu kimliğin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tasarım kimliğinin oluşturulması veya güncellenmesi için ise öncelikle kurum tarafından buna karar verilmesi ve akabinde hazırlıkların yapılması gerekmektedir.

Karar verme ve hazırlık

Kurumlarda, kurum mağaza tasarım uygulaması süreci üst yönetim tarafından yürürlüğe konulmaktadır. İlk karar için hazırlıklar ise genellikle şirketlerin ticari pazarlama veya pazarlama yatırımları bölümleri tarafından geliştirilmektedir.

Kurumsal mağaza tasarım kimliğini oluşturmak ve geliştirmeler yapmak bazı somut nedenlere dayanmaktadır. Teknolojinin ilerlemesinin beraberinde kurumun ürünleri gelişmekte ve kurumun yeni gelişen hedefleri ile birlikte kurumsal mağaza tasarım kimliğinin de oluşturulmasına veya geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle kurumsal mağaza tasarım kimliği gerektiğinde üzerinde değişiklikler yapmaya olanak verecek şekilde oluşturulmalıdır. Kurumsal mağaza tasarım kimliğini yeniden yaratırken veya değiştirirken atılan adımlar üzerinde dikkatli bir şekilde düşünülmeli, gelişime ve yeniliklere adapte edilebilir nitelikte olmasına özen gösterilmelidir (Çil, 2002).

Kurumsal mağaza tasarım kimliği geliştirme ve değiştirme aşamalarında mutlaka firma içinde bu işlerden sorumlu departman olmalıdır. Kurumsal mağaza tasarım kimliği gelişim ve değişim çalışmalarında danışmanlık vermek üzere kurum içinden veya dışından farklı bakış açılarına sahip ekipler de kurulabilir. Bu ekipler kurum içinde farklı departmanlarla görüşerek onların fikirlerini alır. Kurum dışında ise

farklı kesimlerden insanlarla görüşerek araştırmalar yapar ve kurumsal mağaza tasarım kimliğinde değişim yapılıp yapılmamasına karar verir (Ak, 1998).

Kimliğinin değiştirilmesine veya geliştirilmesine karar verildiği vakit ilk iş olarak kurum tanınmaya çalışılmalıdır. Yönetim de bu sürecin uzun ve zorlu geçebileceğinin farkına varmalı ve olabilecek değişimlere açık olmalıdır. Kurumsal mağaza tasarım kimliği değişim programının başarılı olabilmesi için süreç içerisindeki tüm çalışmaların önemle ele alınması, ciddi bir şekilde yönetilmesi, denetlenmesi ve üzerinde anlaşılan stratejinin aynen uygulanması gerekmektedir.

Kurumsal mağaza tasarım kimliği çalışmalarına bütün kurum katılabilir. Kurumdaki ilgili çalışanlar hesaba katılmadan bazı kararlar alınır ve onaylar verilirse çalışmanın sonuçlarını uygulamakta ciddi dirençlerle karşılaşılabilir. Yapılan çalışmalar neticesinde sadece yöneticilerin karar alması ile beklentilerin ve sonuçların örtüşmediği kanıtlanmıştır. Kurum mağaza tasarım uygulamalarında tüm ekip birlik içinde hareket etmeli ve kurumun güvenilirliğine zarar verici uygulamalardan kaçınılmalıdır.

Kurum mağaza tasarım uygulamaları için çerçeve oluşturacak kurumsal mağaza tasarım kimliğinin yaratılmasına veya değişimine karar verilip gerekli hazırlıklar tamamlandıktan sonraki aşama kurumsal mağaza tasarım kimliğinin yaratılmasına ilişkin detaylı analiz ve değerlendirme sürecidir.

Analiz

Analiz ile kurumsal mağaza tasarım kimliği problemlerinin ortaya çıkması ve düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Tüm verilerin detaylı bir şekilde toplanması, işlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Kararlar aşama aşama alınmalı ve bu şekilde her basamağın etkin olması sağlanmalıdır.

Kurumsal mağaza tasarım kimliğinin yenilenmesi çalışmalarında öncelikle problemli noktalar üzerinde çalışılmalıdır. Saptanan problemi noktaları daha önce de başka kurumlar saptamış ve çözümünü bulmuş olabilirler. İlk önce problemin daha önce bulunmuş bir çözümünün olup olmadığı araştırılmalı ve bu bilgiler edinilmeye çalışılmalıdır. Böylece hem maddi hem de zamansal açıdan tasarruf edilmiş olur.

Halka ilişkilere ışık tutacak veriler yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilmektedir. Bu nedenle ekip içinde yer alacak halkla ilişkiler uzmanı bilimsel

ölçümlemeler ile kurumsal mağaza tasarım kimliğinin nasıl algılandığını belirlemeli ve sonuçlarını yönetime rapor halinde sunmalıdır.

Yapılan araştırmalar bilimsel konularda olduğu gibi ele alınmalı, uygulanacak yöntemler aynı şekilde belirlenmeli, hedef kitlelerin özelliklerine, kültürüne, görüşlerine ve hatta sektörde bulunan diğer kurumların şirkete karşı olan tutumlarına göre değişebilmektedir. Önemli olan problemin net bir şekilde ortaya konulabilmesi ve araştırma sonuçlarından neler beklendiğinin farkında olunmasıdır (Ak, 1998).

Kurumsal mağaza tasarım kimliğini doğru bir şekilde ortaya çıkarabilmek için kurumun iki şekilde incelenmesi gerekmektedir. İlk önce kurum parçalarına ayrılmalıdır. Bu parçalardan bazıları kurumun tarihi, sahipleri ve değerleridir. Örgütün fonksiyonel değerlerinin nasıl çalıştığına bakılması da ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Bu şekilde mevcut kimlik hakkında daha fazla bilgi sahibi olunabilmektedir.

Kurumsal mağaza tasarım kimliğinin geliştirilmesi için gerekli iletişim stratejisinin oluşturulmasına yardımcı olan ön çalışmalar analiz aşamasını oluşturmaktadır. Bu çalışmaların doğru sonuç verebilmesi için aşağıdaki konuların açıkça anlatılması gerekmektedir (Ak, 1998):

- Kurumun ne olduğu
- Kurumun nasıl algılandığı
- Kurumun istekleri
- Gelecekte beklenenler
- Nasıl bir yerde olmalı?
- Nasıl olmalı?
- Nasıl tanıtılmalı?

Araştırma safhası tamamlandıktan sonra tasarım aşamasına geçilmelidir. Gerçek anlamda kurum mağaza tasarım uygulaması üretim sürecinin başlaması, kurumsal mağaza tasarım kimliğinin oluşturulması ve bunun özellikle yapısal öğelere uygulanması için kuruma danışmanlık yapacak firmanın belirlenmesi ile birlikte olmaktadır.

Tasarım

Kurum mağaza tasarımı uygulamaları için izlenen tasarım evreleri yapı üretim sürecindeki tasarım evreleri ile oldukça benzerdir. Bu aşamada mağazanın sahip

olacağı ve hedef tüketici kitlesine yansıtacağı özellikleri kurumsal mağaza tasarım kimliği sınırları içerisinde kalarak belirlenmektedir.

Kurumun eğer sahip olduğu bir kurumsal mağaza tasarım kimliği yok ise öncelikle bu kimliğin tasarlanması yoluna gidilmelidir. Tasarımcı kimliği yaratma sürecine başlamadan önce gözlem ve denetleme yapmalıdır. Bir taraftan bilgileri toplarken diğer taraftan da sektördeki uygulamaları incelemelidir. Bu şekilde sadece kurum hakkında bilgiler toplamakla kalmamakta aynı zamanda genel bir fikir sahibi olmaktadır. Karşılıklı görüşmeler sonucunda edindiği bilgilerle kendi izlenimlerini kıyaslamalıdır ve kurumun o güne kadar yayınladığı tüm materyal, TV ve radyo reklamlarını gözden geçirmelidir. Böylelikle kurumun, tüketicilerin gözünde ulaşmak istediği konum ve imaj hakkında da bilgi sahibi olacaktır (Türkoğlu, 2008).

Tasarımcının kurumun sektördeki rakiplerine dair de mümkün olduğunca bilgi toplaması gerekmektedir. Kurumsal mağaza tasarım kimliği yaratmadaki en önemli nokta kurumun hem benliğine hem de pazardaki yerine uygun kimlik yaratmaktır. Tasarımcı tasarıma başlamadan önce görsel denetleme yaparken kendine şu soruları sormalıdır (De Neve, 1992):

- Kurumun ismi nasıl kullanılıyor?
- Kurumun şimdiye kadar kullandığı sembol ve yazı bileşimi yeniden düzenlenebilir mi?
- Kurumun geneli nasıl bir karaktere sahip?
- Kurumun hizmet veya ürünlerine hangi karakter hâkim?
- Kurum hangi hizmet veya ürünü ile rakipleriyle rekabete girebilir?
- Kurumun sahip olduğu bariz bir tasarım anlayışı var mı?
- Kurumun ürünleri veya hizmetleri birbirleriyle ilişkili mi?

Tasarımcı yukarıdaki soruların cevabını aldıktan sonra tasarım sürecinde ilk olarak ihtiyaç programı oluşturulmalıdır. Mağazanın sahip olacağı form özellikleri, fonksiyonel gereksinimler ve mağazanın bütününe ait mekanik, teknik ve strüktürel altyapı da bu aşamada oluşturulmaktadır. Süreç kendi içerisinde sırasıyla ön tasarım, tasarımın geliştirilmesi, kabulü ve detaylandırılması evreleri olarak devam eder. Üretim aşamasının bileşenleri, malzemelerin seçimi, detayların belirlenmesi ve maliyet çalışmaları yapılması da bu süreç içerisinde kendine yer bulmaktadır (Ertekin, 2008).

Kurum mağaza tasarım uygulamalarının bireysel üretim özelliğine sahip yapı üretiminden farkı kabul edilen tasarımın tek sefer değil tekrar tekrar kullanılmasıdır. Bu tekrarların neticesinde tasarım ve malzemeler standartlaşmakta ve yinelenen uygulamalarda tasarım sürecine harcanan zaman kısalmaktadır. Ancak uygulama alanları ve koşulları değişken olduğundan bu tasarımın belirlenen noktalara adaptasyonu gerekmekte ve bu da kendi içinde yeni bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal tasarım kimliği özelliklerinin mevcut yapıya uyarlanması için ortaya çıkan bu ilave süreçler mevcut yapı ölçüm, keşif, değerlendirme ve adaptasyon süreçleri olarak adlandırılabilir. Bu süreçler yapı üretim süreci tasarım evresinde karşılaşmadığımız ve kurum mağaza tasarım uygulamalarına özgü ek süreçlerdir.

Tasarım sürecinde katılımcılar arasındaki koordinasyon net bir şekilde sağlanmalı ve iletişim kopukluğuna izin verilmemelidir. Bu evre yalnızca tasarımın gerçekleştirildiği evre değil aynı zamanda maliyet ve planlama kontrollerinin geriye dönülerek birlikte yürütüldüğü ve ölçüm, adaptasyon ve uygulama evrelerinin iç içe geçtiği bir evredir.

Planlama

Kurum mağaza tasarım uygulamasına yönelik planlama bireysel üretim özelliklerine sahip yapılardaki tasarım evresiyle yer değiştirmiştir. Mağazalara ilişkin tasarım öncesinde sadece yatırım kararlarına ilişkin planlama süreci yürütülmektedir. Asıl planlama evresinin başlangıcı kurumun hedefleri doğrultusunda tasarım sürecinin kesin olarak sonlanması ile olmaktadır.

Planlama, kurumun hedeflerine ulaşmak için hangi sıraya göre nasıl ve ne zaman ne gibi aksiyonların alınacağını, ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir model olarak adlandırılabilir. Plansız olarak kurum mağaza tasarım uygulamaların yürütülmesi sonucunda oluşabilecek zararlardan ötürü kurumu ve kurumun imajını ciddi olarak zedeleyebilir. Bu yüzden kurumlar planlamalarını iyi bir şekilde yapmalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir (Çil, 2002).

Planlama evresinde tasarım kesinleştiği için belirsizliklerin de oldukça azaldığı söylenebilir. Planlama sürecinin alt evreleri tahmini maliyet dağılımı ve süre programının yapılması ile organizasyon yapısının kurulması olarak açıklanabilir. Öncelikle mevcut kaynak ve örgüt analizi yapılmakta ve akabinde alınan kararlara

istinaden belli sınırlamalar oluşturulmaktadır. Kalite ve uygulama standartlarının oluşturulması da planlama evresinin alt sürecidir.

Kurum mağaza tasarım uygulaması üretim ve uygulama sürecinde görev alacak kurum dışı katılımcılar ihale sonucunda belirlenmektedir. Bu ihale oluşturulan nihai tasarım ve standartlar çerçevesinde yürütülmektedir. Proje katılımcıları belirlendikten sonra planlama süreci ve programlama aşamalarının birlikte yürütüldüğü söylenebilir. Planlama sürecinde gerekli malzeme, ekipman, işgücü temini ve maliyet tahminleri yapılır ve bir sonraki aşama olan uygulama sürecinden gelen geri bildirimlerle bunun sürekliliği sağlanır. Uygulama öncesi son hazırlıkların yapıldığı ve uygulama süresince sürekli güncellenen aşama ise programla aşaması olarak adlandırılır. Programlama aşaması tüm proje katılımcıları arasındaki koordinasyonun planlandığı, tüm malzemelerin projeye göre şartnamelerinin hazırlandığı, üretim için gereken tüm işgücü, ekipman ve malzeme kullanımının sırasının ve miktarının belirlendiği aşamadır (Ertekin, 2008).

Planlama yapılırken hazırlanan planların değişimlere açık olacak şekilde esnek ve dinamik olmasına özen gösterilmelidir. Her aşamada sonuçlar değerlendirilmeli ve problemlerin önüne geçilmelidir. Hazırlanan planın uygulanmasını ve başarısını artırmak için plan, kurum mağaza tasarımı uygulamasından sorumlu tüm ekip tarafından benimsenmelidir (Tortop, 1993). Tüm tasarım ve akabinde planlama süreçleri tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilmektedir.

Uygulama

Uygulama süreci esas olarak üretimin gerçekleştirildiği evre olarak adlandırılabilir.

Kurum mağaza tasarımı uygulaması daha önceki bölümlerde bahsedildiği üzere var olan bir kimliğin yeni mağazalarda uygulanması şeklinde olabileceği gibi el değiştirmeler, birleşmeler veya kurumsal mağaza tasarım kimliğinin değişmesi sonucu bu dönüşümün tüm şube veya bayi ağına bir anda uygulanması şeklinde de olabilmektedir. Özellikle bir defada gerçekleştirilecek bu kurumsal kimlik dönüşüm projeleri yapım işlerinde başarılı sonuçlara ulaşmak isteniyorsa üretici ve uygulamacı tedarikçiler arasındaki koordinasyon iyi bir şekilde kurulması gerekmektedir. Mağaza mağaza değerlendirildiği vakit iş büyüklüğü az olmakla birlikte, geniş bir coğrafyaya yayılmış çok sayıda mağazanın toplam iş büyüklüğü oldukça fazla olmaktadır. Seri uygulama sürecine başlamadan önce bazı noktalarda

karar verilen tasarımın prototip uygulamaları yapılır ve sonuç olumlu ise onay verilerek uygulama tüm şube veya bayi ağına yayılır. Artık o andan itibaren yapılan her mağaza cephesi ve iç mekan dekorasyonu kurumsal mağaza tasarım kimliğine göre üretilmelidir.

Kontrol

Kontrol evresi uygulama evresi ile iç içe geçmiş bir evre olmakla birlikte yönetimsel olarak izleme, denetleme ve saptanan sorunların giderilmesi evresidir.

Kontrol evresinin ana amacı daha önce hedeflenen sonuçların dışına çıkılma durumu varsa bunun nedenlerini araştırmak, saptamak ve sonuçları iyileştirmektir (Çil, 2002).

Kontrol ve uygulama sürecinde sürekli olarak yapılan denetimler sayesinde problemler saptanmakta ve bir önceki aşama olan planlama sürecine geri dönülerek çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. Kontrol sürecinde yapılan denetimlerin bir diğer amacı da kurum mağaza tasarımı uygulamasının ilerleme ve sonuçlar açısından daha önceden planlanan zaman, maliyet ve performans kriterleri içerisinde kalıp kalınmadığına bakılmasıdır (Ertekin, 2008).

Uygulama tamamlandıktan sonra daha önceden planlanan verilerle uygulama sonucunda ortaya çıkan veriler karşılaştırılmalı ve sapmaların nedeni belirlenerek bir sonraki uygulamada kullanılmak üzere ilgili proje katılımcıları tarafından saklanmalıdır.

Kullanım

Kurum mağaza tasarım uygulaması sahada sonuçlanıp faaliyete geçtikten sonra kullanım evresinin başladığı kabul edilir.

Kullanım evresi, mağazanın ihtiyaçları karşıladığı ve hedef tüketici kitlesinin beklentilerine cevap verdiği sürece devam etmektedir. Zaman içerisinde meydana gelen farklı beklentiler veya ihtiyaçlar nedeniyle veya mağazanın kullanımı sonucu doğan arızalar dolayısıyla mağaza üzerinde çeşitli tadilatlar veya eklentiler yapılabilmektedir.

Yok etme

Kurum mağazaları uzun seneler sonrasında ihtiyaçlara tamamen cevap veremeyecek duruma gelebilmektedir. Kullanım evresi boyunca yapılan tadilatlar veya

farklılaştırmalar da bu duruma cevap veremediği vakit mağazı yok etme süreci başlamaktadır. Bu nedenlerde dolayı ya mağaza tamamen kapatılmakta ya da sıfırdan yenilenme sürecine girerek yeni yüzüyle faaliyetlerine devam etmektedir.

4.2.2 Kurum mağaza tasarım uygulaması yönetim süreci

Kurum mağaza tasarımı uygulaması yönetim süreci, yapım yönetim projelerinde olduğu gibi optimum maliyet, zaman ve performans üçgeni içinde kalacak şekilde hedeflere ulaşmak için sahip olunan kaynakların verimli bir şekilde programlanması ve tüm proje sürecinin denetlenmesi sürecidir.

Yapı üretimi ile kurum mağaza tasarım uygulamasının birbirinden farkı mağaza üretiminin hızlı olması gerektiğidir. Yönetimin ana hedefi olan bu hızlı üretim yatırım kararlarının da çerçevesini oluşturmaktadır. Mağaza tasarım uygulamasının başarılı olabilmesi, fazla sayıda bileşen ve katılımcı içeren, aynı zamanda tekrarlardan oluşan bu sürecin planlama, organizasyon, uygulama ve ölçme, izleme evrelerindeki yönetim faaliyetlerinin ne kadar etkin olduğu ile doğrudan ilişkilidir.

Planlama

Mağaza yapım ve kurumsal kimlik dönüşüm projelerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için doğru ve etkin bir planlama zorunlu olmaktadır. Uygulama tamamlandığındaki verilerle daha önceden planlanan veriler üzerinde karşılaştırmalar yapılarak projenin başarılı olup olamadığı belirlenmektedir. Kurum mağaza tasarım uygulamaları yönetim sürecinde, proje ağı geniş bir coğrafyaya yayıldığı için ve buna bağlı olarak nakliye anlamında süreler uzadığı ve maliyet riskleri arttığı için daha detaylı ve üzerinden hassas olarak çalışılmış planlama sürecinin varlığı gerekmektedir.

