

# Benzer Sektörde Faaliyet Gösteren Kurumların Kuruluş Tarihi Sıralamasının Kurum Kültüründe Ortaya Çıkan Yansımaları: Alfred Adler Üzerinden Coca Cola ve Pepsi Kurumları Üzerine Bir Değerlendirme

## *Reflections of the Year of the Founding of Corporations Operating in Similar Sectors on Corporate Culture: An Analysis of Coca-Cola and Pepsi Corporations in the Context of Alfred Adler*

Sevimece KARADOĞAN DORUK<sup>1</sup>, Sezgin SAVAŞ<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Prof. Dr., Istanbul University, Faculty of Communication, Department of Public Relations and Publicity, Istanbul, Turkey  
<sup>2</sup>Res. Assist., Istanbul Gelisim University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of Public Relations and Publicity, Istanbul, Turkey

**Sorumlu yazar/Corresponding author:** Sevimece Karadoğan Doruk, İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İstanbul, Türkiye  
**E-posta/E-mail:** ecek@istanbul.edu.tr

**Geliş tarihi/Received:** 22.08.2017  
**Kabul tarihi/Accepted:** 26.11.2017

**Atıf/Citation:** Karadoğan-Doruk, S., & Savaş, S. (2017). Benzer sektörde faaliyet gösteren kurumların kuruluş tarihi sıralamasının kurum kültüründe ortaya çıkan yansımaları: Alfred Adler üzerinden Coca Cola ve Pepsi kurumları üzerine bir değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 53, 103-137.  
<https://doi.org/10.17064/iuifd.335667>

### öz

Çalışma, kurumların kuruluş sırası ile kurum kültürü oluşumunun bağlantısını Alfred Adler'in kavramsal yaklaşımı üzerinden ele alarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçtan hareketle çalışmanın ilk bölümünde Alfred Adler'in düşünsel pratiği ortaya konulurken, söz konusu araştırmacının özellikle doğum sırası sınıflandırması ve kompleks kavramına odaklanılmaktadır. Aynı doğrultuda ikinci bölümde de kurum kültürünün oluşumu ve bu oluşum sürecinde doğum sırası (kuruluş sırası) ve komplekslerin önemi üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde ise, Coca Cola ve Pepsi örnekleri üzerinden karşılaştırmalı kurum kültürü analizi yapılmaktadır. Değerlendirme kapsamında, iki kurumun basın bültenleri ve reklamları ele alınmıştır. Değerlendirmenin temelini, ele alınan iki kurumun kuruluş sıraları oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonucundan hareketle, kurumların kuruluş sıralarının onlara belirli özellikler atfetmekte olduğu ve söz konusu özelliklerin kurum kültürünün şekillenmesinde önemli bir belirleyici olduğu düşüncesi savunulmaya çalışılmaktadır. Kurum kültürü determinist yani belirleyici bir olgu olduğundan, kurumların eylemlerinin bir oranda kuruluş sırası ile şekillenen kurum kültürü ile belirlendiğini öne süren bu çalışma, kurumların eylem ve söylemlerine odaklanarak yorumlamayı bir yaklaşımla kurumların düşünsel sistemlerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurum kültürü, doğum sırası, kurumsal dışavurum

### ABSTRACT

This study reveals a correlation between the chronological order of companies' founding and the creation of a corporate culture. The first part outlines the thinking of Alfred Adler, which focuses on birth-order classification and inferiority and

superiority complexes. From that point, the second part concentrates on the creation of corporate culture, and the importance of a corporation's metaphorical "birth order" and the two aforementioned associated complexes. Finally, the third part compares the corporate cultures of Coca Cola and Pepsi. Within the scope of the analysis, press releases and advertisements from the two corporations are examined. The founding of the corporation provides a starting point for relevant analysis that follows the chronological order of the establishment of competing corporations. The results indicate that the chronological order of establishment tends

to attribute certain qualities to corporations, which in turn play a determinant role in shaping their corporate cultures. Therefore, corporate culture is a deterministic phenomenon, and companies' activities are determined to some degree by the corporate culture. Furthermore, such cultures are shaped by the chronological order of the establishment of competing corporations. Corporate systems of thought can thus be analyzed using an interpretive approach, through focusing on their activities and discourses.

**Keywords:** Corporate culture, birth order, corporate expression

## EXTENDED ABSTRACT

Today's competitive environment tends to push corporations to differentiate themselves. One aspect of this process is seen in institutions' building their own cultures. This construction involves a process that utilizes various elements, and also requires self-awareness. While in the process of identity creation, self-aware corporations accurately reflect their corporate culture; corporations with low self-awareness reflect themselves incorrectly. This situation is so important that it actually determines the line between success and failure. In a similar manner, being the first or second company in entering the market has an impact on the corporate culture. The absence of competition or the nature of competition pushes corporations to undertake certain behaviors. Culture (or personality) of corporations—which are considered organisms—varies according to competition. Therefore, it can be said that being the firstborn brand in the market, or being a second-born brand, shapes the corporate culture, too. The original contribution of this study is to link Adler's birth order concept with corporate culture.

The aim of this study is to advance how birth order affects the expressions of corporations by associating Adler's birth order concept with them. Nevertheless, the results are not generalizable, and the data are only relevant for this case. Indeed, this study only provides data on the relationship between the two brands and prepares ground for future research. Discourses and the meanings of visual elements in advertisements are analyzed. The nature of expression strategies of the corporation is determined by analyzing discourses and visual items, and they are evaluated in the context of Adler's concept. In other words, the firstborn corporation's expression strategy is compared with the characteristics that Adler

attributes to the firstborn child, while the second-born corporation is compared with the second-born child.

This study focuses on the concepts of corporate culture, corporate identity, corporate image, and Adler's birth order concept. Corporate 'philosophy' is the essence of the corporation. In other words, it indicates the basic views of the core members of the corporation about the corporation. It is a product of the thought of the founder and the manager. Corporate 'culture' is the ultimate personality of the corporate that is the result of the combination of many different factors. This structure is formed by adding employees' values to corporate personality. Therefore, it is a mixed structure. As culture is the central factor that determines the behavior of people in society, corporate culture determines the behavior of corporations. Corporate 'identity' is how a corporation reflects its culture, or manifests its corporate self-expression. This identity is reflected via logos, emblems, colors, actions, etc. and it helps to create the image of the corporation for the stakeholders. 'Corporate image' is the perception that arises from the integration of corporate identity and stakeholders' worldviews. Therefore, corporate identity and image are not the same. In short, corporate identity is framed by a corporation's activities, while the corporate image is the perceptions of target audiences. Contrary to the corporate identity, image is not always based on facts. The consumers perceive corporate identity and hence create their own views of corporate image as a result of their experiences and expectations. 'Corporate reputation' refers to the sum of images created by society: consumers, investors and employees, etc. It is a perceptual representation of the combination of past events and future expectations. Just as with humans, identity arises from a certain cultural background. Therefore, culture precedes identity. Image is the result of reflecting on that identity. Adler's place in the institutionalism literature stems from the features that he attributes to the formation of personality. Adler defines the first child as the representative of tradition, a responsibility-bearer, who is power-oriented and a leader; the second (median) child is independent and competitive; the youngest child has a tendency to shun conflicts and is attention-focused. The only child is defined as being centrist and is likewise prone to display attitudes of sovereignty. At this point, the data presented has institutional characteristics, drawing from the nature of the competition between first- and second-born children.

The results of this study may reveal that corporations are imbued with certain

characteristics according to “birth” order, just as with human families. While many other factors are influential in shaping corporate culture, birth order appears to be quite influential and yet seldom considered. Adler’s approach may now be recognized in institutional settings by relating some of the features he specified to corporations. In this context, the frequently-used expression “institutions are living organisms” takes on new meaning.

This study focuses on corporate culture and, contrary to previous studies, it approaches the matter from a different angle. Indeed, starting from the intersection of the disciplines of psychology and communication, this study then emphasizes various psychological dimensions in the formation of corporate culture. Corporate culture research can benefit from multidisciplinary contributions. Corporate discourse and action play a key role in success as well. To sustain itself, a corporation must be able to understand itself and the environment or habitat in which it thrives. Consequently, there is value in understanding basic psychological factors pertaining to it.

## GİRİŞ

Bireysel psikoloji alanının en önemli isimlerinden olan Alfred Adler, bireyin davranışlarına yansıyan kişiliğini tanımlarken, kişiliğin kalıtsal ve çevresel unsurlarla ve özellikle sosyal ilişkilerle şekillendiğini belirtmektedir. Bu çalışmada, bireyin sosyal ilişkilerinde ve geleceğe yönelik beklentilerinde, davranışlarında etkili olan -kendisini nasıl konumlandığı eksiklik ve yoksunlukları, kompleksleri- unsurlar kurumlar için de geçerli olabilir mi? sorusundan hareketle, kurum kültürü ve kurum imajı kavramları Adler'in bakış açısıyla sınanmaya çalışılmaktadır.

Günümüzde kurumlar yoğun bir rekabet ortamı içinde varlığını sürdürmek zorundadırlar. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği sebebiyle ve söz konusu çeşitli ürünlerin her birini üreten onlarca, hatta yüzlerce kurumun bulunduğu bir ortamda kurumlar kendine özgü kültürler inşa etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Kültür inşası aşamasında ise kurumlar şüphesiz iç ve dış etkilerle yüz yüze kalarak belirli dönüşümler yaşamaktadır.

Her kurum yapısal özellikleri itibariyle belirli yönlerden gelişkin bir görünüm sergilerken, belirli noktalarda da eksiklikler içerir. Kurum kültürü oluşumu ele alındığında göz ardı edilemeyecek bu olgu, öz-farkındalığı yüksek kurumlar tarafından bir avantaja çevrilebilirken; öz-farkındalığı düşük kurumlar kendi özelliklerini yüceltme veya sahip olduğu eksikliklere gereğinden fazla odaklanma yoluna gidebilmektedir. Kendisini her türlü dışavurumda yücelten, sahip olmadığı özellikleri varmış gibi gösteren kurumlar başarısızlıkla karşılaşırken eksikliklerine fazla odaklanan kurumlar ise ilgili özelliğe ilişkin kompleksler geliştirebilmektedir. Belirli bir özelliğe ilişkin kompleks farklı bir özelliğin fazlaca geliştirilmesi sonucunu doğurduğu gibi kurumun tümüyle plansız ve gelişigüzel hareket etmesi sonucunu da doğurabilmektedir.