Organizasyon

Kurum mağaza tasarımı uygulaması sürecinin çok sayıda bileşeni ve katılımcısı olması nedeniyle sürecin iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Projenin tüm katılımcıları açısından yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmeli ve bu katılımcıların iş yapışlarını kolaylaştıracak organizasyon yapısı kurulmalıdır. Bu organizasyon yapısını kurduktan sonra organizasyondaki taraflar arasında iyi ve etkili bir iletişim sağlanmasının zemini hazırlamak da projeyi başarıya ulaştıran esas faktörlerdendir.

Uygulama

Bu aşamada esas olan üzerinde anlaşılmış ve onaylı tasarıma göre mağazanın tamamlanmasıdır. Bu süreçte daha önceden oluşturulmuş iş programı ve kaynak dağılımı takip edilmektedir. Kurum mağaza tasarımı uygulamasının en büyük dezavantajı yaratacağı sıkıntı çok fazla bileşenden meydana gelen bir yapının geniş bir coğrafyada çok hızlı şekilde tamamlanması gerektiğidir. Uygulama süreci için avantaj oluşturan konular ise sürekli aynı tasarımın benzer noktalara uygulanması nedeniyle malzeme ve uygulamada standardizasyonun sağlanmasıdır.

Ölçme ve İzleme

Kurum mağaza tasarımı uygulamasının planlanan şekilde sürüp sürmediğini saptamak için sürekli takip yapılmalıdır. Takipler sonucunda elde edilen izlenimler sonucunda problemli noktalara hızlı çözümler getirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Daha önce üzerinde durulan zaman, maliyet ve performans üçgeninden sapmalar olup olmadığı bu süreçte saptanmalı ve gerekli aksiyonlar alınarak proje başarısının hedeflenen çizgiye gelmesi sağlanmalıdır.

Yapı veya kurumsal kimlik dönüşüm projesi kapsamının tanımlanmasıyla başlayan kurum mağaza tasarımı uygulaması yönetim süreci uygulamanın tamamlanmasıyla son bulmaktadır. Bu süreci oluşturan proje yönetim alanları tüm proje evrelerini kapsama alanına almaktadır. En önemli proje bileşenlerinden zaman, maliyet ve performans ölçütlerinde hedeflenen başarıya ulaşılabilmesi için etkin bir yönetimin varlığı şarttır. Bu bileşenlerin etkin yönetimi de ancak üretim ve uygulama aşamalarında görev alan katılımcıların iyi bir şekilde koordine edilmesi ile sağlanmaktadır.

Önceki bölümde kurumsal tasarım uygulamaları bakımından referans olacak şekilde özetleme yapılarak bir yapının ürün, süreç ve yönetim özellikleri sıralanmıştı. Bu bölümde de aynı özellikler baz alınarak kurum mağaza tasarımı uygulamaları açısından ürün, süreç ve yönetim özelliklerine ve bu özelliklerin yapı süreçlerinden farklarına değinilecektir. Çalışmanın bu bölümünde bahsedilecek olan “ürün” terimi uygulama sonucunda ortaya çıkan mağazanın kendisini nitelemektedir.

Ürün özellikleri;

- Ürün arsaya bağımlıdır ver arsanın koşullarına göre farklı özellikler taşır. Ürün yeri sabit olmakla birlikte üretim yeri değişkendir. Bu özellik bakımından yapı süreçleri ile benzerlik göstermektedir.
- Ürün daha önceden üzerinde anlaşılmış tasarım ve uygulama standartlarına göre sipariş ile yapılır. Ürünün standartları belli olduğu için uygulama yapılacak alana sadece adaptasyonu sağlanır. Kurum mağaza tasarım uygulaması bu özellikleriyle bireysel özelliğe sahip yapıdan ayrılmaktadır. Tasarım ve uygulama standart hale geldiği için uygulama sürecinde zamandan tasarruf sağlanmaktadır.
- Ürünün sahip olduğu malzeme ve bileşen sayısı çok fazla olduğu için karmaşık bir yapıdan söz edilebilir. Ancak yapı süreçlerinden farklı olarak aynı tasarımın birden çok noktada tekrarlanarak uygulanması sebebiyle malzeme ve bileşenlerde standardizasyon sağlanmıştır.
- Ürünün tasarım aşamasında çok farklı disiplinlerden katılımcılar görev almaktadır.
- Ürün mağaza mağaza değerlendirildiği vakit küçük hacimlidir ancak kurumsal kimlik dönüşümü yapılan tüm mağazalar hesaba katılırsa yapı projelerinden daha büyük hacimli olduğu söylenebilir.
- Ürün kullanım sırasında ortaya çıkan ihtiyaçlar ve kurumsal mağaza kimliğini güncel tutmak amacıyla kurumun değişen hedeflerine paralel olarak belli zaman aralıklarında yenilenebilir özelliktedir. Yapı projeleri ise bu duruma zıt olarak çok daha uzun ömürlüdür.
- Ürün malzemeleri ve uygulamaları standart nitelikte olduğu için ürün üzerinde yeni teknoloji deneme riski azdır ve teşvik edilmektedir. Yapı projelerinde ise ürünün maliyeti fazla ve yapı bireysel nitelikte olduğu için yeni teknoloji denenmesi oldukça riskli olmaktadır.
- Ürünün sosyal sorumluluk açısından yüksek öneme sahiptir. Mağazalar aynı zamanda kurumsal mağaza tasarım kimliğini de yansıtmak zorundadırlar.
- Ürün estetik kaygısı taşımaktadır.
- Ürüne ait ihtiyaçlar her noktada birbirine benzer nitelikte olduğu için belirsizlik yapı projelerinin aksine azdır. Bu özelliğinden dolayı süreçler daha seri şekilde ilerleyebilmektedir.

Süreç özellikleri;

- Ürün sürekli tekrarlardan oluşmaktadır. Bireysel üretim olma özelliğine sahip yapı projelerinden ayrılan en belirgin özelliğidir.
- Ürün gerçekleştirildiği çevrenin iklim şartlarına bağımlılık göstermektedir.
- Ürün süreçlerinde alt yükleniciler ve tedarikçiler görev almaktadır.
- Tasarımın rolü sadece kurumsal mağaza tasarım kimliğinin yaratılması sürecinde önemlidir. Kimlik oluşturulduktan sonra tekrarlanan uygulamalarda belirlenen noktalara bu tasarımın adaptasyonu yeterli olmaktadır.
- Ürün tek bir mağaza olarak değerlendirildiğinde yapım süreçleri çok uzun değildir. Ancak mağaza kurumsal kimlik dönüşüm projeleri göz önüne alındığında uygulama alanı çok geniş olmakta ve yapım süreci çok uzamaktadır. Bu özelliğinden dolayı süreçlerin uzunluğu anlamında kurum mağaza tasarım uygulamasının belli bir standardının olmadığı söylenebilir.
- Ürünün kalite kontrol ve performans ölçümleri kısa süreler içerisinde elde edilebilmektedir. Bunun nedeni uygulamaların yapı projelerine göre daha kısa sürmesi ve dolayısıyla geri bildirimlerin de daha çabuk şekilde elde edilebilmesidir.
- Ürün yapısı ve doğası gereği uzmanlaşmayı teşvik etmektedir. Yapı projeleri bireysel nitelikte olduğu için yükleniciler iş almak adına farklı tipteki yapılara yönelmektedir. Ancak kurum mağaza tasarım uygulamasına yönelik bir tedarikçi bu iş sürekli tekrarlardan oluştuğu ve kurum hayatını sürdürdüğü sürece bu projeler son bulmadığı için daha kolay uzmanlaşabilmektedir.

Yönetim özellikleri;

- Ürünün tasarım ve yapım aşamalarında çok fazla katılımcı ve bileşken rol aldığı için etkin bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır.
- Üretimin hava ve iklim koşullarına bağlı olmasından dolayı üretkenlik değişken özellik göstermektedir.
- Ürün üzerinde sürekli denetim yapılması gerekmektedir. Bunun ana nedeni yapı projelerinde olduğu gibi ürün üzerinde sınırlamalar olması değil, üretimin çok hızlı gerçekleştirilmesinden dolayıdır.
- Ürünün üretimi çok hızlı gerçekleştirildiği için malzeme ve uygulama problemlerine karşı hızlı reaksiyon verilmeli ve hızlı kararlar alınmalıdır. Bu

özellik bakımından yapı projeleri ile benzerlik gösterse de kurum mağaza tasarım uygulamalarında bunun esas nedeni iş programının çok sıkışık olmasından dolayıdır.

- Ürün maliyetinin yüksekliği, zamanın kısıtlı olması ve uygulamanın çok geniş bir coğrafyada gerçekleştirilmesi sebebiyle iyi bir iş programı ve kaynak dağılımı gerekmektedir.

Yukarıda detaylı olarak kurum mağaza tasarımı uygulamaları açısından ürün, süreç ve yönetim özelliklerine ve bu özelliklerin yapı süreçlerinden farklarına değinilmiştir. Aşağıdaki Çizelge 4.3, 4.4 ve 4.5’de karşılaştırma özetleri incelenebilir.

Kurum mağaza tasarım uygulamalarını genel hatlarıyla kurumun faaliyet gösterdiği sektördeki yapı ihtiyacını karşılamak olarak tanımlayabiliriz. Bu mağazalar birer yapı olarak tanımlansa bile yukarıdaki süreç özelliklerinden anlaşılaçağı üzere bünyesinde yapı projelerinin bireysel üretim özelliklerini değil seri üretim özelliklerinden ürün çokluğunu, hızını ve tekrarını barındırmaktadır. Bu anlamıyla kurum mağaza tasarım uygulamasının seri üretim olduğı sonucuna varılabilir. Bu yüzden kurum mağaza tasarım uygulamaları yönetiminde yapı projeleri yönetimine göre daha özel koşullara ihtiyaç duymaktadır. Yönetim sistemi belirlenirken kurumsal kimlik dönüşümü sağlanacak mağaza hacmi ve zaman kısıtı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışmanın devamında beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Bosch Ev Aletleri örneğı üzerinden kurumsal tasarım unsurları incelenecek olup kurumsal tasarım unsurlarından kurum mağazaları tasarım uygulamaları ürün, süreç ve yönetim özellikleri bakımından detaylı olarak değerdendirilecektir. Örnek inceleme olarak Bosch Ev Aletleri’nin seçilmesinin nedenleri de çalışmanın devamı olan Bölüm 5’de açıklanmıştır.

Çizelge 4.3 : Yapı ve kurum mağazaları ürün özellikleri karşılaştırılması

YAPI ÜRÜN ÖZELLİKERİ	KURUM MAĞAZALARI ÜRÜN ÖZELLİKLERİ
Ürün arsaya bağımlıdır ve yerel özellikler taşır; ürün yeri sabit, üretim yeri değişkendir.	Ürün arsaya bağımlıdır ve yerel özellikler taşır; ürün yeri sabit, üretim yeri değişkendir.
Ürün bireyseldir, sipariş üzerine yapılır. Yaptıranın istekleri, konumlanan coğrafya ve çevresinin özellikleri biçimlenmede etkilidir.	Ürün sipariş üzerine yapılmakla birlikte, önceden belirlenmiş tasarım ve uygulama normları içerisinde şekillendirilir.
Malzeme ve bileşen sayısı çok fazla olduğundan karmaşık bir yapıya sahiptir.	Malzeme ve bileşen sayısı fazla olduğundan karmaşık bir yapıya sahiptir. Ancak malzeme ve bileşenler standartlaşmıştır.
Ürün tasarımı farklı disiplinlerden katılımcılar gerektirir.	Ürün tasarımı farklı disiplinlerden katılımcılar gerektirir.
Ürün ömrü uzun sürelidir, ancak bu sektör gelişimini olumsuz etkiler.	Ürün oluşan ihtiyaçlar ve kurumsal kimliği canlı tutma gereksinimiyle belirli periyotlarla yenilenebilir niteliktedir.
Yapım ve kullanım maliyetleri yüksek, yeni teknoloji denenmesi risklidir.	Yeni teknoloji deneme riski daha azdır. Standartlaşan bileşenler ve uygulamalar yeni teknoloji denenmesini teşvik eder.
Sosyal sorumluluk düzeyi yüksektir.	Sosyal sorumluluk düzeyi yüksektir. Ayrıca kurumsal kimliği de yansıtmak zorundadır.
Estetik kaygısı taşır.	Estetik kaygısı yüksektir.
Ürün gereksinimleri öngörülemediği için belirsizlik fazla, ürün risklidir.	Ürün gereksinimleri belirgin olduğu için belirsizlik azdır.

Çizelge 4.4 : Yapı ve kurum mağazaları süreç özellikleri karşılaştırılması

YAPI SÜREÇ ÖZELLİKLERİ	KURUM MAĞAZALARI SÜREÇ ÖZELLİKLERİ
Tek defaya özgüdür.	Sürekli tekrarlardan oluşur.
İklim şartlarına bağımlıdır.	İklim şartlarına bağımlıdır.
Alt-yüklenici ve tedarikçi ilişkilidir.	Alt-yüklenici ve tedarikçi ilişkilidir.
Tasarımın rolü önemlidir.	Tasarımın rolü, kimliği görselleştirme aşamasında önemlidir. Tekrarlarda belirlenen tasarımın adaptasyonu yeterli olmaktadır.
Uzun tasarım ve yapım süreci gerektirir.	Yapım süreci çok uzun olmamakla birlikte, özellikle kurumsal kimlik dönüşüm projelerinde uygulama alanı oldukça geniş ve çok sayıda olmaktadır.
Kalite kontrolü ve performans ölçümü uzun vadelidir.	Kalite kontrolü ve performans ölçümü geri bildirimleri kısa sürede elde edilir.
Uzmanlaşma sağlanamamıştır. Yükleniciler her çeşit yapı için teklif vermektedirler.	Uzmanlaşmayı teşvik eder.

Çizelge 4.5 : Yapı ve kurum mağazaları yönetim özellikleri karşılaştırılması

YAPI YÖNETİM ÖZELLİKLERİ	KURUM MAĞAZALARI YÖNETİM ÖZELLİKLERİ
Ürün tasarım ve yapımında çok sayıda katılımcı görev aldığı için etkin bir yönetime ihtiyaç duyulur.	Ürün tasarım ve yapımında çok sayıda katılımcı görev aldığı için etkin bir yönetime ihtiyaç duyulur.
Üretim hava koşullarına bağlı dolayısıyla üretkenlik düşük ve değişkendir.	Üretim kısmen hava koşullarına bağlıdır, dolayısıyla üretkenlik değişkendir.
Ürün ve yapımı pek çok sınırlamaya tabi olduğundan sürekli bir denetim gerektirir.	Hızlı bir üretim gerçekleştirildiğinden denetim önem kazanır.
Belirsizlik durumları, yerinde karar verme ve önlem almayı gerektirir.	Üretim ve uygulama sırasında hızlı reaksiyon verme ve karar almayı gerektirir.
Maliyet yüksekliği ve üretim süresi, iyi bir planlama ve kaynak dağılımını gerektirir.	Maliyet yüksekliği, süre kısıtı, geniş bir coğrafi uygulama alanına sahip oluşu, iyi bir planlama ve kaynak dağılımını gerektirir.

5. BOSCH EV ALETLERİ KURUM MAĞAZALARI TASARIM UYGULAMALARININ ÜRÜN, SÜREÇ VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurum mağazaları tasarım uygulamaları kurumun belirlediği hedefler çerçevesinde mağazaların tüm bileşenlerinin belirlenmiş kriterlere göre tasarlanması ve bunun sahada uygulanması sürecini kapsamaktadır. Tüm Bosch kurum mağazaları tasarımında ana hedef markayı meydana getiren ve temsil eden her öğenin mağaza tasarımında ortak ve bütünleştirici bir dile sahip olması ve bu ortak dilin hedef tüketici kitlesine aktarılmasıdır.

Kurum mağazaları tasarım uygulamalarını ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından incelemek adına Bosch Ev Aletleri'nin seçilmesinin nedeni firmanın kurum mağazaları tasarım uygulamaları faaliyetlerini sahip olduğu uluslararası kimlik ve kurum değerlerinin yarattığı disiplin ve vizyondan ötürü uzun süreli planlamalar sonrasında işleme koyması ve tüm bu süreçlerin etkin bir şekilde kontrolünü ve denetimini sağlamasıdır. Birçok firmanın aksine proje yönetim süreçlerini bünyesinde bulundurduğu bir departman ile yürüten Bosch Ev Aletleri, Türkiye'deki kurum mağazaları tasarım uygulamaları arasında başarılı bir konumda olduğu ve faaliyet gösterdiği beyaz eşya sektöründe ise öncü kurumlardan birisi olduğu için çalışmanın bu bölümünde incelemeye konu olarak seçilmiştir.

Tüketiciye direkt satış yapan beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Bosch Ev Aletleri giderek artan rekabet ortamında pazardaki paylarını artırmak ve hedeflerine ulaşmak için bayiler ve şubeler açma ve bunların sayısını her geçen gün artırma yoluna gitmektedir. Bosch Ev Aletleri bayileşme ve şubeleşme ile birlikte belli standartlara sahip mağazalara sahip olmakta ve bu standartları da tüm lokasyonlarda benzer üretim ve yönetim süreçleri sayesinde oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle Bosch Ev Aletleri'nin tarihsel gelişimi ele alınacak olup daha sonra Bosch'un kurumsal tasarım unsurları incelenerek bu unsurlardan kurum mağaza tasarım uygulamaları ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından detaylı olarak değerlendirilecektir. Tüm bu konulara ait bilgiler BSH Ev

Aletleri bünyesinde tüm bu süreçleri yürüten ve yöneten Pazarlama Yatırımları Bölümü'nden karşılıklı görüşme yolu ile elde edilmiştir.

5.1 Bosch Ev Aletleri Tarihçesi

Robert Bosch GmbH şirketi ilk olarak 1886 yılında Robert Bosch tarafından “Hassas Mekanikler ve Elektrik Mühendisliği Atölyesi” ismi ile Stuttgart, Almanya’da kurulmuştur. Kuruluşundan sadece birkaç yıl sonra Londra ve Paris’teki ilk satış bürolarını açmıştır. Şirket ismi günümüzde genellikle kısaltılarak Bosch olarak kullanılmaktadır. Bosch, otomotiv teknolojileri, endüstriyel teknolojiler, dayanıklı tüketim ürünleri ve bina teknolojileri konularında dünyanın öncü şirketlerindendir. Günümüzde Bosch bünyesinde 230’u Almanya’nın dışında yer alan 270 şirket bulunmaktadır. Ülke temsilcilikleri ve bağlantılı şirketleri ile birlikte Bosch, 50’den fazla ülkede faaliyet göstermektedir ve 290.000 çalışanı vardır.

Bosch, ilk olarak otomotiv sektöründe faaliyete başlamış ve ilk uygulamalarını manyeto üretimi, içten yanmalı motorlar ve ön cam silecekleri üzerine hayata geçirmiştir. Bosch bu gelişmelerin ardından beyaz eşya sektörüne ilk olarak 1933’da ürettiği ve Leipzig Bahar Fuarı’nda sergilediği ilk Bosch buzdolabı ile girmiştir. Ardından 1958 yılında ilk çamaşır makinesi ve 1964 yılında da ilk bulaşık makinesini üretmiştir. 1967 yılına kadar beyaz eşya ve ev aletleri üretim faaliyetleri Bosch Grubu bünyesinde devam etmiştir.