Benzer şekilde kurumların sektöre ilk giren veya ikinci giren kurum olmalarının, kurum kültürü inşası üzerine etkileri olduğu da öngörülmektedir. Rekabetin yokluğu veya rekabet, kurumları belirli davranış kalıplarına yöneltirken mevcut davranışları da değiştirme zorunluluğu yaratmaktadır. Bir organizma olarak değerlendirilen kurumların insana özgü süreçlerle bütünleştirilmesi bu noktada anlamlı bir boyuta ulaşmaktadır. Dolayısıyla kurumları ve onların kültürlerini anlamak için onları oluşturan insanların yapısını çözümlene gereği belirginleşmektedir. Bu bağlamda da karşımıza Adler'in görüşleri çıkmaktadır. Adler, kişilik –bizim konumuz açısından,

kişiliğe benzettiğimiz kurum kültürü- oluşumunun dinamiklerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu bağlamda da içsel ve dışsal faktörleri ele almaktadır. Buna ek olarak kişiliğin davranış ve kendini dışarıya yansıtış biçimi üzerine etkilerini araştırıp insanın dış ve iç etkiler karşısında nasıl tepki verdiğini, savunma mekanizması inşa ettiğini ve insan davranışlarının dışavurum kaynaklarını araştırmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın ana konusu Adler'in kendisine referans aldığı yapının analiz edilmesi ve kurumların kendilerini hem hedef kitlelerine hem de rekabet ettikleri markalara anlatmak için kurum kültürlerini yaratırken, kurumların ortaya çıkış sırasının kurumların kişilik oluşturup, imaj geliştirmesine olan etkisini incelemektir.

Geçmiş çalışmalar bazı değerlerin ve eylem biçimlerinin kurum kültürünün üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymaktadır (Arslan & Zaman, 2014; Esmailpour & Barjoei, 2016, Naqvi, 2013; Rahman, 2014). Ancak eylem biçimi ve değerlerin oluşturulmuş aşamasındaki psikolojik etmenlere değinen araştırmalar az sayıdadır. Bu çalışma ise tam da söz konusu noktadan hareketle karşılaştırmalı analiz yaparak kurum kültürünün oluşumundaki psikolojik etmenleri Adleryen bir bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Söz konusu bağlamda çalışma, psikoloji ve kurum kültürü oluşumu arasındaki bağlantıyı tespit etmeye yönelik araştırmalara katkı sağlama amacını benimsemektedir. Bu çalışmanın özgünlüğünün de tam da bu noktada olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, çalışma, kurum kültürü oluşumu ve dönüşümünde göz ardı edilmiş olan psikolojik faktörlerden birine, kuruluş sırasının etkisine odaklanma aşamasında özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Kurum kültürü ile ilgili literatürde kurumlar yaşayan birer organizma olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kurumlar kendine özgü bir zihin yapısı ve karakteri olan organik, yaşayan bir varlık olarak kabul edilmektedir. Bu kabul ediş şaşırtıcı değildir. Çünkü tüm kurumlar canlı bir organizma gibi davranarak, tıpkı insanların toplumsallaşma sürecinde yaptığı gibi içinde buldukları sistemin değer yargılarına göre kendilerine belirli karakter özellikleri yaratıp bu özellikler doğrultusunda kendi kültürlerini oluştururlar. Bu açıdan, tüm kurumlar kendilerinin bütünlüğünü ve tutarlılığını sağlayan bir kimliğe sahiptir. Kurumlar tıpkı canlı bir organizma gibi davranarak diğer varlıklarla ilişki geliştirir ve yaşadığı sürece büyür, gelişir ve sonunda da ölür (Geus, 1999, p. 17). Geus'un bu saptamasından yola çıkarak, her bir kurumun doğum, yaşam ve ölüm süreçlerini yaşadığı söylenebilir. Kurumlar, bu yaşam evreleri süresince, kurum kültürlerini ve kurum imajlarını yapılandırırken sadece kendilerine odaklanamazlar. Kurumlar aynı zamanda içinde buldukları sosyal çevrenin,

toplumsal-ekonomik-siyasal yapının ve rekabet ilişkisinin etkisi altındadır. Bu bağlamda kurumların yaşayan birer organizma olarak kişileştirilmesi, onlara kişilik özelliği yüklenmesi anlamlıdır. Bireysel olarak kişilik hem kalımsal hem de sosyal çevrenin ürünüdür. Kurum açısından baktığımızda kurumun kişiliğini yansıtan kurum kültürü ve kurum imajının -bireyin kişiliğine etki eden unsurlardan hareketle- kurumun kuruluş aşamasından itibaren çevresiyle değerlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Sosyal bilimler alanında kurum kültürü, kurum imajı ve kurumların kendini yansıtsı biçimleri ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (Balmer & Greyser, 2006; Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993; Hatch & Schultz, 2011; Savaş, 2016; Schein, 2009). Farklı değişkenlere odaklanan ilgili çalışmalar tüketici ile kurum ve marka arasındaki etkileşimin boyutunu ölçerek imaj oluşumu konusunda belirli bir çerçeve çizmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda çalışmalar, kurumların pazarlama, halkla ilişkiler, reklam faaliyet ve stratejilerine odaklanmıştır. Kültür ve imaj konusunda rekabet ilişkilerinin göz ardı edilmesi imaj literatüründe eksik bir noktadır. Kurum kimliği ve imaj literatürünün çıkış noktasının psikoloji disiplini olduğu ve bu disiplinden oldukça fazla yararlandığı göz önüne alındığında literatüre yeni psikolojik kavramların kazandırılması alanın zenginleşmesi açısından önemlidir.

Kurumun ortaya koyduğu eylemler ve söylemler, kurum kimliği oluşturma ve hedef kitleler nezdinde olumlu bir imaj oluşturma aşamasında önemlidir ve yönlendirici bir işleve sahiptir. Bu bağlamda kurum imajını ölçmeye yönelik disiplinler arası birçok çalışma yapılmış ve kurum imajı ile kurum kültürünün yakından ilintili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İmaj ile ilgili araştırmalar kurumların davranışlarının hedef kitlelerde yansımalarına, kurum kimliği ile ilgili çalışmalar ise kurum kültürünün dışsal oluşum sürecine odaklanırken, kurumların rekabet olgusuna pek değinilmemiştir. Oysa benzer sektörlerde faaliyet gösteren kurumların, kurum kültürünü ve kurum imajını inşa ederken rakipleri karşısında kendisini nasıl konumlandığı da incelenmesi gereken bir konudur.

Çalışma, reklam veya pazarlama aktiviteleri dışında kalan, markanın tüketicinin gözünde kişileşmesine etki eden faktörlerden birini incelemektedir. Kurumlar modern düzende farklılaşmak için imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar. Atfedilen önemle paralel olarak imaj oluşumunu istenilen çizgide tutmak da üzerinde durulması gereken farklı bir noktayı oluşturmaktadır. Bu çalışma tam olarak söz konusu noktada önemini

ortaya koymaktadır. Kurumların imajları istedikleri doğrultuda oluşturabilmeleri için kurum kültürü oluşturma aşamasında dikkat etmeleri gereken pek çok özellik bulunmaktadır. Kurumların kurum kültürü konusunda farkında oldukları değişkenlerin yanında bir de farkında olmadıkları değişkenler mevcuttur. Çalışma, kurumların farkında olmadıkları kurum kültürü değişkenlerine odaklanarak imaj oluşturma sırasında göz ardı edilen bir gerçekliğe ışık tutmaktadır. Kurumlar, doğum sıralarının (kuruluş sıralarının) kendilerini ne şekilde yönlendirdiği konusunda yeterli farkındalığa sahip olarak değerlendirilmemektedirler. Literatürde bu konuya yönelik çalışma yapılmamış olması böyle bir ilgi alanının yokluğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, kurumların imajlarını oluşturma aşamasında kurum kültürlerine dayanarak strateji üretirken daha bilinçli olmalarını (farkında olmadıkları değişkenleri sürece dahil etmeleri) sağlamayı amaçlamaktadır. Kurumların kendilerini dışarıya istedikleri gibi aktarabilmeleri için tüm yönelimlerini kontrol edebilecek bilinç seviyesinde olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, kurumların öz farkındalık yaratma çabaları ve bu bağlamda kurum kimliklerini oluşturmaları aşamasında hangi faktörleri dikkate almaları gerektiğinin ortaya konulması açısından önemli olarak değerlendirilebilir.

İki kurum arasındaki rekabet ilişkisinin sektör verileri bağlamında basın bültenleri ve reklamlar üzerinden yürütülen çalışmanın değerini belirleyen başat unsur, Alfred Adler'in yaklaşımının yaşayan birer organizma olan kurumlara ne şekilde yansıdığına odaklanıyor olmasıdır. Kurumların mevcut, gerçek durumları çerçevesinde kendilerini nasıl dışarı vurduklarını (doğru-yanlış-abartılı-mütevazı vb.) inceleyen çalışma, kurumların dışavurum niteliği ile Alfred Adler'in doğum sırası sınıflandırmasını bütünleştirerek, kurumların dışavurumlarının insanlara atfedilen özelliklerle nasıl bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu bağlamda konumlama (pazar konumu tespiti) yapabilmek için Fortune, Interbrand gibi tarafsız kurumların finansal verileri ele alınmış, kurumların kendilerini dışı vurduğu yöntemler olarak basın bülteni ve reklamlardaki söylemlere yönelinmiştir. Bu bağlamda da Adler'in doğum sıralarına atfettiği özelliklerin birbiriyle rekabet eden iki kurum arasında mevcut olup olmadığı sorgulanmaya çalışılmıştır.

### **Alfred Adler'in Yaklaşımına Genel Bir Bakış**

Yönetimsel perspektifte önem arz etmesi anlamında Adler'in görüşleri iki noktada değerli görülmektedir. Bunların biri ortaya koyduğu 'aşağılık kompleksi'nden; diğeri



ise 'doğum sırası' analizinden kaynaklanmaktadır. Adler söz konusu görüşleri insanı temel alarak ortaya atmış olsa da günümüzde kurumlar da yaşayan birer organizma olarak değerlendirildiğinden ve tıpkı insana özgü niteliklerle –kültür özelinde davranış biçimi, algılar, duygular vb.- ilişkilendirildiklerinden söz konusu düşünceler insanların oluşturduğu kurumsal yapılar için de önemlidir.