Teknik ve ticari anlamda güç birliği yapmak, sinerji yaratmak ve diğer rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamak adına iki Alman şirketi olan Bosch ve Siemens markaları beyaz eşya sektöründeki faaliyetlerini birleştirme ve tek bir şirket çatısı altında toplama kararı almışlardır. Bu karar neticesinde BSH Bosch ve Siemens Ev Aletleri Anonim Şirketi 1967 yılında %50 Robert Bosch GmbH ve %50 Siemens AG ortaklığı ile Münih merkezli olarak kurulmuştur. 2014 yılında ise Siemens AG’nin beyaz eşya sektöründen çıkmak istemesi nedeniyle Robert Bosch GmbH, Siemens AG’nin BSH üzerinde sahip olduğu %50 hisseyi de satın alarak şirketin %100 sahibi konumuna gelmiştir. Bu satınalma ile birlikte şirketin ismi BSH Ev Aletleri Anonim Şirketi olarak değiştirilmiştir. BSH Ev Aletleri pazar payına göre Avrupa’da birinci, Dünya’da ise üçüncü beyaz eşya şirkettir. BSH Ev Aletleri’nin bünyesinde 14 adet beyaz eşya markası bulunmaktadır. Ana markalar Bosch ve Siemens; özel markalar Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva, Ufesa, Junker ve Zelmer; yerel

markalar ise Pitsos, Coldex, Balay ve Profilo'dur. Günümüzde 13 ülkede bulunan 42 fabrikası ile faaliyet gösteren şirketin dünya genelinde 53.000 çalışanı bulunmaktadır.

Türkiye'de ise BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1992 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Ana markaları Bosch ve Siemens, özel markası Gaggenau ve yerel markası Profilo ile Türkiye'nin yabancı yatırımlı beyaz eşya şirketidir. Türkiye'de Çerkezköy fabrikalarında altı ana ürün grubunda üretim yapan kuruluş pazar payı olarak Türkiye'de Koç Grubu'ndan sonra ikinci sırada gelmektedir. BSH Türkiye'de 8000 çalışan bulunmaktadır. Bosch, dünyanın önde gelen elektrikli ev aletleri üreticilerinden biridir. Günümüzde elektrikli ev aletleri sektöründe mikserden kahve makinesine, elektrikli süpürgeci fırına, ocaktan bulaşık makinesine kadar onlarca çeşit ürün grubunda üretim yapan bir Bosch markasından bahsedilebilir.

Bahsedildiği üzere Bosch Grubu bünyesinde her biri farklı sektörlerde faaliyet gösteren onlarca şirket bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu şirketlerden BSH Ev Aletleri şirketi bünyesinde beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren Bosch markası, kurumsal kimliğin bir bileşeni olan kurumsal tasarım ve unsurları açısından incelenecek olup, bu unsurlardan kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ayrı bir parantez açılacaktır.

5.2 Bosch Ev Aletleri Kurumsal Tasarım Unsurları

Kurumsal tasarım, markanın hedef tüketici kitlesi ve kurum çalışanlarına karşı tek bir kurumsal görüntüsünün olması için kurulan ahenkli bir etkileşimdir. Kurumsal tasarım unsurlarının sistematik bir şekilde kurgulanması ile dünyadaki tüm lokasyonlarda markanın bilinirliğinin ve tanınırlığının sürekliliği sağlanmış olmaktadır. Bu bölümde kurumsal kimliğin bir bileşeni olan kurumsal tasarımın unsurları Bosch Ev Aletleri örneği üzerinden incelenecek olup bu unsurlar vasıtasıyla kurumsal kimliğin ne şekilde tüketicilerle buluşturulduğu konusuna değinilecektir.

Kurumların esas amacı hedef tüketici kitlesinin güvenini kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmaktır. Kurumların tüketiciler tarafından kabul görmesi de ancak kuruma karşı hissedilen kalite hissi ve güven duygusu sayesinde olmaktadır. Hedef tüketici kitlesinin kuruma ve kurumun ürünlerine karşı güven duymasından önce kuruma alışmak için zamana ihtiyacı vardır. Tüketicilerin kuruma alışması ise ancak

kurumların kurumsal tasarım kimliklerinin sürekliliğinin sağlanması ve tüketicilerin bu kimliği tanınması ile olmaktadır.

Hedef tüketici kitlesi ilk bakışta ürünler arasında fark göremediği için beyaz eşya sektörü ciddi bir fiyat baskısı altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Sektörde faaliyet gösteren birçok marka genellikle aynı fiyat diliminde, aynı özellikte ve aynı enerji verimlilik sınıfında yer alan ürünlere sahip olmaktadır. Beyaz eşya sektörünün bir diğer özelliği ise sektörde faaliyet gösteren birçok köklü markanın yeteri kadar iletişim faaliyetlerine önem vermemesi ve kendilerini diğer markalardan ayırt etmek için çaba sarf etmemeleridir. Bu şekilde markaların kendilerini tam olarak ifade etmemeleri nedeniyle bazı riskler ortaya çıkmaktadır. Örneğin, karar verme sürecinde olan bir tüketici için iletişim faaliyetlerinden çok, fiyat ve satış personelinin tavrı daha çok önem kazanabilmektedir. Kurumların hedef tüketici kitlesi ile kuracağı iletişimin bir diğer önemi ise hedef gruba uygun özgün bir marka profili oluşturulmasının sağlamasıdır. Bosch markası da bu şekilde iletişim faaliyetlerine gereken önemi vererek hedef tüketici kitlesinin kendisine sempati duymasını ve kendisini tercih etmesini sağlamak ve tüketicilerin karar verme süreçlerini etkilemeyi amaçlamaktadır. Bosch markasının bir diğer amacı ise ürünlere kattığı katma değerın tüketiciler tarafından fark edilmesi için katma değeri vurgulamak ve ürün fiyatlarını haklı çıkarmaktır.

Bosch şirketinin kurucusu Robert Bosch sahip olduğu ana prensibi şu cümle ile açıklamaktadır: “Güven kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim. Verdiğim sözlere ve ürünlerime duyulan güven, benim için her zaman kısa vadeli kazançlardan daha önemli olmuştur”. Şirketin kurucusunun kişiliği şirketin kendisini 120 yıldan uzun süredir etkilemiş ve Bosch markasını bugünkü olduğu konuma getirmiştir. Bosch markası kurucusunun kişiliğinden yola çıkarak insana ve çevreye duyduğu sorumlulukla hareket etmekte ve teknik uzmanlığını güvenilirlik sağlamak için kullanmaktadır. Kurum tutamayacağı sözleri vermemekte ve her zaman için dürüst davranmaktadır. Bosch markası çevreye karşı duyarlı bir markadır. Kendi çıkarlarını hiçbir zaman çevre bilincinin önüne çıkarmamakta ve sahip olduğu kararlı marka imajı ile birlikte her zaman bu değerlerin temsiline önem vermektedir. Bosch markası bu kimliğini gelecekte de koruyabilmek adına, dünya çapındaki tüm lokasyonlarda tutarlı bir şekilde yönetimi sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak böyle

bir duruş sayesinde, gerçek tutarlılık ve güvenilirlik konusunda süreklilik sağlanmış olacaktır.

Dünya gün geçtikte daha küçük bir yar haline gelmektedir. Modern medya ve genişleyen mobilite ile birlikte insanların kurumlara ve kurumların markalarına karşı olan algıları da değişmektedir. Bosch Ev Aletleri’de hedef tüketici kitlesinin algısında başka markalarla karışmadan yer edinmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle genel konsepti pazar araştırmaları neticesinde belirlenen ve üzerinde anlaşılan tek bir Bosch kurumsal tasarım kimliği ortaya çıkmıştır ve bu kimlik marka için dünyada bağlayıcıdır.

Kurumsal tasarım unsurları, Bosch Ev Aletleri kurumsal tasarım kimliğinin içeriğini oluşturmakta ve istisnasız uygulanmaktadır. Bosch için kurumsal tasarım kimliği, kurumun ürün tasarımını, logosunu, sloganını, tipografisini, renklerini ve kurum mağaza tasarımını tanımlamakta ve bu unsurların ne şekilde uygulanacağını belirlemektedir. Sonraki bölümlerde Bosch Ev Aletleri’nin kurumsal tasarım unsurları incelenecek olup bu unsurlardan Bosch kurum mağaza tasarım uygulamaları tez çalışması kapsamında daha detaylı olarak ele alınacaktır.

5.2.1 Ürün tasarımı

Beyaz eşya sektöründe gün geçtikçe rekabetin artması ile birlikte arz edilen ürün sayısı da giderek daha fazla olmaktadır. Pazarın doymuş hale gelmesinin neticesinde ancak ürün tasarımlarında farklılık yaratan markalar başarıyı yakalayabilmektedir.

Bosch Ev Aletleri, markanın özünde var olan gücüne konsantre olmaya çalışmaktadır. Markanın özünde var olan gücü ise markanın sahip olduğu ürünler ve bu ürünlerin özellikleridir. Marka içeriğini en iyi ve en açık şekilde yansıtan öğeler bu ürünlerdir. Bosch markasının içeriği bir Bosch ürününün üretiminde harmanlanan kararlılık, kusursuz şekilde kurgulanan kalite, performans ve teknik mükemmellikten meydana gelmektedir. Bosch ürünleri hiçbir zaman yüzde yüz mükemmel duruma gelmeden fabrikayı terk etmemektedir. Ürünlerin ve markanın sahip olduğu bu içerik Bosch markasının katma değeridir ve tüketiciye yansıtılan fiyatları haklı çıkarmaktadır.

Ürün tasarımında marka içeriğinin yansıtılmasına önem verilmektedir. Bosch markası hiçbir teknik hileye başvurmadan, sadece ürünün yaptığı işe odaklanan anlayışını ürün tasarımında hiçbir kıvrıma yer vermeyerek ve sadece düz çizgiler

kullanarak vurgulamak istemektedir. Böylece ürün tasarımında belli dönemlerde ortaya çıkan tasarım trendlerine bağlı kalınmamakta aksine yıllar boyunca geçerli olacak kurum değerlerine yatırım yapıldığı vurgulanmaktadır.

Bosch kurum mağazalarında ürüne ait içeriklerin ve tasarımların kurum mağaza tasarım uygulamalarına da yansımaları bulunmaktadır. Şekil 5.1’de görüldüğü üzere gerçek birer çamaşır makinesi tamburu kullanılarak yaratılan sarkıt armatürler Bosch mağaza konseptinde aydınlatma modülü olarak kullanılmaktadır.

Ürün tasarımının bir unsuru olan ambalajlama ve paketleme de kurumsal ifade de önemli yer tutmaktadır. Bosch ev aletlerinin paketlemesi ilk bakışta içinde ne olduğunu gösterecek şekilde tasarlanmakta ve ürünün üç boyutlu, somut etkisi elle tutulur bir forma indirgenmektedir. Ürün paketleri standart olarak güvenilir, güvenli ve her zaman tüketicilere fayda sağlamaya odaklı şekilde tasarlanmaktadır.



Şekil 5.1 : Çamaşır makinesi tamburu aydınlatma modülü.

Bosch markası ürünlerinde ve ürünlerin paketleme gibi bileşenlerinin tasarımında farklılık yaratarak ve marka felsefesini bu tasarımlarda tüketiciye yansıtarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmakta ve hedef tüketici kitlesi gözünde kurum imajına olumlu katkı sağlamaktadır.

5.2.2 İletişim tasarımı

Kurumun kendisini kamuoyuna ve hedef tüketici kitlesine aktardığı tüm iletişim araçları iletişim tasarımının unsurları olarak ifade edilmektedir. Kurumun tüketicilerle kurduğu etkili iletişim, kurum ve ürünlerinin tercih edilmesinde büyük görev üstlenmektedir.

Bosch Ev Aletleri de sadece logo ve sembol tasarımı ile değil, iletişimde kullandıkları renkler ve tipolojiler ile de tüketicilerin algısını etkilemekte ve kurum imajına katkıda bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

5.2.2.1 Kurum işareti

Logo ve sembol olarak da ifade edilebilen kurum işaretleri tüketicilerin gözünde sloganlardan ve sözcüklerden daha etkili olmakta ve hatırlanmayı kolaylaştırmaktadır. Logo ve semboller bu yönü ile kurumsal tasarımın en önemli unsurlarındandır.

Bosch markasının logo/sembol tasarımı sürekliliğe dayanmaktadır. Son 100 yıl içerisinde markanın grafik tasarımında meydana gelen çok az değişiklik bir nevi bu sürekliliğin ispatı niteliğindedir.

Mevcut Bosch logosu, günümüze uygun ve belli bir döneme ait olmayan bir tasarım olarak nitelendirilebilir. Şekil 5.2’de görüldüğü üzere Bosch logosunun yanındaki dairesel formlu manyeto armatür kaliteyi ve yenilikçi felsefeyi simgelemek adına 1918 yılında Gottlob Honold tarafından tasarlanmıştır. Manyeto armatür olarak ifade edilen bu sembol markanın gücüne güç katmak için tüketiciler tarafından çok iyi bilinen ve ayırt edilen Bosch harflerinden oluşan logo ile kombine edilerek kullanılmaktadır. Yapılan market araştırmalarının sonucuna göre sembol ile kombine edilerek kullanılan Bosch logosu sembol olmadan kullanılan Bosch logosuna göre hedef tüketici zihninde daha yenilikçi, dinamik, kaliteli ve daha modern bir algı yaratmaktadır. Bosch logosu ve sembolü birbirlerine olan oranları ve mesafeleri sabit kalacak şekilde kullanılmakta ve Bosch şirketini temsil etmektedir.

“Yaşam için teknoloji” ifadesi Bosch markasının kurumsal sloganıdır. Reklam ve promosyon amaçlı uygulamalarda logo ile birlikte bu slogana da yer verilmektedir. Ancak kurum mağaza uygulamalarında, ürünlerde, ambalajlarda ve kurumsal kırtasiye gibi uygulamalarda slogsız Bosch logosu/sembolü kullanılmaktadır.

Slogan ile birlikte Bosch markasının temel yetkinliği anlatılmak istenmektedir. Bu slogan tüm dünyada yerel dillere çevrilerek kullanılmaktadır ve her dil için yaratılan sloganın logo ile birlikte ne şekilde kullanılacağına kurumsal standartları belirlenmiştir. İki dilde yapılan yayınlarda slogana istisnai olarak yer verilmemekte veya sadece İngilizce diline ait slogana yer verilmektedir.



Şekil 5.2 : Bosch logo, sembol ve slogan kullanımı.

Bosch markasının logosu ve sembolü kurum mağaza uygulamalarında da farklı renkteki ve ölçekteki kullanımları ile kendine yer bulmaktadır ve konsepti destekleyici etki bırakmaktadır.

5.2.2.2 Kurum rengi

Kurumsal renkler bir markanın kurumsal kimliğini hedef tüketici kitlesine aktarması için en önemli kurumsal tasarım unsurlarından biridir. Tüketicilerin algısında şekillerden daha fazla etkisi olan kurumsal renklerin tutarlı bir şekilde uygulanması ile markanın uzun vadeli hatırlanabilirliği sağlanmaktadır.

Bosch Ev Aletleri kurumsal renk senaryosunu meydana getirmek için temel ve ara renkler uyum içinde düzenlenmektedir. Bosch markasının kurumsal renkleri Bosch tarafından oluşturulan “Blue World” ilkesine göre seçilmiş renklerdir. Bu renkler temel ve ara renkleri de içeren renk paletlerinin uyumlu bir şekilde koordine edilmesiyle oluşturulmuştur.

Bosch kurumsal renk paleti temel ve ara renkleri bir araya getirmektedir. Mavi renk dominant olarak temel renktir. Mavi renk Bosch markası için teknolojiyi nitelemektedir ve mavi tonları arasındaki sürekli geçiş ile Bosch’un “Blue World” ilkesi vurgulanmaktadır. Kırmızı renk de temel renklerden ve Bosch’un logosunun rengidir. Kırmızı renk sadece metin ve grafik ağırlıklı uygulamalarda kullanılmaktadır. Beyaz, gri tonları ve gümüş renk ise çevreleyici ve arka plan oluşturucu temel renkler olarak kurumsal kimlikte kendine yer bulmaktadır. Açık mavi, kırmızı kahverengi ve sarı yeşil renkleri ise Bosch Ev Aletleri’nin ara renkleridir ve markanın ifadesinde destekleyici renkler olarak kullanılmaktadır.

Bosch kurum mağazalarında da Bosch Ev Aletleri'nin kurumsal renkleri olan kırık beyaz, sarı yeşil, gri ve antrasit renkler duvar ve tavan boyalarında kullanılmaktadır.

5.2.2.3 Tipografi ve yazı

Tipografi markaların görünür dillerini meydana getirmek için başvurulmuş kurumsal tasarım unsurudur. Tipografiler karakteristik bir uyumun sağlanması yönünde kurum kimliğine anlam katmakta ve kurumsal kimliği bütünleyici etki göstermektedir.

Bosch markası kendine özgü olarak yaratılan ve benzersiz olan Bosch Sans ve Bosch Serif yazı tipi ailelerini kullanmaktadır. Bosch markasının iletişim ve teknik gereksinimleri için tasarlanmış bu tipolojiler düzenlenmiş stilleri ile beraber analog ve dijital ortamlardaki tüm gereklilikleri karşılayan modern bir yazı tipi olarak ifade edilmektedir. Bu tipolojiler benzersizliklerinin bir sonucu olarak Bosch kurumsal kimliğinin tanınmasını pekiştirmekte ve tüm basılı/görsel yayınlarda mükemmel okunabilirliği garanti etmektedir.

Karşıt ve dinamik tipografi Bosch markasının tipik olarak kullandığı bir yöntemdir. İfade edilmek istenen yazıların önem derecesi kalın ve ince yazı tipleri vasıtasıyla verilmektedir. Büyük boyutlu yazılarda, başlıklarda, kısa metinlerde ve alt başlıklarda kullanılan Bosch Sans siyah kalın ve ince yazı tipi ile verilmek istenen mesajın önem derecesi ve öncelik sırası kolaylıkla aktarılabilir. Bu yazı tiplerinin Türk, Yunan ve Kiril alfabesi de olmak üzere tüm Avrupa dillerine uygun versiyonları bulunmaktadır.

Kısıtlı yazı alanına sahip tablo ve katalog gibi özel uygulamalarda ise Bosch Sans yazı tipinin ince bir versiyonu olan Bosch Sans Condensed yazı tipi kullanılmaktadır. Bosch Serif yazı tipi ailesi ise genellikle gazete, dergi ve kurumsal yayınlarda yer verilen çok uzun yazılar için tasarlanmıştır. Bosch Office Sans yazı tipi daha çok Microsoft Word ve PowerPoint gibi elektronik şablonlarda kullanılan bir yazı tipi iken Bosch Sans Italic ise iki dile sahip iletişim araçlarında kullanılan yazı tipini ifade etmektedir.

Başlıklar da dahil olmak üzere tüm metinler sola hizalanmaktadır. Başlıklar ve metin gövdesi her zaman ilk harf büyük geri kalan harfler küçük olacak şekilde yazılmaktadır. Bu kural metin içerisinde geçen Bosch markası için de geçerlidir. Başlıkların ve metnin tümünün büyük harf olması kurumsal tasarım kimliği gereği

yasaklanmıştır. Bosch kurum mağaza tasarımında yer verilen Robert Bosch'un ünlü söylemi de Bosch Sans yazı tipi ile sola dayalı olarak yazılmaktadır.

5.2.3 Kurum mağaza tasarımı

Kurumların sahip oldukları kimlikleri tüketicilere aktardıkları en önemli noktalar kurumların çevreleridir. Kurumların çevreleri olarak bahsedilen unsurlar kurumun faaliyet gösterdiği ana binalar olabileceği gibi özellikle tüketici ile direkt temas kurulan beyaz eşya sektöründe kurumun sahip olduğu mağazalar veya bayiler şeklinde de olabilmektedir.

Çevre tasarımı kurum mimarisi ve kurum mağaza tasarımı olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir. Ancak Bosch Ev Aletleri'nin kurum mimarisi anlamında belli bir kurumsal standardı olmadığı için çalışmanın bu bölümünde kurum mimarisinden bahsedilmeyecek çevre tasarımının bir unsuru olan kurum mağaza tasarımı Türkiye'deki uygulamaları çerçevesinde detaylı olarak incelenecektir. Beyaz eşya ve ev aletleri sektörü için kurumsal tasarımın bir unsuru olan kurum mağaza tasarımından bir kavram olarak bahsedebilmek ancak 1980'lerin sonuna doğru mümkün olabilmıştır. Bu tarihten günümüze kadar kurum mağaza tasarım kimliği, alan planlamasıyla ve teşhir mimarisi ile ilgili olarak giderek daha fazla kullanılan bir terim halini almıştır.

Beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren kurumlar tüketicilere ürün ve hizmetlerini sunmak için mağazalara ihtiyaç duymaktadırlar. Türkiye sınırları içerisinde Bosch Ev Aletleri'nin mağazaları kurumun ismini taşıyan bayiler veya şubeler şeklinde olmaktadır. Direkt kurumun kendisine ait bir mağazası bulunmamaktadır. 2015 Ekim ayı itibari ile Türkiye'de yaklaşık 1000 adet Bosch bayisi bulunmaktadır.

Bosch, beyaz eşya sektöründeki birkaç küresel markadan biridir. Avrupa'da beyaz eşya sektöründe pazarın lideri konumunda, dünyada ise imaj ve ilk tercih anlamında bir numaradır. Bosch markası başarısını borçlu olduğu tanınırlığı sağlamak adına büyük medya kampanyalarına çok başvurmamakta, bunun yerine benzersiz bir Bosch markası deneyimi yaşatmak için kurum mağaza tasarımına önem vermektedir. Bu yolla tanınırlık sağlama ve markanın tercih edilebilirliğini artırma yolu seçilmektedir. Bunun sağlanması da ancak kurum mağaza tasarımının hedef tüketici kitlesi tarafından fark edilebilir olmasına, ürünler hakkında yeterli tanımlama yapmasına ve belirli bir yaşam tarzını yansıtmaya bağlıdır.

Beyaz eşya sektöründe ürünlerin teknik özellikleri gibi objektif ürün özellikleri artık pek çok ürün için hemen hemen aynı olmaya başlamıştır. Bu yüzden tüketiciler sübjektif kriterlere daha fazla dikkat etmekte ve her iki ürün de benzer performans vaat ediyor ise farklarını sorgulamaktadır. Tüketiciler ancak ürün için bir kimlik oluşturulmuş ise bir ürünü diğerlerinden ayırt edebilmektedir. İşte tam bu noktada kurum mağaza tasarımının müşteriler üzerinde yarattığı duygusal etki devreye girmekte ve kişisel ayırt etme süreci, güzel hisler ve tercihler oluşturmaktadır. Mağazalar hedef gruba dair amacı ve inandırıcılığı desteklemekte ve böylece markanın güçlenmesine yardımcı olmaktadır.

Bosch kurum mağazalarının hedef kitlesi aşağıda sıralanmıştır:

- Yüksek satın alma gücüne sahip kullanıcılar, özellikle de yeni bir mutfak veya ev satın alma planı kuranlar.
- Mutfak tasarımcıları, mimarlar ve iç mimarlar.
- Mutfak aletleri ve elektronik ürünler satan satıcılar.
- Üstün kaliteli ürünler ve markalar kullanarak işlerini ayrı bir konuma taşımak isteyen konut geliştirme ve proje planlayıcıları.

Hedef, Bosch markasını ve ürünlerini tüketicilerin zihinlerine ürün almayı planladıkları ilk aşamada sokmaktır. Çünkü satın alma kararları planlama sürecinden sonra verilmemekte aksine planlama sürecini etkilemektedir. Bosch kurum mağazalarının amacı da bu aşamada hedef gruplar üzerinde algı oluşturmak, etki bırakmak, onlara fikir vermek ve görüş sunmaktır. Bu algı mağazada çalışan satış personeli, tüketiciler, proje yöneticileri ve basın üzerinde olabilmektedir.

Satış personeli her hafta çeşitli markalardan gelen çok sayıda pazarlama materyallerine boğulmaktadır. Tüm markalar az veya çok aynı ürün özelliklerini içerdiği için satış personelinin bunları ayırt etmesi oldukça güç olmaktadır. Günün sonunda, satıcının elinde sadece ürün bilgilerini içeren bir kağıt olmaktadır. Satıcının sahip olmadığı şey ise ürünleri deneyimleyerek elde edeceği ürün bilgileridir. Bosch kurum mağazaları yeni ürünleri satıcılara tanıtmak, satıcılara eğitim vermek ve önemlisi onlara 360 derecelik bir marka deneyimi sunmak için tasarlanmaktadır. Mağazalar sayesinde satıcıların Bosch markasını hissetmesi, mağazadan belli kazanımlar elde etmesi ve tüketiciler üzerinde ikna edici olmaları amaçlanmaktadır.

Tüketiciler belli bir marka için sempati besleyebilmektedir. Ancak bir satış noktasına geldiğinde sayısız ürün arasında kaybolmakta ve satıcıdan yardım istemektedir. Birçok markanın satış noktalarında marka deneyimi neredeyse yoktur ve müşteri ürünü çalışırken görmemektedir. Bosch kurum mağazaları ise tüketiciler açısından bize aşağıdaki imkânları sunmaktadır:

- Ürün ve ürün özellikleri hakkında ayrıntılı bilgiler ve tavsiyeler vermek, müşterinin ihtiyaçlarına uygun ürün seçimi yapmasına yardımcı olmak.
- Tüketicilere mutfaklarını planlamaları hakkında fikir vererek satın alma süreçlerini etkilemek.
- Tüketicilere Bosch'un savunduğu değerleri anlatmak, Bosch ailesinin bir üyesi olmakla elde edeceği avantajlar konusunda ikna etmek ve Bosch'a sempati duymasını sağlamak. Bu özellikler teknik özelliklerin ötesinde her Bosch ürününün içinde ve arkasında bulunan değerleri ifade etmektedir.

Bosch kurum mağazasından ihtiyacını karşılamış şekilde ayrılan bir tüketicinin gelecekteki satın alma kararları etkilenmekte ve Bosch'un kendisi üzerinde bıraktığı izlenimler kalıcı olmaktadır. Eğer tüketici bir satın alma sürecinde ise, Bosch mağazalarında ürünü kullanım sırasında görme veya kendisinin kullanma şansı bulunmaktadır. Mağazalar ayrıca tüketicilere ürünlerin nasıl yapıldığını ve markanın arkasındaki felsefenin ne olduğu hakkında da bilgiler sunmaktadır. Eğer tüketici mağazalarda Bosch hakkında iyi bir deneyim yaşar ve iyi bir izlenim sahibi olursa Bosch ismini kulaktan kulağa yaymakta ve markanın reklamının yapılmasına katkıda bulunmaktadır.

Proje yöneticileri büyük inşaat projeleri için cihazlar satın almaktadırlar. Bosch kurum mağazaları da Bosch'un benzersiz kimliğini ve bir sonraki inşaat projesinde Bosch'un kullanılmasının avantajlarını anlatmayı amaçlamaktadır. Bu hedef grubunun ilgisini çeken nokta ürünlerin özelliklerinden ziyade projelerinde Bosch'u seçmekle elde edecekleri ticari avantajlardır. Bu nedenle, bu avantajların aktarılması ve proje yöneticilerinin Bosch markasının ne sunduğunu ve Bosch markası ile çalışmanın kendi çalışmalarına ve satış süreçlerine ne katacağını anlamalarının sağlanması çok önemlidir.

Basın gruplarında çalışan kişiler anlatacak dikkat çekici ve anlamlı hikâyeler peşindedirler. Bosch kurum mağazaları da basın toplantıları için ideal mekânlar

olarak karşımıza çıkmaktadır. Basın toplantıları sayesinde basın sadece ürünler hakkında bilgi edinmekle kalmamakta aynı zamanda markayı hissetmekte ve ürünlerin arkasındaki hikâyeleri yakalayabilmektedirler.

Bosch Ev Aletleri'nin tüm iletişimini birleştiren marka özü içeriktir. Bir başka deyişle içerik Bosch Ev Aletleri'nin marka öz değeridir. İçerik kurum mağaza tasarım uygulamalarında da kullanılmaktadır. Şekil 5.3'de gösterildiği üzere Bosch markasının büyüyen yapısını en iyi temsil edecek nesne bir ağaç gövdesi kesitidir. Ağaç gövdesi, konseptin amacını doğal bir şekilde ifade etmektedir. Her ağaç gövdesinin merkezinde, etrafında yıllık halkaların büyüdüğü bir çekirdek vardır. Bosch kurum mağazaları da bu ağaç kesiti gibi geçmiş, tarihi, günümüzü ve hatta geleceği içermektedir.



Şekil 5.3 : Bosch markasının büyüyen yapısını temsil eden ağaç gövdesi kesiti

Ahşap, bir madde olarak doğallığın ve gerçekliğin bir sembolüdür ve insanlık tarihinde her zaman yaşamın önemli bir ögesi olmuştur. Bu yüzden Bosch mağaza konsepti de içerik fikrini uygulamak için Şekil 5.4'de görüldüğü üzere ağacı ana malzeme bileşeni olarak kullanmaktadır.



Şekil 5.4 : Bosch mağaza konsepti stand malzemesi

Konseptin özündeki ağaç kesiti fikri tüm Bosch kurum mağazalarında kendini hissettirmektedir. Şekil 5.5’de gösterildiği üzere her mağaza bir çekirdeğe, bir orta katmana ve bir de dış katmana ayrılmaktadır. Her bir katmanın kendi karakteri bulunmakta ve amaçları ile temaları birbirinden farklı olmaktadır. Tüm bu katmanlar bir araya gelerek bütüncül bir kurumsal mağaza algısını oluşturmaktadır. Bosch kurum mağazalarının hedef tüketici kitlesine iletmek istediği mesajlar bu katmanlardaki malzeme, doku, renk ve aydınlatma öğelerinde yapılan tercihlerle aktarılmaktadır.

Çok farklı lokasyonda fazla sayıda mağazası olan Bosch markasında her noktada aynı mimari özellikler kullanılmaktadır.



Şekil 5.5 : Bosch kurum mağaza bölümlendirmeleri ve içerikleri

Çekirdek, içerik fikrine odaklanmaktadır. Tüm kültürlerde, günlük hayatın özü öncelikle ev, yuva veya sığınaktır. Evin içerisindeki masa ve çevresindeki koltuk ve sandalyeler ise toplanmanın ve bir arada olmanın sembolü konumundadır. Şekil 5.6’da gösterildiği üzere Bosch kurum mağazalarında da bu toplanmanın olduğu mekânsal unsurlar çekirdeği meydana getirmektedir. Ayrıca çekirdek, ağaç kesiti örneğinden de yola çıkarak tanımlanabileceği gibi markanın geçmişine ve tarihine dair hikâyelerin aktarıldığı yerdir. Bosch kurum mağazalarının bu çekirdek alanlarında da Robert Bosch’un kişiliğini yansıtan ünlü söylemine ve dolayısıyla markanın tarihine yer verilmiştir. Bosch markasını özel kılan, sosyal sorumluluk ve çevre dostu bir yaklaşımı markanın temel taşı haline getiren şirketin kurucusu Robert Bosch’un kişiliğidir.



Şekil 5.6 : Bosch kurum mağazası çekirdek katmanı.

Orta katman Bosch teknolojisine ve ürünlerin kalitelerine odaklanan, tüm ürün gruplarının teşhir edildiği katmadır. Orta katman kullanım kolaylığına, ürün tasarımına ve hizmete odaklanarak ürün yelpazesini tüketiciler ile buluşturmaktadır. Her kategoriden birçok ürün Şekil 5.7’de gösterildiği üzere doğrusal bir teşhir sisteminde düzenlenmekte ve ürünlere ait bilgi etiketleriyle tamamlanmaktadır. Tüketiciler mağazayı ziyaret ettiklerinde ürünlerin teknik fonksiyonlarını ve bunların faydalarını değerlendirerek içeriği tecrübe etmek istemektedirler. İçerik bu yönü ile iddialarla sınırlı olmamalı kanıtlar da sunabilmelidir. Tüm ürün gruplarının teşhiri, ayrı bir sanat galerisi gibi tanıtıcı ve etkileşimli bir şekilde sunulmaktadır.

Mağazalarda ürün teşhirini desteklemek ve ürünün bazı özelliklerini ön plana çıkarmak için iletişim amaçlı özel ürünler de sergilenebilmektedir. Orta katmanın bir diğer özelliği de ürüne dair hikayeler anlatılacak ise bu kısımda anlatılmasıdır. Ürünlerin üretim süreçlerine dair imajlar veya yürütülen sosyal sorumluluk projeleri gibi konular da bu katmanda kendine yer bulmaktadır.

Bosch kurum mağaza tasarımında tüketicilerin algılarını yönlendirebilecek renk, doku ve form gibi yapı elemanlarının seçimine özellikle dikkat edilmiştir. Bosch markasının iletişim faaliyetlerinde kullandığı ana renk olan beyaz, kurum mağaza zeminlerinde ve standlarında kullanılarak Bosch markasının saf ve temiz yönü tüketicilere aktarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca stand ışıklandırmasında kullanılan yeşil renk Bosch markasının doğa dostu teknolojilere sahip olduğuna vurgu yapmaktadır.



Şekil 5.7 : Bosch kurum mağazası orta katmanı

Mağaza tasarımında akrilik, ahşap ve metal gibi farklı nitelikteki dokular farklı teknikler ile bir araya getirilerek markanın özüne dair mesajlar verilmeye çalışılmaktadır. Şekil 5.8’de görüldüğü üzere ankastre ürünler ahşap stand önüne monte edilen akrilik ile aynı hizaya monte edilerek ürünlerin normalde gözükmeyen iç aksam ve yalıtım malzemelerinin kalitesi tüketicilere aktarılmakta ve böylece Bosch markasının bir felsefesi olan transparanlık ve şeffaflık olgularına mağaza dekorasyonunda vurgu yapılmaktadır.

Bosch kurum mağazalarında tavan, duvar, zemin, mobilya ve standlarda kullanılan malzemelerin seçimi sadece teknik özellikleri ile değil aynı zamanda görsel özellikleri ile de mekanın ruhuna katkıda bulunacak şekilde seçilmektedir.

Zemin kaplamasında Bosch markasının felsefesindeki sadeliğin sembolü olan, ürünleri ve standları ön plana çıkarmaya çalışan beyaz renk kullanılmaktadır. Kullanılan süper parlak beyaz renk seramik Bosch markası için yurtdışında özel olarak üretilen bir malzemedir ve Türkiye’deki hiçbir seramik tedarikçisi bu kadar beyazını üretememektedir. Bu malzemenin alanın tümünde uygulanması ile mağazaya geniş bir alan etkisi verilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca Şekil 5.9’da görüldüğü üzere bazı üst segment mağazalarda çekirdek alanın bölümlendirmesinde ahşap parke kullanılarak bu alanın vurgulanması amaçlanmaktadır.



Şekil 5.8 : Akrilik ön yüzeyli ankastre ürün standı.



Şekil 5.9 : Çekirdek katmanı zemin malzemesinin farklılaştırılması

Duvar renkleri Bosch markasının kurumsal renkleri arasından seçilmekte ve belli kriterlere göre uygulanmaktadır. Prestij alanı olarak da tabir edilen çekirdek arkası duvar dış katman bölümünde anlatacağımız Yin ve Yang felsefesine göre antrasit renge boyanmaktadır. Diğer duvarlarda ise ürün gruplarına göre sarı yeşil, gri ve kırık beyaz renge yer verilmektedir.

Bosch kurum mağazaların tavanında Bosch markasının felsefesi olan transparanlığı ve şeffaflığı vurgulamak adına Şekil 5.10'da görüldüğü üzere alçıpanel asma tavan yapılmamakta, tüm tesisat sistemlerinin olduğu gibi gözükmesi sağlanmaktadır. Yüksekliğin fazla olduğu mağazalarda da tavan yapılmadığı ve belli bir kotun üstü antrasit renge boyandığı için sonsuzluk hissi ortaya çıkmaktadır.



Şekil 5.10 : Bosch kurum mağazası tavan konsepti

Dış cephede yer alan cephe panosu, 3 boyutlu ve ışıklı logo/sembol, kolon kaplamaları ve vitrin bileşenleri ise Bosch kurum mağazalarının dış katmanını nitelemektedir. Şekil 5.11'de gösterildiği üzere her Bosch kurum mağazası cephesinde mutlaka markanın logo ve sembolünün yer aldığı tabela bulunmaktadır. Ayrıca vitrinde yer verilen vitrin önü teşhir standları ve led paneller tüketicilerin dikkatini çekmek için kullanılan ve tüketicileri etkileyerek mağazaya girmelerini sağlayan elemanlardır. Bu dikkat çekici elemanlar sayesinde tüketiciler ön seçimlerini yapmakta ve içeride nelerle karşılaşabileceğini tahmin edebilmektedir.



Şekil 5.11 : Bosch kurum mağazası dış katmanı

Bosch kurum mağazalarında tabela ile mekânın ilişkisi de kurgulanmaktadır. Yin ve Yang felsefesine göre seçilen tabela ve iç mekan renkleri ile karşıt kutuplar yaratılmakta ve bu karşıtlığın dinamizminden faydalanılmaktadır. Şekil 5.11’de gösterildiği üzere cephede beyaz renk kullanılırken, cephenin karşıtı olan mağazanın en arka duvarında antrasit renge yer verilmiştir. Yine mağaza zemini beyaz renk iken, zeminin karşıtı olan tavanlar karşıt renk olarak antrasit renge boyanmaktadır.

Kurum mağaza cephesinde kullanılan malzemelerin boyutları, nitelikleri ve bu malzemelerin nasıl bir araya geldikleri ile belirlenen kurallar Bosch kurum mağazalarının cephe kimliklerini oluşturmaktadır. Dış cephe kaplama ve tabela malzemesi standart olarak piyasada bulunmayan ve Bosch markası için özel olarak üretilen %80 parlaklık oranına sahip beyaz kompozit panellerdir. Bu malzemenin bir diğer özelliği ise kullanım kolaylığına sahip olması ve temizlenme performansının yüksek olmasıdır. Bosch mağaza cephelerinin ilgi çekici olması için saydamlık oranının yüksek olmasına dikkat edilmekte ve kolon kaplamalar haricinde vitrin üzerine kaplama yapılmamaktadır.

Bosch kurum mağazalarından bazıları tarihi sit alanlarında veya tarihi binaların altlarında bulundukları için Şekil 5.12’de görüldüğü üzere bu tür alanlarda tarihi doku ile uyum sağlayacak renkler ve malzemeler seçilmekte ve kurumsal tasarım kimliğinin dışına istisnai olarak çıkılabilmektedir.