Adler bireyin üzerindeki etkileri, sosyalizasyon süreci ile açıklama yoluna gitmiştir. Ele aldığı kavram ve düşünceler hep bir dış etkinin temele alındığı bir yapı sergilemektedir. 'Aşağılık kompleksi' işte böyle bir yapıda kendini var etmiş, sosyal çevrenin birey üzerindeki baskın etkisine odaklanmıştır.

Günlük yaşamında insan, belirli yönlerde eksik olduğu düşüncesine sıklıkla kapılmaktadır. Bazı işleri kendisinden daha iyi yapan insanlarla dolu sosyal çevre bu hissin oluşumunda etkili olmaktadır. Bazı yetenekler sosyal çevre tarafından diğerlerinden daha 'üstün' görüldüğünden insanların sahip olduğu yeteneklerin yanında sahip olmadığı 'bazı' yetenekler, insanın toplumsal yaşamdaki çevrenin bakışına göre 'değer'ini biçimlendirmektedir. Bu durum da insanın bazı yönlerde kendini geliştirmesi için motivasyon yaratmaktadır. Dolayısıyla yetersizlik hissinin bir dereceye kadar bireyin gelişimini sağlayan, onu motive eden bir etki olduğunu söylemek mümkündür.

Adler'in bakış açısıyla yetersizlik hissi değerlendirildiğinde, ilk olarak söz konusu kavram ile aşağılık kompleksinin sınırlarını çizmek gereklidir. Aşağılık kompleksi yetersizlik algısının daha ileri bir boyutudur. Her insan kendini belirli yönlerden eksik hissedebilir ve bu yönlerini geliştirmek isteyebilir. "Yetersizliğin bir uyarım rolü oynaması sayesinde binlerce yetenekli insan çıkmıştır ortaya" (Adler, 2000, p. 51). Ancak belirli bir yöne ilişkin yetersizlik hissi kronikleşmiş ve bu yön, gereğinden fazla geliştirilir –doğru tabirle aşırı- bir boyuta ulaşmışsa bu bir kompleks şeklinde değerlendirilmektedir.

Adler'e göre aşağılık hissi ileriki aşamalarda kendini bir kompleks olarak var eder. Ruhsal ve fiziksel durumların karışımı ile çeşitli davranış kalıpları olarak yansıma yapar. Ya da benzer şekilde gururun itici gücüyle bir üstünlük hissi şeklinde kendini dışa vurur (Adler, 2002, p. 37). Dolayısıyla 'aşağılık kompleksi' bir insanın bozulmuş dengesinin bir şekilde telafi edilmesi eylemi olarak kabul edilebilir. İnsan vücudu sürekli denge arayışı içinde bulunan bir yapıdadır. Hem fiziksel hem de ruhsal denge

arayışı pek çok şekilde kendini var edebilir. Bu bağlamda denge kaybının belirli bir eksiklik hissettirdiği ve bunun insanı belirli bir davranışa yönelttiği, aynı zamanda insanı belirli davranışları yapmaktan alıkoyduğu söylenebilir.

Aşağılık kompleksinin temeli, ilgili yükün taşınamayacak kadar ağır olmasıyla ilgilidir. Genellikle böyle bir yük ile karşılaşıldığında ortaya çıkar. Yük taşınabilecek derecedeyse insan bununla başa çıkmanın farklı yollarını bulabilir. Yaşamları süresince birçok sebeple aşağılık hissine kapılmış pek çok insan vardır. Çocukluk döneminde yaşanan olumsuzluklar nedeniyle içine kapanık anti-sosyal bir yapıya yönelim, onları diğerlerine karşı kayıtsızlığa yöneltmiş, başkalarına karşı olan ilginin gelişmesini engellemiştir. Bunun sonucu olarak da 'asosyal' eylemler kişinin odağı olur ve bir biçimde –suç, öfke vb.- kendini dışa yansıtır (Adler, 1997, p. 325). Eksikliğini yoğun olarak hisseden birey bu eksikliği gidermek için yöntemler ararken kendi içine odaklanır. Bu odaklanma kendi özelliklerini yüceltme olabileceği gibi kendini sosyal çevreden soyutlama şeklinde de yansıyabilmektedir.

Aşağılık kompleksi aynı zamanda bireyin kendine yetersizliğinin dışavurum biçimidir. Sorunun çözümü aşamasında bireyin kendi başına yetersiz kaldığının bir yansıması olarak "aşağılık kompleksi ve onun küçük kardeşi olan üstünlük kompleksi, kişinin belli bir sorunu sosyal yarar olacak biçimde çözecek kadar kuvvetli olmadığını kendisine ve çevresine anlatış biçimidir" (Adler, 1997, p. 89). Dolayısıyla bireyin dengesini yitirmiş durumunu tekrar kazanmaya çalışma çabası olarak kendine odaklanmış eylemlerin sosyalizasyon sürecini sekteye uğrattığı söylenebilir. Bu süreç komplekse mikro ölçekte sahip birey ile toplum arasındaki ilişkilerinin yapısal olarak bozulması ile sonuçlanırken makro ölçekte ise soyutlanmış, dışlanmış bireylerin olduğu bir topluluk oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

İnsanın temel amacı kendini çevresine kabul ettirmektir. İnsanlar sosyal sistemin üreticisi olduğu kadar aynı zamanda onun ürünüdür de. Kişisel ve sosyal yapı bu etkileşimde belirleyicidir (Bandura, 2001, p. 266). Böylesi bir süreçte de insanın eylemlerini sosyal çevre temelinde incelemek oldukça anlamlı bir boyuta ulaşmaktadır. İnsan tek başına yaşıyor olsaydı kendi eksikliklerinin farkına varabilir miydi? Veya benzer şekilde, kıyaslama modelleri olmasaydı kendi özelliklerinin boyutunu kavrayabilir miydi? Bu soruların cevabı şüphesiz sosyalleşme ve topluluk halinde yaşama fenomenlerinin insanın algısını belirlediğine işaret eder niteliktedir.