Şekil 5.12 : Tarihe dokuya uygun Bosch cephe uygulaması

Günümüzde kurum mağazaları tasarımı orkestra yönetimi gibi karışık ve dikkat edilmesi gereken bir hal almıştır. Mağaza tasarımcılarının kullandığı araçlardan biri de maddesel olmayan ve mekânı çok farklı görünümlere sokabilen ışıktır. Bosch mağaza konsepti, Şekil 5.13’de gösterildiği üzere çok fonksiyonlu alanlar oluşturmak için modüler aydınlatma sistemlerini kullanmaktadır. Tasarım ve fonksiyonun yanında konseptin ana ögesi ve Bosch markasının felsefesine uyumlu olacak şekilde ekolojik ve sosyal bakış açılarını kapsayan, verimliliğe sahip olan ışıklandırma ürünleri kullanılmaktadır.

Çekirdek bölümünün üst tarafında Şekil 5.13’de gösterildiği üzere gerçek birer çamaşır makinesi tamburu kullanılarak oluşturulan sarkıt armatürler mağazaya hoş ve davetkâr bir üslup yüklemektedir. Bu konsept ayrıca modüler sistemli aydınlatma elemanları ile de desteklenmektedir. Çeşitli boyutlardaki ve tiplerdeki aydınlatma modülleri ile birlikte esnek yerleşim ve montaj imkânının sağlanması ile mağazanın farklı alanlarının ilgili fonksiyonlara göre ışıklandırılmasına ve mümkün olan en iyi ışıklandırma ile sunulmasına izin vermektedir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulaması ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirilecektir.



Şekil 5.13 : Bosch kurum mağazası aydınlatma modülleri

5.3 Bosch Ev Aletleri Kurum Mağazaları Tasarım Uygulamalarının Ürün, Süreç ve Yönetim Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi

Bosch Ev Aletleri kurum mağaza tasarım uygulama süreci markanın faaliyet gösterdiği beyaz eşya sektöründe hedef tüketici kitlesine ulaşmak için mağaza ihtiyacının karşılanması ve bu mağazalardaki dekorasyon işlerinin kurumsal tasarım kimliğine uygun şekilde gerçekleştirilmesine yönelik uygulamaları içermektedir. Tüm bu tasarım uygulamaları oldukça karmaşık ve sistemli bir yapıya sahiptir. Bosch Ev Aletleri için bu süreç markanın ve tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap hazırlandığı ve kurumsal tasarım kimliğinin mağaza üzerinde tüketicilere aktarıldığı süreçler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu bölümde Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları üretim ve yönetim süreçleri çerçevesinde incelenerek ürün, süreç ve yönetim özelliklerine ilişkin değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Türkiye’deki beyaz eşya sektörü incelendiğinde beyaz eşya üretiminin %95’inin Koç Grubu, BSH Grubu ve Zorlu Grubu tarafından yapıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Türkiye pazarının diğer Avrupa ülkelerine göre sahip olduğu esas fark ise satışın %95’inin bayiler aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Kalan %5’lik satış ise zincir mağazalarda ve elektronik marketlerde gerçekleştirilmektedir. Avrupa ülkelerinde ise bayilik ağı olmadığı için bu satış oranları tam tersi durumdadır. Tüm oranlardan anlaşılacağı üzere Türkiye’deki satış kanalları arasında bayiler vazgeçilmez durumdadır. Kurumlar da hedeflerine ulaşmak için rekabetin giderek arttığı beyaz eşya sektöründe mevcut bayi ağını korumak, geliştirmek ve bayi fiziksel şartlarını sürekli güncel tutmak durumundadır. Bosch Ev Aletleri de aynı anlayışla kurum mağaza tasarım uygulamalarını sürekli geliştirmekte, yenilemekte ve bu anlamda sektöre öncülük etmektedir.

Bosch Ev Aletleri’nin faaliyet gösterdiği sektörün doğası nedeniyle ihtiyaç duyulan kurum mağazaları tasarım uygulaması, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için mağaza ağını genişletme veya mevcut mağaza ağını yenileme ihtiyaçlarından doğan bir talebin ortaya çıkması ile başlamaktadır. Öncelikle ihtiyaçlar belirlenmekte ve ardından gelen evrelerde bu ihtiyaçlara göre çözümler üretilmektedir. Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları planlı ve sıralı bir yol izlenerek gerçekleştirilmektedir.

Türkiye perakendecilik sektöründe 1970-1990 yılları arası kurum mağazalarının gelişim dönemi olarak ifade edilmektedir. O yıllarda mağazaları niteleyen tek unsur olarak mağaza cephelerinde bulunan tabelalar göze çarpmaktadır. Bosch Ev Aletleri de Türkiye’de ilk olarak 1990-1995 yılları arasında kurum mağazalarında tasarım kimliği uygulamalarına başlamıştır. Bunu takip eden 1996-2006 yılları arasındaki on yıllık dönemde ise Türkiye’de 1250’den fazla Bosch Ev Aletleri kurum mağazasında kurumsal dekorasyon uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bosch markası o dönem için beyaz eşya sektöründe tasarım kimliğini mağazalarına uygulayan ilk marka olarak göze çarpmaktadır. Bu nedenle Bosch Ev Aletleri’nin beyaz eşya sektörü kurum mağazaları kimlik çalışmalarında öncü olduğu söylenebilir. 2006 yılında ise Bosch Ev Aletleri’nin kurum mağazaları tasarım kimliğinde farklılığa gidilmiş ve 2006-2012 yılları arasında güncellenen bu kimlik yaklaşık 750 kurum mağazasına uygulanarak dönüşümleri sağlanmıştır.

2009 yılında kurum mağazaları tasarım kimliği yenileme çalışmaları kapsamında ilk olarak mevcut kurum mağazalarının tasarım kimliğinde ufak değişiklikler yapılarak görünümün değişmesi amaçlanmıştır. Şekil 5.14’de görüldüğü üzere aynı stand üzerinde sahada yapılabilecek renk ve görsel değişimleri ile mağazaların yenilenmiş bir tasarım kimliğine sahip olması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde ufak değişiklikler ile konseptte kısmen değişiklik yapmanın maliyeti bayi başına 2.950 € olarak hesaplanmıştır. Bayi başına düşen maliyetin yapılacak dönüşümün azlığı yanında o kadar düşük çıkmaması ve yapılacak bu değişimin bayileri ve tüketiciyi yeterince memnun etmeyecek olmasından dolayı ufak revizyonlar ile konseptte değişiklik yapma fikri ortadan kalkmış ve bunun yerine tamamen yeni bir kurum mağazaları tasarım kimliği oluşturulmasına karar verilmiştir. Bu yıldan itibaren bir sonraki kurum mağazaları tasarım kimliği yenilemesine ilişkin araştırmalara ve çalışmalara başlanmıştır.

İhtiyacın doğması

2013 senesi geldiğinde artık Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları için değişim ve farklılaşma zamanının geldiği ifade edilmektedir. O zamanki beyaz eşya sektörü incelendiğinde birbirine çok benzeyen ve dar bir alanda sıkışıp kalmış mağaza dekorasyonlarının yapıldığı belirtilmektedir. Bosch Ev Aletleri’de o dönem için mağaza tasarım kimliğinde ufak revizyonlar yapma düşüncesinden kurtulmuş ve tamamen yeni bir tasarım kimliği yaratmak üzerine çalışmalarına yoğunlaşmıştır.



Şekil 5.14 : Bosch kurum mağazaları stand revizyonu

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliğine ilişkin yenileme ihtiyacının doğması ile birlikte süreç başlamaktadır. Bosch markası faaliyet gösterdiği beyaz eşya sektöründe rakiplerinden sıyrılmak ve teknolojik gelişmeleri yakalamak için

kurum mağazaları tasarım kimliğini yenileme ve bunu mevcut bayi ağına aktarma ihtiyacını duymaktadır. Bu ihtiyaçların doğması ile birlikte kurum mağaza tasarım uygulamalarına girdi oluşturacak kurum mağazaları tasarım kimliğinin yenilenmesi gerekmektedir. Bu değişime kurum tarafından karar verilmekte ve gerekli hazırlıklar yapılmaktadır.

Teknolojinin ilerlemesi ile beraber Bosch Ev Aletleri'nin ürünleri de gelişmekte ve buna gelişime bağlı olarak ortaya çıkan yeni hedeflerle birlikte kurum mağaza tasarım kimliğinin yenilenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle Bosch Ev Aletleri için oluşturulacak yeni kurum mağazaları tasarım kimliğinin teknolojik gelişmelere karşı esneklik oluşturacak şekilde biçimlenmesine, gelişime ve yeniliklere açık olmasına özen gösterilmektedir.

Bosch Ev Aletleri'nde kurum mağazaları tasarım uygulamaları süreci Marka Pazarlama Departmanı'na bağlı Pazarlama Yatırımları Bölümü tarafından yürütülmektedir. Bu bölüm, bir yönetici, iki adet mimar ve bir adet yatırım bütçe sorumlusundan oluşan dört kişilik bir ekiptir. Ayrıca bu ekibe destek veren iki adet outsource eleman bulunmaktadır. Kurum mağazaları tasarım uygulamalarında çok sayıda katılımcı yer aldığı için etkin bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönetimi kurum içerisinde süreci yöneten Pazarlama Yatırımları Bölümü üstlenmekte ve tasarımcılar, tedarikçiler, pazarlama ve satış departmanları arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Tüm bu kurum mağazaları tasarım uygulama süreçleri Pazarlama Yatırımları Bölümü'nün görevi olsa dahi sürece ilişkin proje grubu oluşturulmakta, Bosch Satış Departmanı ve Bosch Pazarlama Departmanı'ndan katılımcılar da bu proje grubunda yer almaktadır. Böylece kurum mağaza tasarım uygulamasını sürecini yürüten ve yöneten Pazarlama Yatırımları Bölümü, tüm faaliyetler süresince kurumun diğer departmanları ile de işbirliği içerisinde hareket etmektedir.

Kurum mağaza tasarım kimliği yenileme çalışmalarında kuruma danışmanlık yapmak üzere kurum dışından bu konularda uzman bir kişiyle anlaşılmıştır. Danışman, kurum içerisinde süreci yöneten Pazarlama Yatırımları Bölümü ile birlikte çalışarak sürece destek vermekte ve danışman ile yürütülen bu süreç ile birlikte kurumsal tasarım kimliğinde ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği saptanmaktadır.

Karar verme ve hazırlık

Bosch Ev Aletleri'nde kurum mağaza tasarım kimliği yenileme çalışması süreci üst yönetim kararı ile başlamaktadır. Bu karar için gerekli altyapı hazırlıkları ve veriler ise Pazarlama Yatırımları Bölümü tarafından geliştirilmekte ve yönetime sunulmaktadır.

Kurum mağaza tasarım kimliği yenileme aşamasında ilk olarak kurumun iş ortakları olan bayilerin ve hedef tüketici kitlesinin talepleri ve beklentileri anlaşılmalı çalışılmıştır. Akabinde proje grubunda yer alan kurum içi çalışanların ve departmanların kurumsal kimlik değişimine ilişkin talepleri toplanmıştır. Böylece sadece üst yönetimin beklentilerini karşılayan değil kurum içi ve dışı tüm katılımcıların beklentilerini içeren süreçler yürütülmüştür. Kurum mağazaları tasarım kimliğinin başarılı olması için tüm araştırmalar önemle ele alınmış ve süreçler denetlenmiştir.

Kurum mağazaları tasarım uygulamalarında kurumun içinden ve dışından gelen talepler üzerine araştırmalar yapılmakta, beklentiler üzerine yoğunlaşmakta ve elde edilen sonuçlar tüm bu sonuçlar uygulama evrelerine girdi olarak girmektedir. Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarında tüm katılımcıları içine alan ve her kesimin fikrine değer verilen üretim süreci oluşturulmaktadır.

Bosch Ev Aletleri kurum mağaza tasarım uygulaması sürecinin çok sayıda bileşeni ve katılımcısı olması nedeniyle sürecin iyi bir şekilde organize edilmesi için çaba gösterilmektedir. Bu nedenle projenin tüm katılımcılarının yetki ve sorumlulukları net olarak belirlenmekte ve bu katılımcıların iş yapılarını kolaylaştıracak ve katılımcılar arasında iyi ve etkili bir iletişim kurulmasını sağlayacak süreç haritaları oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Bosch Ev Aletleri bayi yatırımları süreç haritalarına göre öncelikle Bölge Satış Müdürlükleri tarafından yatırım yapılacak bayinin belirlenmesi ve sistem üzerinden talebinin yaratılması ile sipariş oluşturulmaktadır. Akabinde Pazarlama Yatırımları Bölümü ve tedarikçileri tarafından sahada keşif yapılmakta ve satış ekibi ile karşılıklı görüşmeler doğrultusunda mağazanın projeleri hazırlanmaktadır. Proje üzerinde Pazarlama Yatırımları Bölümü ve Satış Departmanı mutabık kaldıktan sonra bu yerleşim planına uygun detaylı mimari, elektrik ve mekanik proje çalışmaları yürütülmektedir. Hazırlanan bu uygulama projelerine istinaden BSH Ev Aletleri

tedarikçileri veya bayilerin kendisi tarafından kurumsal tasarım kimliğine uygun dekorasyon işleri tamamlanmakta ve akabinde mağazanın stand ve cephe montajı gerçekleştirilmektedir. Tüm bu süreçler Pazarlama Yatırımları Bölümü tarafından takip edilmekte ve iş bittikten sonra hakediş ve fatura süreçleri ile iş tamamlanmaktadır.

Bosch Ev Aletleri kurum mağaza tasarım uygulamaları için çerçeve oluşturan kurum mağazaları tasarım kimliği değişimine karar verilip gerekli hazırlıklar tamamlandıktan sonraki aşama kimliğin değişimine ilişkin detaylı analiz ve değerlendirme sürecidir.

Analiz

Analiz ile Bosch Ev Aletleri mevcut kurum mağazaları tasarım kimliğine ilişkin problemlerin saptanması ve bu problemlere ilişkin çözümler bulunması amaçlanmaktadır. Bir başka deyişle önceki aşamalarda toplanan verilerin detaylı analizi ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Tüm kararlar bir anda değil, analiz ve değerlendirmeler sonucunda aşama aşama alınarak tüm sürecin etkin olması amaçlanmıştır.

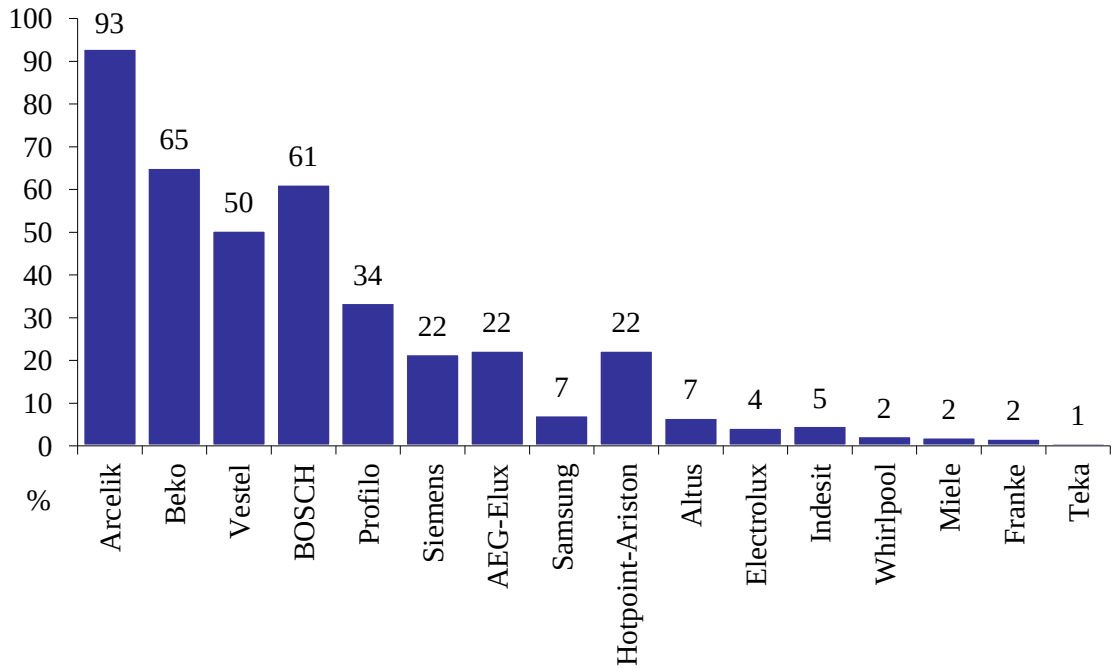
Kurumsal mağaza tasarım kimliğinin yenilenmesi çalışmalarında öncelikle problemli noktalar üzerinde çalışılmıştır. Daha önceki kurumsal tasarım kimliği oluşturma ve yenileme süreçlerinde elde edilen tecrübelerden bu değişim sürecinde faydalanılmış ve önceki tecrübelerin kılavuzluğunda hareket edilerek yeniden benzer problemler ve hatalarla karşılaşılması önlenmiştir.

Kurum mağazaları tasarım kimliği yenilenirken kurum iki şekilde incelenmiştir. Öncelikle Bosch markasının kendisine dair araştırmalar yapılmış, kurumun tarihi ve değerleri incelenmiş ve bu verilerin ne şekilde kurum tasarım kimliğine etki edebilecekleri değerlendirilmiştir. İkinci olarak ise kurum içindeki ilgili departmanların mağaza kimliğine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Bu şekilde hem bir önceki tasarım kimliğinin eksikleri daha iyi değerlendirilmiş olup hem de değişim yapılacak kimlik üzerinde vurgulanmak istenen noktalar belirlenmiştir.

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği yenileme sürecinde ilk olarak ele alınan Bosch markasının kendisine dair araştırmalardır. Bu araştırmalar markanın özü, iletişimde sahip olunan ana taşlar, markanın değerleri ve markanın beyaz eşya sektöründeki konumlanması üzerine olmaktadır.

Bosch markasının özü detaylı olarak incelendiği vakit markanın gücünün marka özüne konsantre olmasından geldiği anlaşılmaktadır. Yine markanın özüne bakıldığında kalite ve performans sunan ürünlere sahip olduğu, ürün tasarımlarında yalın, düz ve uzun yıllar modası geçmeyecek ve geçerli olacak çizgilere yer verdiği, söylemlerinde ve ifadelerinde doğruluk ve dürüstlüğe önem verdiği ve çevreye de oldukça duyarlı bir marka olduğu görülmektedir. Bosch markasının iletişimde sahip olduğu ana taşlar ise basit ve açıklayıcı olması, görünmeyeni görünür kılması, dürüstlüğü benimsemesi, ciddi, güvenilir ve aynı zamanda esprili olmaya gayret etmesi ve sıkıcılıktan uzak iletişimi tercih etmesidir. Bosch markasının ana değerleri ise güç, mükemmellik, sıra dışılık, yalınlık, güvenilirlik, kararlılık ve çevreye duyarlılık olmak şeklinde sıralanabilir.

Markanın sektör içindeki konumlandırması ise direkt olarak markaya olan bağlılık, markanın bilinirliği ve markanın hedef tüketici gözündeki algısı ile ilişkilidir. Şekil 5.15’de görüldüğü üzere 2008 yılında beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren markalara yönelik yapılan marka bilinirliği araştırmasında Bosch markasının Arçelik ve Beko markalarından sonra üçüncü en iyi bilinirliğe sahip marka olduğu göze çarpmaktadır. Kurum mağazaları tasarım kimliği yenileme sürecinde markanın tüketicilerin gözündeki algısını artırıcı fikirler geliştirilmesi gerekmektedir.