Konumuz açısından Adler'in çalışmalarının önemli olmasının ikinci sebebi ise doğum sırasının kişilik üzerindeki etkisini ortaya koyma çabasına sahip olmasıdır. Adler, her çocuğun doğmuş olduğu sıranın kişiliği üzerinde belirli evrensel etkileri olduğunu savunur. Bu görüşünü de tıpkı 'aşağılık kompleksi' gibi sosyal evre ile açıklar.

İlk ocuk (first-born) sevginin tek sahibidir. İkinci ocuk doğana kadar koşulsuz olarak tüm sevgiyi alır. İkinci ocuğun doğması ile elindeki gücü kaybettiği için 'tahtını yitirmiş kral' olarak adlandırılır. Kaybettiği sevgiye ulaşma çabası ilk çocuğu ileride güç odaklı ve lider bir nitelikte kişiliğe büründürmektedir (Karadoğan Doruk, 2015, p. 141-142). Ani sevgi yitiminin yarattığı boşluk ilk çocuğun ileriki yaşamı için olumsuz bir olaydır. Bu durum kişilik üzerinde önemli etkiler bırakır. "İlk ocuk genel olarak ailenin geleneğinin temsilcisi olarak kabul edildiğinden" (Adler, 1964, p. 135) söz konusu ocuk üzerinde büyük sorumluluklar taşır. Bu durum da benzer şekilde kişiliğin yapısını etkiler ve zaman zaman ocuk taşıyamayacağı sorumluluklar altında kalabilir. Yoğun sorumluluk duygusu kişiliğin en büyük belirleyicisi olarak travmalar yaratabilmektedir.

Ortanca ocuk (middle) akran odaklı ve bağımsızdır. İlk ve son doğan ocuk ile kıyaslandığında aileye daha az bağlıdır. İhtiyaçlarında aileye daha az yönelir ve çocukluk döneminde daha az sevgi görmüştür (Sulloway, 2001, p. 48). Ortanca ocuk büyük kardeşi ile sürekli çatışma halindedir. İlk ocuk kendisi olmak istediğinden ve büyük kardeşi ile fiziksel olarak yarışması mümkün olmadığından kendini entelektüel olarak gelişmeye odaklar. "İkinci ocuk ilk doğanın mağlup edilemez olduğunu hissetmeye başlamışsa çok baskıcı bir görünüme bürünebilir" (Adler, 1964, p. 135). Dolayısıyla rekabet hissini ortanca ocuk için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu yönünde çıkarım yapılabilir.

En küçük ocuk (youngest) ise tümüyle farklı bir konumdadır. Kendisinden önceki izler ve kurallar açıktır. Daha önce benzer yerlerden geçmiş, benzer şeyleri yaşamış kardeşleri mevcuttur. En küçük olduğu için asla tahttan inmez. Diğerlerini yakalamak amacıyla sığınacak çok yeri vardır; ebeveyn sevgisi bunlardan biridir (Shulman & Mosak, 1977, p. 116). En küçük ocuk hiçbir zaman tek kalmamıştır. Önünde kendinden büyük kardeşler varken ve onları takip ediyorken, onu ise kimse takip etmez. Ailenin en küçük bireyi olduğu için sevgi onun üzerindedir ve şımartılmaktadır. Küçük, zayıf ve dikkate değer görülmemesine rağmen çeşitli sosyal duygularındaki başarısı onun diğer kardeşlerinin arasından sıyrılmasını sağlamaktadır.

En küçük çocuğun zayıflığı ise üstünlük için direkt mücadeleden kaçınmasıdır. (Adler, 1964, p. 137). Çocuğun bu mücadeleden kaçınma yatkınlığı onun ileriki yaşamında bazı durumlarda pasif kişiliğe sahip olmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda da söz konusu çocuk kendini güvensizlik duyguları ile bütünleştirebilmektedir.

Tek çocuk (only child) ise ailede uygun bir yer kazanmak için çabalama ihtiyacı içinde değildir. Diğer ilk doğanlar gibi hırslılardır ve ebeveyn otoritesi altında rahatlardır. Çünkü bu özellikler ebeveynler için değerlidir. Tek çocuk sanıldığı gibi diğer çocuklardan daha nevroitik ve daha az sosyal görünmemektedir (Sulloway, 1999, p. 192). Tek çocuk ailesi tarafından inanılmaz ölçülerde şımartılmaktadır. Ailesi onu bir gün başarılı bir insan olacağı yönünde ikna etmektedir. Tek çocuk kendini merkeze alıp buna göre davranmayı öğrenir. Bu çocuklar ileri yaşamlarında içlerinde gizli protesto ve tek egemenliğe yönelik aşırı özlem barındırırlar (Adler, 1964, p. 10, 132). Dolayısıyla tek çocuk 'ben merkezci' bir yapıya bürünebilme ihtimaline sahipken, sahip olduğu ebeveyn tarafından aşılana özgüven duygusu onun hayatının pek çok aşamasında destekleyici bir rol oynamaktadır.