Şekil 5.15 : Beyaz eşya sektörü marka bilinirliği

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği yenileme sürecinde iletişim strajesinin oluşturulması için kurumun hedefleri, istekleri, dışarıdan nasıl algılandığı, beyaz eşya sektöründeki rekabet koşulları içerisinde ne şekilde var olmak istediği gibi konular araştırılmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırma evresi tamamlanınca tasarım evresine geçilerek Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliğinin gerçek anlamda oluşturulması sürecine başlanmıştır.

Tasarım

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği değişim sürecinde öncelikle mağazaların sahip olacağı ve hedef tüketici kitlesine yansıtacağı özellikler belirlenmektedir. Kurum içi proje grubu tarafından tüm bu özellikler belirlendikten sonra tasarım ajanslarına kurumun hedefleri ve sahip olmak istenen kurum mağazaları tasarım kimliğine ilişkin bilgiler verilmektedir.

Proje grubu tarafından Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliğinin dünya trendlerini takip eden, iç mekanda ve cephede yenilikçi bakış açıları içeren, beyaz eşya sektöründeki rakiplerden veya diğer sektörlerdeki kurumlardan ayrılan ve malzeme bileşenlerine çeşitlilik katan bir konumda olması amaçlanmış ve tasarım ajanslarına konu bu şekilde aktarılmıştır.

Tasarım ajanslarına bilgi aktarmadan önce yapılan dünya trendleri ve genel tüketici algıları üzerine yapılan araştırmalar sonucunda dünya perakende mağazacılık sektöründe duru, transparan, yalın, samimi, minimalist, teknolojik, fonksiyonel, çarpıcı ve ürüne değil yaşam tarzına odaklanan tasarımların daha ön planda olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yenilenmesi talep edilen Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliğinde de bu olgular amaçlanmıştır.

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği oluşturulurken iş yapış şeklinin değişmesi, mağazalarda sadece ürün için değil farklı fonksiyonlar için de alanlar ayrılması, cephenin yeniden tanımlanması ve yaşayan vitrinler oluşturulması düşünülmüştür. Vurgulanacak ürünlere özel olarak ayrılan alanlar, mağaza içi kahve servis alanlarının yaratılması, ürün yedek parçaları kullanılarak tavan ve duvarlarda dekorasyon kimliğini destekleyici aksesuarlar kullanılması yeni mağaza konsepti için tasarım ajanslarına aktarılan önerilerdendir.

Cephe kriterleri hakkında ajanslara bilgi aktarma aşamasında cepheden mağazanın tamamının algılanması, cephede elektronik ve interaktif paneller ile oyunlar

oyunması ortaya çıkan fikirlerdendir. Fiziki şartlar anlamında cephe yüksekliklerinin en az 3,20 metre, cephe genişliğinin ise en az 10 metre olduğu, cephede kalın doğramaların olmadığı, cepheye cam yüzeylerin hakim olduğu ve marka logo/sembolünün imza niteliğine büründüğü sade ve net tasarımlar amaçlanmıştır.

Kurum mağazaları cephe kimliğini yenilemek amacıyla ilk olarak maliyetinin çok daha az olacağı düşünülerek Şekil 5.16’da gösterilen mevcut kırmızı vinyl tabelanın beyaz vinyl tabela ile değiştirilmesi düşünülmüştür. Ancak daha sonra vinyl ve alüminyum kompozit tabelalar karşılaştırıldığında alüminyum kompozit tabelaların daha avantajlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Vinyl cepheler maliyet açısından bir miktar daha avantajlı olsa da, temizliğinin zor olması, ışıklandırılan alanın fazla olması nedeniyle işletme maliyetinin yüksek olması, uygulamanın zorluğu, geri dönüşüm şansının az olması ve her bayi için fabrikada özel üretim gerektirmesi konuları dezavantajları olarak karşımıza çıkmaktadır. Alüminyum kompozit cepheler ise tam tersine %10 maliyetli olmasına rağmen vinyl cephelerin sahip olduğu dezavantajları tam tersine bünyesinde avantaj olarak barındırmaktadır. Bu nedenle alüminyum kompozit cepheler üzerine tasarım çalışmalarının yoğunlaştırılmasına karar verilmiştir.



Şekil 5.16 : Bosch eski konsept kırmızı vinyl cephe

Tasarım ajansları tarafından Şekil 5.17’de görüldüğü üzere alüminyum kompozit panel kullanılarak birçok tasarım alternatifi gerçekleştirilmiş ve bu alternatiflerden sonuncusu olan beyaz alüminyum kompozit panellerin cephenin tüm kısımlarına

uygulandığı versiyon Bosch markasının değerlerini ve imajını daha iyi yansıttığı için kurum mağazaları yeni cephe konsepti olarak seçilmiştir.



Şekil 5.17 : Bosch yeni konsept cephe alternatifleri.

İç mekan kriterleri hakkında ise ilk olarak geniş ve ferah iç mekanlar yaratılmak istendiği bilgisi tasarım ajanslarına aktarılmıştır. Yaşayan modül kullanımları ile ürünlerin etkin şekilde tanıtılması, cephede yaratılacak tasarım etkisinin iç mekanda kendini hissettirmesi, bazı sanal uygulamalar, mimari araçlar ve malzemeler ile mekanların tanımlanması, ayrıştırılması ve ışık oyunları ile tüketici algısının yönetilmesi proje grubu tarafından geliştirilen ve tasarım ajanslarına fikir olarak önerilen diğer bulgulardır. Ayrıca çok çeşitli malzeme alternatifleri arasından öneriler sunulmuştur. Zeminde cam gibi şeffaf malzemeler, endüstriyel kullanıma uygun halılar, cilalanmış beton yüzeyler, ahşap görünümlü çinko kaplamalar, lamine kaplamalar, beton görünümlü duvar kağıdı, yeşil ve çevreci imaja sahip taş duvar

paneller, ışıklı kumaş tavan panelleri ve modüler tavan panelleri tasarım ajanslarına sunulan önerilerdendir.

Proje grubu tarafından bilgi aktarılan ve öneriler sunulan tasarım ajansları kimlik üzerinde değişikliğe gitmeden önce gözlem ve denetleme yapmışlar, bir taraftan kurum içi ve dışından bilgiler toplarken bir taraftan da sektöre ve rakiplere ilişkin uygulama örneklerini incelemişlerdir. Böylece kurumun hem benliğine uygun hem de sektördeki konumunu yansıtan kimliğin nasıl olması gerektiğine dair çıkarımlar yapabilmişlerdir. Ayrıca tasarımcılar Pazarlama Yatırımları Bölümü ve danışman ile karşılıklı görüşmeler yapmış ve markaya ait yazılı ve görsel tüm reklamları gözden geçirmişlerdir. Böylece markayı daha iyi tanıyarak tüketicilerin gözünde markanın ulaşmak istediği konuma dair daha iyi bilgi sahibi olmuşlardır.

Tasarımı beğenilen ve çalışılmak istenen ajans ilk iş olarak ihtiyaç programını oluşturmuştur. Mağazanın sahip olacağı form özellikleri, fonksiyonel gereksinimler ve mağazanın bütününe ait mekanik, teknik ve strüktürel altyapı da bu aşamada oluşturulmuştur. Süreç kendi içerisinde sırasıyla ön tasarım, tasarımın geliştirilmesi, kabulü ve detaylandırılması evreleri olarak devam etmiştir. Şekil 5.18’de görüleceği üzere ön tasarım olarak ankastre ada standı genel hatlarıyla kabul edilmiş ancak tasarımın geliştirilmesi aşamasında tac kısmı için farklı alternatifler geliştirilerek sonuncu alternatif ile ilerlenmesine karar verilmiştir.



Şekil 5.18 : Bosch ankastre ada standı tac alternatifleri.

Şekil 5.19’deki örnekte ise genel hatlarıyla kabul edilmiş ön tasarım, farklı renk ve doku alternatiflerine göre kuruma sunulmuş ve bu renk ve doku alternatiflerinden sonuncusu olan ahşap rengi ve deseni ile devam edilmesi kararı alınmıştır.



Şekil 5.19 : Bosch yeni konsept stand renk alternatifleri

Bosch Ev Aletleri kurum mağaza tasarım uygulamaları çerçevesinde kabul edilen tasarım tek sefer değil tekrar tekrar kullanılmaktadır. Bu tekrarların neticesinde tasarım ve malzemeler standartlaşmakta ve yinelenen uygulamalar neticesinde tasarım sürecine harcanan zaman kısalmaktadır. Ancak uygulama alanları ve koşulları değişken olduğundan bu tasarımın belirlenen noktalara adaptasyonu gerekmekte ve bu da kendi içinde yeni süreçler ortaya çıkarmaktadır. Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği özelliklerinin mevcut yapıya uyarlanması için ortaya çıkan bu ilave süreçler mevcut yapı ölçüm, keşif, değerlendirme ve adaptasyon süreçleri olarak sıralanabilir.

Kurum mağazaları tasarım uygulamaları mağazanın fiziksel şartlarından etkilenmektedir. Mağaza fiziksel şartlarının elverişsiz olduğu durumlarda tasarım kimliğine göre bazı özel üretimler yapılmakta ve tasarımın adaptasyonu sağlanmaktadır. Kimlik yenileme çalışmalarında ortaya çıkan ürün yeri sabit olmakla birlikte çok geniş bir coğrafyada üretim yapılmaktadır. Dolayısıyla üretim yeri değişkendir.

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği yenileme sürecinde beyaz eşya sektöründeki rekabetin giderek artmasından dolayı yenilikçi ve teknolojik çok sayıda malzeme ve bileşen kullanılmıştır. Bu anlamda uygulamanın çok karmaşık bir yapıya sahip olabileceği düşünülse dahi malzemeler ve bileşenler standartlaştığı için uygulamalar basit bir yapıya bürünmektedir. Örneğin; sadece iç mekan dekorasyon kalemleri anlamında yaklaşık 150 adet iş kalemi bulunmasına rağmen tüm bu kalemler standart olduğu için stok tutulmakta ve ihtiyaca göre hızlı şekilde sahada uygulanmaktadır.

Tasarım sürecinde proje katılımcıları arasındaki koordinasyon net bir şekilde sağlanmaktadır. Bu evre yalnızca tasarımın gerçekleştirildiği evre değil aynı zamanda maliyet ve planlama kontrollerinin geriye dönülerek birlikte yürütüldüğü, ölçüm, adaptasyon ve uygulama evrelerinin iç içe geçtiği bir evredir. Üretim aşamasının bileşenleri, malzemelerin seçimi, detayların belirlenmesi ve maliyet çalışmaları yapılması da bu süreç içerisinde kendine yer bulmaktadır.

Planlama

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım sürecinde yatırım kararlarına ilişkin planlamalar yapılsa da asıl planlama aşamasının başlangıcı tasarım sürecinin kesin olarak sonlanması ile olmaktadır. Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları planlama aşamasında kurumun hedeflerine ulaşmak için hangi sıraya göre nasıl, ne zaman ve ne gibi aksiyonların alınacağı ve bu aksiyonların ne kadar süre içerisinde hayata geçirileceği hakkında kararlar alınmaktadır.

Planlama evresinde Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği kesinleştiği ve ürün gereksinimleri belirginleştiği için belirsizlikler de oldukça azalmaktadır. Bu süreçte tahmini maliyet dağılımı ve süre programı yapılmaktadır. Proje ağı geniş bir coğrafyaya yayıldığı ve buna bağlı olarak nakliye anlamında süreler uzadığı ve maliyet riskleri arttığı için iyi bir planlama ve kaynak dağılımı gerekmektedir.

Maliyetlerin yüksek oluşu ve sürenin kısıtlı olmasından dolayı Pazarlama Yatırımları Bölümü senelik yatırım bütçesi kapsamında yatırım planı oluşturmakta ve sürekli denetimlerle bu planın gerçekleşmesi için çaba göstermektedir. Tedarikçiler de bu yatırım planına göre hammadde ve ürün stoklarını oluşturmakta ve elindeki işgücünü dağıtımını yapmaktadır. Kalite ve uygulama standartlarının oluşturulması da bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

Bosch Ev Aletleri yeni konsept kurum mağazalarının sahip olması gereken kriterler planlanırken satış kanallarına, mağazanın konumlandırmasına ve mağazanın fiziki özelliklerine dikkat edilmektedir.

Bir önceki Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği uygulamalarında satış kanalları tüm cadde, alışveriş merkezleri ve zincir mağazalar iken, yeni kurum mağazaları tasarım kimliğinin sadece mimari kriterlere uygun cadde veya alışveriş merkezleri bayilerinde uygulanması önerilmiştir. Ayrıca yeni konsept mağazaların amaçlanan etkiyi göstermesi için mağaza konumunun ve teknik kriterlerin gerekli şartları sağlaması konusunda süreci yöneten Pazarlama Yatırımları Bölümü ile Bosch Satış Departmanı arasında fikir birliğine varılmıştır.

Mağaza konumlandırması noktasında yeni tasarım kimliğinin ilk olarak İstanbul'da açılacak öncü bir bayrak taşıyıcı mağazada uygulanması ve bu uygulama üzerinde gerekli tanıtım faaliyetlerinin yürütülerek Türkiye genelindeki tüm noktalara öncelik sırasına göre yaygınlaştırılması planlanmıştır. Bayrak taşıyıcı mağazanın lokasyonunun nüfus yoğunluğu, yaya yoğunluğu ve Bosch ev aletlerinin satış yoğunluk haritalarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Öncelikli olarak kurum mağaza tasarım kimliği yenilenecek mağazaların İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Antalya ve Bursa gibi büyük şehirlerden seçilmesi planlanmış ve yeni açılacak bayi lokasyonları için ise şehrin prestij noktaları olan alışveriş merkezleri ile şehrin önemli cadde ve meydanları hedeflenmiştir.

Planlamanın değişimlere açık olması ve dinamik olmasına özen gösterilmekte ve her aşamada sonuçlar değerlendirilerek problemlerin önüne geçilmekte ve planlamanın sürekliliği sağlanmaktadır. Örneğin Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları iklim şartlarından etkilenmektedir. Özellikle kış aylarının sert geçtiği doğu illerinde yolların kapanmasından dolayı veya hava sıcaklığının eksi derecelere düşmesinden ötürü çalışmanın güçlkle yapıldığı illerde programda aksamalar

meydana gelebilmektedir. Bu nedenle sene başındaki bayi yatırım planı oluşturulması aşamasında iklim durumu göz önünde bulundurulmakta ve montaj programları buna göre oluşturulmaktadır. Böylece sene içerisindeki üretkenlik grafiğinde de dalgalanmalar olabilmektedir.



Şekil 5.20 : Bosch kurum mağazaları tasarım kimliği kapak sayfası.

Kurum mağaza tasarım uygulaması üretim ve uygulama sürecinde görev alacak tedarikçiler Şekil 5.20’de kapak sayfası gösterilen nihai kurum mağazaları tasarım kimliği çerçevesinde kurumun Satınalma Departmanı tarafından yürütülen ihale sonucunda belirlenmektedir. Planlama sürecinde maliyet ve süre tahminleri ihale sonucu belirlenen tedarikçiler ile birlikte yapılmakta ve bir sonraki aşama olan uygulama sürecinden gelen geri bildirimlerle bunun sürekliliği sağlanmaktadır.

Uygulama

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarında birden fazla tedarikçi görev almaktadır. Dekorasyon işleri, stand işleri, cephe işleri kalemlerinin her biri farklı tedarikçiler ve onların alt tedarikçileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Kurum mağazaları tasarım uygulamaları bünyesinde barındırdığı hız ve serilikten ötürü bu işi üstlenen tedarikçilerde de uzmanlaşmayı teşvik etmektedir. Kurumsal mağaza

dekorasyonu alanında Türkiye’de faaliyet gösteren kurumlara bakıldığında işgücü ve ekipmanlarını bu alana yönelik organize ettikleri ve bu alanın dışında hizmet vermedikleri görülmektedir.

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ilişkin tüm tasarım ve planlama süreçleri tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilmektedir. Kurum mağazaları tasarım kimliğinin yenilenmesi sonucu tüm bayi ağı aşama aşama dönüşüme girmektedir. Uygulama aşamasında yönetsel olarak ana amaç üzerinde anlaşılmış ve onaylı Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliğine göre mağaza dönüşümlerinin tamamlanmasıdır.



Şekil 5.21 : Bosch yeni konsept prototip mağazalar.

Seri uygulama sürecine başlamadan önce karar verilen bazı mağazalarda prototip uygulamalar gerçekleştirilmekte ve prototipler arasından seçilen uygulama tüm bayi ağına yayılmaktadır. Prototip mağaza uygulamalarında konsept genel hatlarıyla aynen uygulanmakta ancak karar verilemeyen bazı malzeme veya renk alternatifleri farklı farklı denenerek biri üzerinde karar kılınmaya çalışılmaktadır. Şekil 5.21’de görüldüğü üzere ahşap detaylarda farklı iki ahşap rengi denenerek yaratılan iki farklı prototip mağaza sonucunda açık renkli ahşap rengin Bosch markası değerlerini ve imajını daha iyi yansıttığı seçilmiş ve bu malzeme kurum mağazaları tasarım kimliğine kendisine yer bulmuştur. O andan itibaren yapılan her yeni Bosch Ev

Aletleri mağaza cephesi ve iç mekan dekorasyonu oluşturulan bu yeni kurum mağazaları tasarım kimliğine göre yürütülmektedir.

Bosch Ev Aletleri yeni mağaza konseptinin bayi ağına uygulanması aşamasında Çizelge 5.1’de görüldüğü üzere öncelikle markanın dışarıdan gözüken ve tüketicinin ilk olarak görsel bağ kurduğu cephe yenileme işlerine öncelik vermiştir. 2015 yılı Ekim ayına kadar toplam 747 adet mağaza cephesi yenilenirken, 185 adet mağaza iç mekânında yenilemeye gidilmiştir. İlk aşamada cephe yenilemelerine öncelik verilerek markanın tüketiciler gözünde tek bir yüzünün olması amaçlanmıştır.

Çizelge 5.1 : Bosch yeni konsept mağaza adetleri

	2013	2014	2015 (Ekim’e kadar)	Toplam
Cephe	39	416	292	747
İç Mekan	5	71	109	185

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları sürekli tekrarlardan meydana gelmektedir. Tasarım kimliği belirlendikten sonra mevcut bayi ağında önceliklendirme sırasına göre tüm bayilerin dönüşümleri sağlanmaktadır. Bu dönüşümler ile eş zamanlı olarak kurumun hedefleri doğrultusunda kurum bünyesine yeni bayiler katılmakta ve bu bayilerin dekorasyonları da kurum mağazaları tasarım kimliği çerçevesinde yapılmaktadır. Kısa zaman aralıkları içerisinde çok fazla sayıda bayi yatırımı gerçekleştirilmiştir. Çizelge 5.1’de görüleceği üzere daha çok prototip uygulamalarının gerçekleştiği 2013 senesini değerlendirme dışı tutarsak 2014 senesinde 416 bayinin cephesinin yeni kimliğe dönüştürüldüğü, 2015 senesi Ekim ayına kadar da 109 adet bayinin iç mekan dekorasyonun yeni konseptte göre tamamlandığı anlaşılmaktadır. Buna göre 2014 senesinde her gün 1,13 bayinin cephesinin yenilendiği, 2015 senesinde ise her 2,80 günde bir, bir bayinin iç mekan dekorasyonunun yeni kurum mağazaları tasarım kimliğine göre dönüştürüldüğü görülmektedir. Bu verilerden de anlaşılabacağı üzere Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları kısa zaman aralığı içerisinde sürekli tekrarlardan oluşmaktadır.