Adler ilk doğan çocuğu 'güç tüketen muhafazakarlar', ortanca çocuğu 'rekabetçi' ve en genç çocuğu 'şımarık ve tembel' olarak değerlendirmektedir (Sulloway, 2001, p. 45). Söz konusu nitelendirmelerden hareketle Adler'in baskın karakter özelliklerinin oluşumunda doğum sırasının etkisini önemle vurguladığı söylenebilir. Bu bağlamda, canlı ve bir organizma olarak değerlendirilen kurumların ortaya çıkma zamanlarının ve içinde bulunduğu koşulların bilişsel gelişim ve eylem pratiklerinde belirleyici bir unsur olduğu söylenebilir. Söz konusu koşullar benzersiz, kendine has örüntüler yaratmakta, bu örüntüler de mevcut duruma ve geleceğe bakışı doğrudan etkilemektedir.

Dolayısıyla, çalışma kapsamında Adler bağlamında daha çok yetersizlik hissine atıfla doğum sırası kavramına odaklanılmaktadır. Sıradaki bölümde kurum kültürünün özellikleri ortaya koyduktan sonra kurum kültürünün oluşumu, kurumun doğum sırası (kuruluş sırası) ile ilişkilendirilerek, örnekler üzerinden konuya ilişkin düşünceler desteklenmeye çalışılmaktadır.

## **Kurum Kültürü**

Kültür geçmişte üzerinde çok fazla çalışılmış bir olgudur. Ancak kültürün kurumların yönetsel süreçleri üzerindeki etkileri son yıllarda önem kazanmıştır. Son

yıllarda, rekabetin arttığı bir ortamda kültürün kurumsal başarı ve farklılaştırma eyleminin başarısı için kilit bir etken olduğu sıklıkla dile getirilmiştir. Bu bağlamda kültür oluşumuna yönelik süreçler incelenerek, başarılı bir kurum kültürü oluşturma sürecinin ana hatları belirlenmeye çalışılmıştır.

İnsanlar iş yaşamlarına, aynı kurumsal yapıya farklı etnik, kültürel, kişilik ve deneyimlerle gelmektedir. Bu yapı da, insanların karşılaştıkları sorunları çözme ve iş yapış şekillerinin yollarını farklılaştırmaktadır (Sadri & Lees, 2001, p. 853). Dolayısıyla söz konusu tablo kurum içinde tutarlı bir bütünlük oluşumunu zorlaştırabilmektedir. Yönetmel anlamda etkinlik sağlamak için kurumu tutarlı bir bütünlüğe kavuşturmak gereklidir. Yönetmel anlamda etkinliğin, kurumun tüm faaliyetlerindeki koordinasyon ve başarının kaynağı olduğu düşünüldüğünde paylaşılan ortak değerlerin ve uyum sağlamaya yönelik oluşturulan stratejilerin kurumlar için ne denli yaşamsal bir öneme sahip olduğu görülebilir. Kurum kültürü de bir 'birleştirici' görevi görmesi itibarıyla kurumsal süreçlerde tutarlılık ve bütünsellik yaratma bağlamında değerli görülen bir olgudur.

Kurum kültürü, "içsel bütünlüşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleridir" (Kaya, 2008, p. 122). Dolayısıyla kurum kültürünün iç paydaşların, yani çalışanların uyması gereken, kurumun bütünü tarafından oluşturulmuş değerler olduğu söylenebilir. Söz konusu değerler çalışanlara rehberlik edip onları belirsiz ortamlarda uygun davranış kalıplarına yönlendirir. Kurum kültürü, çalışanların her aşamada başvurabileceği bir sistem olarak kurumların yönetmel yapılanmasını kolaylaştırır.

Kurum kültürü belli bir grubun dışsal ve içsel uyum problemleri ile baş etmek için icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği ve geçerli sayılmalarına yetecek kadar iyi iş görmüş, bu sebeple grubun yeni üyelerine de bu problemlerle ilgili doğru algı, düşünce ve duygu biçimi olarak öğretilebilecek temel varsayımlardır. (İrani, Beskese, & Love, 2004, p. 644) Ancak kurum kültürü sadece iç süreçlerin belirleyici bir unsuru değildir; sadece terfilerin, hiyerarşik düzenin, içsel iletişim sistemlerinin, çalışma ortamlarının yapısı ile ilgilenmez. Aynı zamanda kurumun kendisini dışarıya yansıtmasında da etkilidir. Örneğin, Savaş (2016) yaptığı çalışmasında kurum kültürünün oluşum aşamasına vurgu yaparak kurumların kendilerini dışarıya

yansıtışlarına odaklanmıştır. Savaş, kurumların basın bültenlerini inceleyerek, kurumların ve markaların kendilerini yansıtış biçimiyle kurum kültürü ve imajları arasındaki bağlantıyı sorgulamıştır. Aynı şekilde Hatch ve Schultz'da (2011) kurumların kendilerini yansıtış biçimlerinin doğruluğu üzerine işlev bozukluğu olan kimlikler bağlamında "hiper adaptasyon: başsız tavuk" ve "narsisizm: seni küstah" gibi tanımlamalar üretmişlerdir. Savaş, Hatch ve Schultz'ın değindiği gibi bir kurum için dışavurum, kurumun değerlerini doğrudan veya dolaylı hedef kitlesine, rakiplerine ve paydaşlarına nasıl aktardığıyla doğrudan ilgilidir. Grunig'in de aktardığı gibi "yöneticiler kurumun yönü ve üslubuyla ilgili kilit kararlar alarak bunları yürürlüğe koyduğunda" (Grunig, 2005, p. 612), bu kararlar kaçınılmaz olarak kültürel yapının dışavurumunu gerçekleştirir. Dışa vurulan kültürel yapı da bir etkileşim alanı içine dahil olur.

Kurum kültürünün oluşmasına etki eden etmenler üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, ilk göze çarpan araştırma alanı sosyal sorumluluk ve imaj arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalardır. Bu kategoride "sosyal sorumluluk iyi bir imajın göstergesidir" şeklinde bir yaklaşımla karşılaşılmaktadır. Söz konusu araştırmalara göre sosyal sorumluluk anlayışına sahip kurumlar tüketicilerinin gözünde daha olumlu bir konuma sahiptir. 'İyi şeyler yapan iyi karşılık alır' düşüncesinden hareket eden bu anlayış tüketiciye aktif bir konum vererek tüketiciyi 'iyi ile kötü arasında seçim yapabilen ve tepkisini ortaya koymayı bilen' bir görünümde kabul eder. Dolayısıyla markaların kendilerini olumlu bir biçimde öne çıkartmaları gerektiğini savunur.

Örneğin Arslan ve Zaman (2014) yaptıkları araştırmada kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla odaklanan kurumların, daha olumlu bir marka tutumu kazandığını ve tüketicilerin sponsorluk ve pazarlama ile ilgilenen kurumlara kıyasla sosyal sorumlulukla ilgilenen kurumları daha olumlu gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Naqvi (2013) de kurumsal sosyal sorumluluk ile marka imajının boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada marka imajını; marka farkındalığı, marka sadakati, algılanan kalite ve marka memnuniyeti alt başlıklarında inceleyerek kurumsal sosyal sorumluluk ile marka imajı arasında yüksek oranda bağlantı olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Rahman (2014) kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumun marka imajına olumlu bir etkisi olduğunu ve müşterileri memnuniyetini arttırdığı ortaya koymuştur (Rahman, 2014, p. 47). Esmailpour ve Barjoei (2016) de kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına direkt olarak olumlu etkisi olduğunu

bulmuşlardır. Söz konusu araştırmalarda kurum kültürünün oluşumunda sosyal sorumluluk uygulamalarının kurum imajına olumlu etkisi araştırılmış ve kurum kültürü oluşturmasındaki yeri incelenmiştir. Kurum kültürünün oluşturulması aşamasında değinilmesi gereken bir başka faktör de nöro fizyolojik deneylerin marka kültürünün oluşumunu destekleyen marka imajı alanında kullanıldığıdır. Bu bağlamda, Hobikoğlu (n.d) çekirdek spin tomografi tüpü ile yapılan karşılaştırmalı deneylerden bahsetmektedir. Özellikle içecek markalarının kıyaslandığı bu deneylerde deneklerin markayı bilip bilmemesi arasında algı farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Demirtürk'ün (2016) yaptığı tez çalışmasında da kokuların bilinçaltına işlediği ve kokuların markaları hatırlama ve onları imajlandırma konusunda etkili olduğu ortaya konulmuştur. Söz konusu bulgular doğrudan ürün ile ilintili olduğu için markanın gelişimi için önemli görülmektedir.

Ancak bakılması gereken farklı bir nokta daha vardır. Tüketiciler kurumu her zaman kurumun istediği gibi algılamaz. "Tüketiciler kişileştirme eğilimindedir" (Brown, 2011, p. 4). "Kişileştirme marka veya kurumlara insana özgü özellikleri yüklemektir" (Davies, Chun, Silva, & Roper, 2001, p. 116). Aynı şekilde duygular da bu sürecin önemli bir parçasıdır. Geçmişte kişileştirmenin marka/kurum imajı ile bağlantısı hakkında pek çok araştırma yapılmıştır (Aaker 1997; Brown 2011; Cohen 2013; Jalees 2006). Aynı şekilde duyguların müşteri tercihi, sadakati vb. gibi olgularda önemli yeri olduğu düşüncesinden hareketle marka betimlemeye yönelik olarak kişileştirmeyle bağlantılı duygu durum analizleri hakkında da araştırmalar yapılmıştır (Mehrabian & Wetter 1987; Morrison & Crane 2007; Pawle & Cooper 2006; Ruth, 2001; Walla, Brenner & Koller, 2011; Zhou, Zhang, Su & Zhou, 2012). Ancak bunlar kurumların davranışından çok pazarlama stratejileri içinde yaydığı mesajlarla tüketicinin gözünde oluşan imajı incelemişler veya ideal kişileştirme üzerine odaklanmışlardır. İlgili imajın oluşumundaki tüm değişkenler araştırma kapsamına alınamamıştır.

Kurumlar çevreyi etkilerken aynı zamanda çevreden