İç mekan dekorasyonu yenileme çalışmaları senelik bütçe planı dâhilinde bayilerin bulundukları lokasyona ve cirolarına göre belirlenen öncelik sırasına göre yürütülmektedir. Hızlı ve seri şekilde gerçekleştirilen bu dönüşüm projelerinde üretici ve uygulamacı tedarikçiler arasındaki koordinasyonun iyi bir şekilde kurulmasına gayret edilmektedir. Mağaza mağaza değerlendirildiği vakit iş büyüklüğü az olmakla birlikte, geniş bir coğrafyaya yayılmış yaklaşık 1000 adet Bosch bayisinin toplam iş büyüklüğü oldukça fazla olmaktadır.

Bosch Ev Aletleri kurum mağazalarının yeni kimliğe göre dönüşümleri bayilerin ciro kayıplarını minimuma indirmek için hızlı şekilde gerçekleşmektedir. Kurumun ana hedefi olan bu hızlı üretim yatırım kararlarının da çerçevesini oluşturmaktadır. Yeni bayilikler verildiği zaman Satış Bölge Müdürlükleri kurum mağaza tasarım uygulamaları için Pazarlama Yatırımları Bölümü'ne talepte bulunarak sipariş vermektedir. Ürünler ve uygulamalar standart olduğu için bu talepler çok hızlı şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları sırasında hızlı karar almayı gerektirecek durumlarla da karşılaşılabilir. Örneğin gece montaj yapılacak alışveriş merkezi gibi noktalarda daha önceden fark edilmeyen ve önlem alınmayan problemler ile karşılaşılabilir ve o anda kritik ve risk içeren kararlar vermek gerekebilir. Çok kısa süreli ve hızlı uygulamalardan bahsedildiği için o anda karar almamak programı aksatmakta ve hedeflerden ciddi sapmalar ortaya çıkarabilmektedir.

Uygulama sürecinde daha önceden oluşturulmuş iş programı takip edilmektedir. Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulaması çok fazla bileşenden meydana geldiği ve geniş bir coğrafyada çok hızlı şekilde tamamlanması gerektiği için kendi bünyesinde zorluklar barındırmaktadır. Uygulama süreci için avantaj oluşturan konu ise sürekli aynı tasarımın benzer noktalara uygulanması nedeniyle malzeme ve uygulamada standardizasyonun sağlanmasıdır.

Kontrol

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları kontrol evresinde daha önceden hedeflenen sonuçların dışına çıkılma durumu varsa bunun nedenlerini araştırılmakta, saptanmakta ve sonuçları iyileştirilmektedir. Uygulama evresi ile iç içe geçen kontrol evresinde sürekli olarak yapılan denetimler sayesinde problemler

saptanmakta ve bir önceki aşama olan planlama sürecine geri dönülerek çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. İş programı çerçevesinde gerçekleştirilen kaynak dağıtımının geriye dönük kontrolleri de bu aşama da sağlanmaktadır.

Kontrol sürecinde yapılan denetimlerin bir diğer amacı da Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarının daha önceden planlanan zaman, maliyet ve performans kriterleri içerisinde kalınıp kalınmadığına bakılmasıdır. Uygulama tamamlandıktan sonra ortaya çıkan veriler ile daha önceden planlanan veriler karşılaştırılmakta ve sapmaların nedeni belirlenerek bir sonraki uygulamada bu tarz problemler ile karşılaşılması için önlemler alınmaktadır.

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamaları sahada çok hızlı şekilde gerçekleştiğinden denetim de oldukça önem kazanmaktadır. Sürekli ve günlük takip yapılmakta ve ortaya çıkabilecek problemlere anında müdahale edilebilmektedir. Aksi durumda bir sonraki bayide gerçekleştirilecek uygulamaların takvimi ötelenmekte ve daha önceden belirlenen hedeflerden sapma olmaktadır.

Kurum mağazaları tasarım kimliği yenilemesi yapılan çok sayıda bayi olduğu için kalite kontrolü ve performans ölçümü de kısa sürede sağlıklı olarak yapılabilir. Eğer az sayıda bayide yenileme yapılsa idi araştırma kapsamında bu mağazalara bağımlı kalınabilecek ve yanıltıcı sonuçlara ulaşılabilecekti.

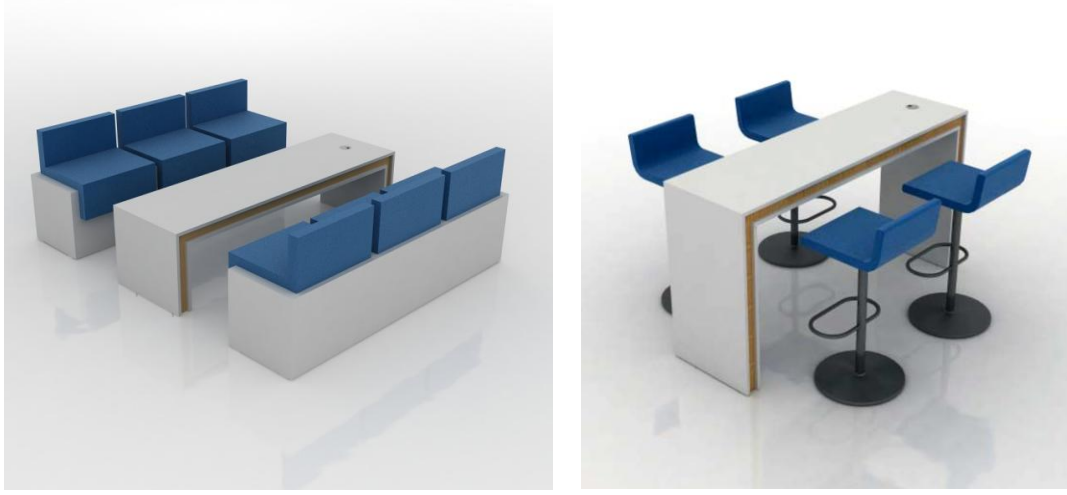
Bosch kurum mağazaları tasarım uygulamaları sistematik ve düzenli bir şekilde, optimum maliyet, zaman ve performans üçgeni içinde kalacak şekilde yürütülmekte ve denetlenmektedir. Gerekli süreçleri geçirmeden hızlı kararlar alarak ilerlemek başarısız sonuçlara yol açacağı için Bosch Ev Aletleri'nde tüm bu kararlar ve uygulamalar uzun süreli çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bosch'un kurum mağazaları tasarım kimliği yenileme çalışmalarına 2009 yılında başlanmış ve üç senelik çalışmalar neticesinde ancak 2013 yılında yeni tasarım kimliği sahada uygulanmaya başlanmıştır.

Kullanım

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulaması sahada tamamlanıp bayiler faaliyete geçtikten sonra kullanım evresi başlamaktadır.

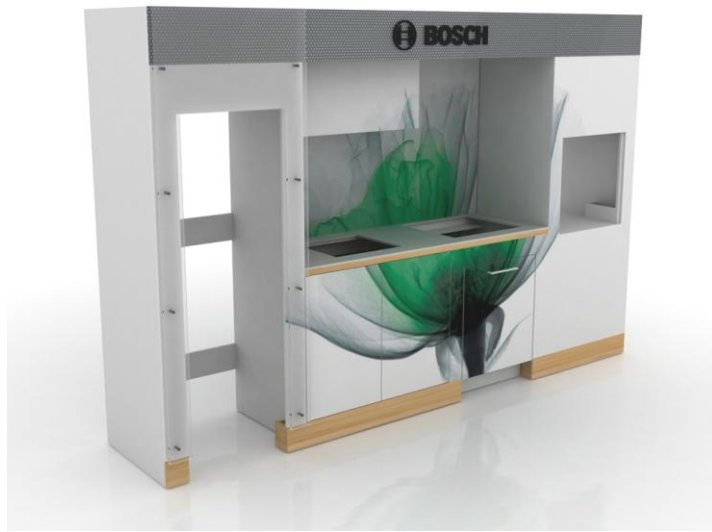
Kullanım evresi, mağazanın kurumun hedefleri doğrultusundaki ihtiyaçları karşıladığı ve hedef tüketici kitlesinin beklentilerine cevap verdiği sürece devam etmektedir. Zaman içerisinde meydana gelen farklı beklentiler, ihtiyaçlar, Bosch Ev

Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliğini canlı tutma gereksinimi veya mağazanın kullanımı sonucu doğan arızalar nedeniyle mağaza üzerinde çeşitli tadilatlar veya eklentiler yapılabilmektedir. Örneğin, Anadolu şehirlerinden gelen talepler neticesinde bar tipi oturma grubuna alternatif olarak Şekil 5.22’de gösterilen Anadolu tipi oturma grubu geliştirilmiştir.



Şekil 5.22 : Bosch anadolu tipi ve bar tipi oturma grubu

Cezayir ve Tunus’ta açılacak bayiler için de lokal talepler dikkate alınarak Şekil 5.23’de gösterilen ve Türkiye bayilerinde uygulanmayan “Live Kitchen” modülü geliştirilmiştir.



Şekil 5.23 : Bosch “live kitchen” modülü

Çok farklı lokasyonlarda çok fazla sayıda Bosch Ev Aletleri mağazası olduğu için yeni teknoloji deneme riski oldukça az olmaktadır. Yeni bir uygulama genel anlamda kurum mağazaları tasarım kimliğine girmeden önce prototip olarak seçilmiş bazı mağazalara uygulanmakta ve olumlu sonuç alınması durumunda genele yayılmaktadır. Örneğin kurumsal koku çalışmaları kapsamında, seçilen iki adet Bosch bayisinde altı aylık denemeler yapılmış ve alınan tepkilere göre genele yayılıp yayılmayacağına karar verilmiştir.

Yok etme

Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları seneler sonra ihtiyaçlara tamamen cevap veremeyecek duruma gelebilmektedir. Kullanım evresi boyunca yapılan tadilatlar veya farklılaştırmalar da bu duruma cevap veremediği vakit ya mağazanın tamamen kapatılarak fiziksel anlamda kurum hedefleri ile örtüşen başka bir lokasyona taşınması gerçekleştirilmekte veya mağazayı mevcut yerinde kurum mağazaları tasarım kimliği anlamında tamamen yenileme süreci başlatılmaktadır.

Bu bölüm içerisinde detaylı olarak Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarının üretim ve yönetim süreçleri incelenmiş ve bu süreçler içerisinde ortaya çıkan ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu değerlendirmeler Bölüm 4.2.2’de bahsedilen tipik bir kurum mağazaları tasarım uygulamalarının sahip olduğu ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından Çizelge 5.2, 5.3 ve 5.4’de özetlenmiştir. Bu çizelgeler gözden geçirildiği vakit incelemeye alınan Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarının tipik bir kurum mağazaları tasarım uygulamalarının sahip olduğu ürün, süreç ve yönetim özelliklerini bünyesinde barındırdığı söylenebilir.

Çizelge 5.2 : Bosch Ev Aletleri ürün özelliklerinin değerlendirilmesi

KURUM MAĞAZALARI ÜRÜN ÖZELLİKLERİ	BOSCH EV ALETLERİ KURUM MAĞAZALARI ÜRÜN ÖZELLİKLERİ
Ürün arsaya bağımlıdır ve yerel özellikler taşır; ürün yeri sabit, üretim yeri değişkendir.	Mağazalar geniş bir coğrafyaya yayıldığı için üretim yeri değişken olmakla birlikte uygulama yapılan mağazanın yeri sabit kalmaktadır.
Ürün sipariş üzerine yapılmakla birlikte, önceden belirlenmiş tasarım ve uygulama normları içerisinde şekillendirilir.	Mağaza yatırımları talep doğrultusunda sipariş ile yapılmaktadır. Ürünler ve uygulamalar standart olduğu için taleplere çok hızlı şekilde cevap verilebilmektedir.
Malzeme ve bileşen sayısı fazla olduğundan karmaşık bir yapıya sahiptir. Ancak malzeme ve bileşenler standartlaşmıştır.	Rekabetin artmasından dolayı yenilikçi ve teknolojik çok sayıda malzeme ve bileşen kullanılmaktadır. Ancak malzemeler ve bileşenler standartlaştığı için uygulama basit bir yapıya bürünmektedir.
Ürün tasarımı farklı disiplinlerden katılımcılar gerektirir.	Tasarım evresinde ilgili departman temsilcilerinin yer aldığı proje grubu oluşturulmakta ve işbirliği içerisinde hareket edilmektedir.
Ürün oluşan ihtiyaçlar ve kurumsal kimliği canlı tutma gereksinimiyle belirli periyotlarla yenilenebilir niteliktedir.	Mağaza kullanıcıları ve tüketicilerin sonradan ortaya çıkan farklı beklentileri, ihtiyaçları ve kurumsal kimliği canlı tutma gereksinimi nedeniyle kimliğe farklı dekorasyon kalemleri eklenebilmektedir.
Yeni teknoloji deneme riski daha azdır. Standartlaşan bileşenler ve uygulamalar yeni teknoloji denenmesini teşvik eder.	Yeni teknolojiler öncelikle prototip olarak seçilmiş mağazalarda uygulanmakta ve olumlu sonuç alınması durumunda genele yayılmaktadır. Bu nedenle yeni teknoloji deneme riski azdır.
Sosyal sorumluluk düzeyi yüksektir. Ayrıca kurumsal kimliği de yansıtmak zorundadır.	Seçilen malzeme, bileşen ve dekorasyon öğeleri ile markanın sosyal sorumluluk anlayışına vurgu yapılarak marka kurumsal değerleri yansıtılmaktadır.
Estetik kaygısı yüksektir.	Rakipler arasından sıyrılmak ve tüketicilerin algısında yer etmek için tasarımın evrensel anlamda estetik olmasına özen gösterilmektedir.
Ürün gereksinimleri belirgin olduğu için belirsizlik azdır.	Tasarım kimliğinin kesinleşmesi ile gereksinimler belli olmakta ve belirsizlikler azalmaktadır.

Çizelge 5.3 : Bosch Ev Aletleri süreç özelliklerinin değerlendirilmesi

KURUM MAĞAZALARI SÜREÇ ÖZELLİKLERİ	BOSCH EV ALETLERİ KURUM MAĞAZALARI SÜREÇ ÖZELLİKLERİ
Sürekli tekrarlardan oluşur.	Yaklaşık her gün 1 mağazanın cephesi, her 3 günde bir de, bir bayinin iç mekan dekorasyonu tamamlanmaktadır. Süreç kısa zaman aralığı içerisinde sürekli tekrarlardan oluşmaktadır.
İklim şartlarına bağımlıdır.	İklim şartlarından etkilenmektedir. Kışın yolların kapanması ve hava sıcaklığının eksiye düşmesinden dolayı programda aksamalar meydana gelebilmektedir.
Alt-yüklenici ve tedarikçi ilişkilidir.	Dekorasyon, stand ve cephe işlerinde birden çok tedarikçi ve onların alt tedarikçileri görev almaktadır.
Tasarımın rolü, kimliği görselleştirme aşamasında önemlidir. Tekrarlarda belirlenen tasarımın adaptasyonu yeterli olmaktadır.	Mağaza tasarım kimliği yaratma sürecinde tasarımın rolü büyüktür. Uygulama alanlarına bağlı olarak koşulların ve fiziksel şartların değiştiği durumlarda sadece tasarımın adaptasyonu sağlanmaktadır.
Yapım süreci çok uzun olmamakla birlikte, özellikle dönüşüm projelerinde uygulama alanı oldukça geniş ve çok sayıda olmaktadır.	Mağaza mağaza değerlendirildiği vakit iş büyüklüğü az olmakla birlikte geniş bir coğrafyaya yayılmış yaklaşık 1000 adet mağazanın iş büyüklüğü oldukça fazla olmaktadır.
Kalite kontrolü ve performans ölçümü geri bildirimleri kısa sürede elde edilir.	Çok fazla sayıda mağaza olduğu için kalite kontrolü ve performans ölçümü yanıltıcı sonuçlara ulaşmadan kısa sürede sağlıklı olarak yapılabilmektedir.
Uzmanlaşmayı teşvik eder.	Mağaza tasarım uygulamaları bünyesinde barındırdığı hız ve serilikten ötürü tedarikçilerde işgücü ve ekipman anlamında uzmanlaşmayı teşvik etmektedir.

Çizelge 5.4 : Bosch Ev Aletleri yönetim özelliklerinin değerlendirilmesi

KURUM MAĞAZALARI YÖNETİM ÖZELLİKLERİ	BOSCH EV ALETLERİ KURUM MAĞAZALARI YÖNETİM ÖZELLİKLERİ
Ürün tasarım ve yapımında çok sayıda katılımcı görev aldığı için etkin bir yönetime ihtiyaç duyulur.	Çok sayıdaki katılımcı olduğu için ihtiyaç duyulan etkin yönetim ve koordinasyon Pazarlama Yatırımları Bölümü tarafından üstlenilmektedir.
Üretim kısmen hava koşullarına bağlıdır, dolayısıyla üretkenlik değişkendir.	Kış aylarında yolların kapanması ve hava sıcaklığının eksiye düşmesinden dolayı üretkenlik grafiğinde dalgalanmalar meydana gelmektedir.
Hızlı bir üretim gerçekleştirildiğinden denetim önem kazanır.	Uygulamanın sahada çok hızlı gerçekleşmesi nedeniyle iş programında ve hedeflerde sapma yaşanmaması için denetim önem kazanmaktadır.
Üretim ve uygulama sırasında hızlı reaksiyon verme ve karar almayı gerektirir.	Uygulama sırasında problemler ile karşılaşılabilen ve iş programının aksamaması için o anda kritik ve risk içeren kararlar alınması gerekebilmektedir.
Maliyet yüksekliği, süre kısıtı, geniş bir coğrafi uygulama alanına sahip oluşu, iyi bir planlama ve kaynak dağılımını gerektirir.	Proje ağı geniş coğrafyaya yayıldığı ve nakliye anlamında süreler uzadığı için maliyet risklerini en aza indirmek adına hem kurum hem de tedarikçiler planlama ve kaynak dağılımı yapmaktadır.

Özetle Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarının seri üretim özelliklerine sahip olduğu ve bünyesinde ürün çokluğunu, hızını ve tekrarını barındırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca uygulama alanının geniş bir coğrafyaya yayılmasından ötürü Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarının bireysel üretim özelliklerine sahip yapı projelerine göre daha özel üretim ve yönetim şartlarına gereksinim duyduğu ve tüm bu süreçlerde dönüşümü sağlanacak mağaza hacmi ve zaman kısıtının da göz önünde bulundurulması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Bosch Ev Aletleri, uluslararası firma kimliğinin, kurum geçmişinin ve kurum değerlerinin yarattığı disiplinden ve vizyondan ötürü Türkiye'deki kurum mağazaları tasarım uygulama faaliyetlerini uzun süreli planlamalar sonrasında işleme koymakta ve tüm süreçlerin etkin bir şekilde kontrolünü ve denetimini sağlamaktadır. Çoğu firma tüm üretim ve yönetim süreçlerini dışarıdaki firmalara emanet etmekte ve takibini sağlamamakta iken Bosch Ev Aletleri ise etkin bir yönetim sağlamak adına sadece bu uygulamalardan sorumlu, süreçlerin tamamını yürüten ve yöneten bir departmanı bünyesinde istihdam etmektedir. Bu yönü ile Türkiye'deki kurum mağazaları tasarım uygulamaları arasında başarılı bir konumda olduğu ve faaliyet

gösterdiği beyaz eşya sektöründe ise öncü kurumlardan birisi olduğu söylenebilir. Bosch Ev Aletleri örneğinden yola çıkarak kurum mağazaları tasarım uygulamalarında başarılı sonuçlara ulaşmak için diğer kurumların dikkat etmesi gereken detaylar ve kurumlara öneriler için sonraki bölüm olan sonuç ve öneriler bölümünde ayrı bir parantez açılacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ürünlerin ve hizmetlerin giderek çeşitlenmesi, pazarların genişlemesi, ürün kalitesinin önem kazanması ile birlikte tüketicinin bilinçlenmesi kurumları yoğun rekabet ortamı ile karşı karşıya bırakmıştır. Kurumlar bu rekabet ortamında hedef tüketici kitlesi üzerinde etki yaratabilmek adına ürünlerinde, hizmetlerinde ve bunları tüketiciye sundukları mağazalarda farklılaşmaya gitmek yolunda gün geçtikçe bilinçlenmektedir. Ayrıca günümüz koşulları, küreselleşme ve bu olguların ortaya çıkardığı yoğun rekabet ortamı ile birlikte kurumlar kurumsallaşma ve stratejik yayılma politikaları benimsemektedirler. Tüm bunların neticesinde kurumlar rakiplerinin arasından sıyrılmak ve tüketicilerin zihninde iyi bir imaj yaratmak için kurumsal kimliğe başvurumaktadırlar.

Kurumsal kimlik çalışması; kurumun kim veya ne olduğu, gelecekteki amaç ve hedeflerinin neler olduğu, ne tür bir yapıya ve yönetim anlayışına sahip olduğu ve hedef tüketici kitlesi ile kurum çalışanlarına nasıl davrandığı konularını içermektedir. Kurumlar da günümüzde giderek önemi artan kurumsallaşma ve kurumsal kimlik alanlarına oldukça önemli miktarlarda bütçeler ayırmakta ve bu konuda ciddi çalışmalar yapmaktadırlar.

Kurumların giderek artan rekabet ortamında farklılıklarını ve üstünlüklerini ortaya koymak için başvurduğu kurumsal kimlik bileşenlerinden ilki kurumsal tasarım ve unsurlarıdır. Kurumun tanınmasında ve markanın tüketici zihninde iyi bir algı oluşturmada kurumsal tasarımın ve unsurlarının önemi büyüktür. Kurumlar sahip oldukları hedefler doğrultusunda kurumsal tasarımın unsurları olan ürün tasarımını, iletişim tasarımını ve çevre tasarımını tüketicilerin algılarını yönetmek için kullanmakta ve bu bağlamda görsel öğeler ile mekânsal öğeleri birleştirerek tüketiciler üzerinde istenilen etkiyi bırakmaktadır. Bu şekilde oluşturulan tasarım öğeleri sayesinde kurumlar farklı pazarlara aynı isim ve aynı görsel imaj ile girmekte ve bu pazarlarda bayi ve şube ağlarını genişletmektedir. Böylece kuruma özgü bir görsel ve mimari yapılaşma kurumun tüm bayi ve şube ağında tekrarlamış olmaktadır.

Kurumlar kurumsallaştıkça faaliyet gösterdikleri sektörlere göre bayi ve şube ağını genişletmektedirler. Tüm bu kavramlar yapılaşma anlayışını da beraberinde getirmektedir. Bu anlayış ile birlikte benzer fiziksel özelliklere sahip lokasyonlarda gerçekleştirilecek kurum mağazaları tasarım uygulamaları yeni bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurum mağazaları tasarım uygulamaları sektörel yapı ihtiyacını karşılamaya yönelik yapı üretimi olarak ifade edilse de; süreç boyunca belli standart özelliklere sahip mimari bileşenlerin belli aralıklarla birbirine benzer çok sayıda noktada, hızlı, tekrarlı ve geniş bir coğrafyada uygulandığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu özellikleri ile bireysel üretim özelliklerine sahip ve tek defaya özgü yapı projelerinden ayrılmakta ve bünyesinde seri üretim özelliklerini barındırmaktadır.

Kurum mağazaları tasarım uygulamalarının üretim ve yönetim süreçlerinin incelenerek bu süreçlerde ortaya çıkan ürün, süreç ve yönetim özellikleri açısından değerlendirilmesi sonucunda yapı projelerine göre önemli farkları bünyesinde barındırdığı sonucuna varılabilir. Başlıca farklılıkları özetlenmek gerekirse kurum mağazaları tasarım uygulamaları yapı projelerinden farklı olarak daha önceden belirlenmiş standart tasarım kimliğini kullanılmakta ve mağazanın fiziksel koşullarına göre bu tasarımın adaptasyonu sağlanmaktadır. Standartlaşma sayesinde uygulamalar bileşen sayısı fazla olsa dahi kolay bir hal almakta, belirsizlikler azalmakta ve yeni teknoloji deneme riski oldukça az olmaktadır. Sürekli tekrarlardan oluştuğu için süreç içerisinde etkin bir proje planlaması, proje yönetimi ve denetimi gerekmektedir. Yapım süresi tek mağaza için düşünüldüğünde çok olmasa dahi, geniş coğrafyaya yayılmış çok sayıda mağazanın toplam iş yükü oldukça fazla olmaktadır. İncelemeye alınan Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım uygulamalarının da tipik bir kurum mağazaları tasarım uygulamalarının sahip olduğu ürün, süreç ve yönetim özelliklerini bünyesinde barındırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tez çalışması kapsamında elde edilen sonuçlar, yukarıdaki detaylı anlatımlar ve çalışma örneği olan Bosch Ev Aletleri'nde de görüldüğü üzere kurum mağaza tasarım uygulamaları üretiminde ve proje yönetiminde yapı projeleri yönetimine göre daha özel koşullara ihtiyaç duyulduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle proje yönetim sistemi belirlenirken dönüşümü sağlayacak mağaza hacmi ve zaman kısıtı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Dünya’da kurum mağazaları tasarım uygulamaları 1920’li yıllarda başlarken Türkiye’de ise ancak 1990’lı yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Türkiye bu anlamda dünyayı geriden taklip ettiği için bu konuda uzmanlaşmış birey, tedarikçi ve tasarım ajanslarının azlığı göze çarpmaktadır. Uzmanlaşmış çok az sayıda firma olmasından dolayı kurum mağazaları için tasarım kimliği oluşturmak isteyen kurumlar az sayıdaki tedarikçi ve ajanslarla çalışmak zorunda olduğu için sürekli birbirini takip ve taklit eden mağazalar ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda eksiklikler olduğundan söz edilebilir.

Dünyadaki ve Türkiye’deki kurum mağaza tasarım uygulamaları ve uygulamaların üretim ve yönetim süreçleri incelendiğinde Türkiye’nin bu konuda geride kaldığı ve bilinçli olunmadığı gözükmemektedir. Türkiye’de bu konuya gereken önemin verilmesi ve eksikliklerin giderilmesi için ulusal düzeyde, sektör düzeyinde, kurum ve proje düzeyinde bazı öneriler geliştirilmiştir.

Ulusal düzeyde ele alınması gereken bir konu olarak devlet özel sektörde faaliyet gösteren kurumlara kurum mağazaları tasarım uygulamalarını geliştirme ve yaygınlaştıma yönünde teşviklerde bulunmalı ve şehirlerin belli estetik kaygıları taşıyan sokakları ve mağazaları olması için standartlar yayınlamalıdır. Böylece hem tüketiciler tarafında hem de kurumlar ve kurumlarda çalışanlar anlamında konfor artırılmış olacak ve belli standart yaşam koşulları oluşturulacaktır.

Buna ek olarak Türkiye’deki bireylerin kurum mağazaları tasarım uygulamaları konusunda bilinçlenmesi için bu konuya yönelik eğitimler verilmesi önerilmektedir. Türkiye’deki üniversite müfredatları incelendiğinde bu konuya yönelik ders ve müfredat eksikliği olduğu görülmektedir. Bunun neticesinde bu konuda uzmanlaşmış bireyler ve bu konuda hizmet veren kurumlar sayıca yetersiz kalmaktadır. Bünyesinde bireysel ve tek defaya özgü yapı projelerine göre büyük farklılıklar barındıran ve tüm süreçleri ile tamamen ayrı bir konu olarak ele alınması gereken kurum mağazaları tasarım uygulamalarına ilişkin üniversitelere büyük görev düşmektedir. Özellikle iç mimarlık, mimarlık ve proje yönetimi gibi lisans ve yüksek lisans programlarında bu konuda müfredata yer verilmesi, seçmeli dersler açılması ve hatta uzmanlaşmayı teşvik etmek amacıyla kurumsal tasarım kimliği üst başlığı adı altında yüksek lisans programlarının açılması bu konuda uzmanlaşmış bireylerin sayısını artıracak ve sektörün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Kurum mağazalarına sahip olunan ve tüketiciye direkt mağazalardan ürün ve hizmet sunulan sektörlerde ise sektörün ihtiyaçları ve tüketicilerin beklentileri net olarak anlaşılmalıdır. Kurum mağazaları tasarım uygulamalarına aynı sektördeki kurumlar gerek dernekler gerek ise kendi gayretleri vasıtasıyla bir araya gelmeli ve sektörü canlı tutacak ve mağaza tasarım uygulamalarına destek olabilecek özellikle sosyal sorumluluk projeleri gibi konularda ortak adımlar atmalıdırlar.

Kurumlar bazında ise kurum mağaza tasarım uygulamalarından direkt olarak sorumlu, süreci tüm detaylarıyla birlikte yürüten ve yöneten, sürece hakim departmanların olması gerekmektedir. Bu uygulamaların kuruma ve değerlerine hakim olmayan firma dışındaki kişi veya kurumlarca yürütülmesi problemlere yol açabileceğinden en azından dışarıdaki bu kurumları yönlendirebilecek, kurumun istek ve ihtiyaçlarını daha net ortaya koyabilecek ve proje yönetimini sağlayacak departmanların varlığı gereklidir.

Kurumlar kurum mağazaları tasarım uygulamalarını proje düzeyinde etkin bir proje yönetimi ve denetim mekanizması ile uzun süreli ve hassas planlamalar çerçevesinde bu konuda uzman kişilerce oluşturulan proje grubu ile yürütmelidir. Ayrıca tasarım aşamalarında kurum imajına ve kurum değerlerine uygun olarak kimlik yaratılması konusunda gerekli özen gösterilmelidir. Bu kimliklerin etkili ve özgün tasarımlar olarak karşımıza çıkması kurumun imajı ve tanıtımı için oldukça önemlidir. Bu nedenle kurum mağazaları tasarım kimlikleri çalışmalarında daha yaratıcı ve etkili tasarımlar ortaya çıkarılmalıdır.

Tez çalışması kapsamında incelemeye alınan Bosch Ev Aletleri kurum mağazaları tasarım kimliği yapılacak diğer araştırmalarda başka kurum mağazaları tasarım kimlikleri ile karşılaştırılabilir ve bu şekilde farklı tasarımlar, üretim ve yönetim süreçleri üzerinden kurum mağazaları tasarım kimliğinin nasıl değiştiği, geliştiği ve algılandığı üzerine araştırmalar yapılabilir.

Ayrıca bu tez çalışması kapsamında açıklanan kurum mağazaları tasarım uygulamalarının yapı projelerine göre özel şartlara gereksinim duyduğu sonucundan yola çıkılarak sonraki araştırmalarda kurum mağazaları tasarım uygulamalarının sahip olacağı proje yönetim sistemleri üzerine model önerilerinde bulunulabilir.

KAYNAKLAR

- Ak, M.** (1998). *Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Halkla İlişkiler ve Grafik Sanatları Dizisi.
- Akyürek, R., Okay, A., Uzoğlu, S., Okay, A., Uztuğ, F. ve Oyman, M.** (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Alvesson, M.** (1994). Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15 (4), 535-563.
- Arslan, H.** (2004). *Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT)'nin Kurumsal Kimlik Tasarımını Gösteren Logosunun Sosyal Çevredeki Algılanışı* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ayberk, B.** (2004). *Kurum Kimliğinin Gelişimi ve İç Mimarlık Uygulamalarına Yansıması* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aydoğdu, F.** (2010). *Bankacılık Sektöründe Kurum Kimliği Oluşumunda Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı: Türkiye İş Bankası Örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ.E.** (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Büyükbaykal, G.N.** (2002). Kurumsal kimliğin tanımı ve bankacılık sektöründe kurumsal kimlik ile halkla ilişkiler arasındaki etkileşim. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 793.
- Büyükerşen, G.** (2000). *Türkiye'deki Bankaların Web Sitelerinde Kurumsal Kimlik* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çil, M.E.** (2002). *Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamaları Bir Çalışma* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- De Neve, R.** (1992). *The Designer's Guide to Creating Corporate ID Systems*. Ohio: Cincinnati.
- Dowling, G.R.** (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15, 109-115.
- Emiroğlu, E.** (2002). *Kurumsal Kimlik Oluşumunda Mimari Ürünü Yansıyan Simgesel Anlamların İncelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ.** (1987). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

- Eren, E.** (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ertekin, S.S.** (2008). *Kurumsal Tasarım Uygulama Sürecine Yönelik Web Tabanlı Yapım Yönetim Sistemi Model Önerisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Esener, B.** (2006). *Kurum Kimliği ve İmajının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eyüboğlu, E.** (2008). *Kurumsal Kimlik Tanıtımını Etkileyen Faktörler: Türkiye'nin İlk 500 Kurumuna Yönelik Bir Alan Araştırması* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Fincham, R. ve Rodes, P.** (1999). *Principles of Organizational Behaviour*. New York: Oxford University Press.
- Goffee, R. ve Jones, G.** (2002). *Kurum Kültürü* (K. Katmandu, Çev.). Ankara: Kapital Medya.
- Goodman, M.B.** (2000). Corporate communication: the American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5 (2), 69-74.
- Gray, E.R. ve Balmer, J.M.T.** (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.
- Göktepe, I.B.** (2013). *Gerçek Mekan, Sanal Mekan ve Kurumsal Kimlik İlişkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, M.** (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Güven, M.** (2011). *Kurumsal Kimlik Yönetiminde Kurum Kültürünün Bileşenlerinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güvensoy, Ç.** (2008). *Kurum Kimliği ve Kafeler* (Yüksek lisans tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güzelcık, E.** (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kangal, E.** (2009). *Kurumsal Kimlik ve İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Önemi: Sivas Belediyesi Uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karabulut, Ö.** (2007). *Yapı Üretim Sürecinde Kaynak Yönetimi Karar Alma Modeli* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, İ.** (2006). *Bankalarda Kurumsal Kimlik ve Tasarım Anlayışı Üzerine* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, İstanbul.
- Kocabay, Ö.** (2006). *Kurum Kimliği Oluşturma Sürecinde İş Bankası Kurumsal Reklamlarının İncelenmesi: 1924-1932* (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kurtcu, F.** (2011). *İnternet Ortamında Alışveriş Sitelerinin Kurumsal Kimlik Tasarımcılarının İncelenmesi; Bir Kurumsal Kimlik Tasarımı* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuşakçıoğlu, A.** (2003). *Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağlantı* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Melewar, T.C.** (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9 (4), 195-220.
- Melewar, T.C., Karaosmanoğlu, E., ve Paterson, D.** (2005). Corporate identity: concept components and contribution. *Journal of General Marketing*, 31 (1), 59.
- Meral, P.S.** (2011). *Yeni Başlayanlar İçin Kurumsal Kimlik ve Marka*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morison, I.** (1997). Breaking the monolithic mould. *International Journal of Bank*, 15 (5), 153-162.
- Napoles, V.** (1988). *Corporate Identity Design*. Canada: John Wiley Inc.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M.** (2003). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Okay, A.** (2000). *Kurum Kimliği*. Ankara: Media Cat Yayınları.
- Olins, W.** (1990). *Guide to Corporate Identity*. London: Black Bear Press.
- Olins, W.** (1999). *Corporate Identity*. New York: Campus.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Petrol piyasası sektör raporu** (2013). Erişim tarihi: 18.10.2015, http://www.epdk.org.tr/documents/petrol/rapor_yayin/2013_Petrol_Piyasasi_Sektor_Raporu.pdf
- PMBOK** (2013). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute (PMI)
- Robbins, S.P.** (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (S.A. Öztürk, Çev.). Eskişehir: Etam Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z.** (2003). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Sayın, E.** (2013). *Kurumsal Kimlik Uygulamasının Matbaa Teknolojileri Açısından İncelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Schimp, A.T. ve Delozier, M.W.** (1986). *Promotion Management and Marketing Communications*. New York: The Dryden Press.
- Schmitt, B. ve Simonson, A.** (1997). *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*. New York: The Free Press.
- Sharma, A. ve Stafford, F.T.** (2000). The effect of retail atmospherics on customer perceptions of salespeople and customer persuasion: an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 49 (2), 183-191.

- Sizyek, G.** (2009). *Kurumsal Kimlik Kavramının Banka Şubelerinde İç Mekan Tasarımına Etkisi ve Tasarım/Uygulama İçin Endüstrileşme Yaklaşımı* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Süceddinov, Ş.** (2008). *Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tek, Ö.M.** (1997). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık.
- Tezer, N.Y.** (2010). *Türkiye Cumhuriyeti Üniversitelerinin Kurumsal Kimliklerinde Karşılaşılan Grafik Tasarım Sorunları; Hacettepe Üniversitesi İçin Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Top, A.** (2001). *Üretim Sistemleri Analiz, Planlama, Kontrolü*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tortop, N.** (1993). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tuna, A.A.** (2006). *Hastanelerde Kurumsal Kimlik Uygulamalarının Hastalar Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tuna, M. ve Tuna, A.** (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkan, İ.** (2005). *Dijital Ortamda Tasarımın Mekan Kavramına ve Kurumsal Kimlik Anlayışına Yansımaları* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Türkiye’de bankacılık sistemi: banka, şube ve personel sayıları raporu** (2014). Erişim tarihi: 17.10.2015, https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Banka,_Sube_ve_Personel_Bilgileri_/1373
- Türkoğlu, S.** (2008). *Görsel İletişim Tasarımında Kurumsal Kimlik ve ‘İstanbul Üniversitesi’ Örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, P.** (2006). *Kurumsal Kimlik Oluşturmada Halkla İlişkilerin Önemi ‘Özdilek’ Örneği* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Usta, R.** (2012). *Kurumsal Kimlikte Kültürün Yansıması* (Yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ustaoglu, F.D.** (2012). *Kurum Kimliği Çerçevesinde Logo Tasarımını ve Rengini Anlamlandırmaya Yönelik Bir Çalışma* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Vural, Z.B.A.** (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z.B.A.** (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- TDK Türkçe Sözlük**. <http://www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi: 12.06.2015.
- Türkiye Bankalar Birliği**. <http://www.tbb.org.tr>, erişim tarihi: 17.10.2015.

ÖZGEÇMİŞ



Ad-Soyad : Utku GÜNEŞ
Doğum Tarihi ve Yeri : Kayseri, 1988
E-posta : gunesutku@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2011, İ.T.Ü., İnşaat Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü
- **Lisans** : 2012, İ.T.Ü., Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü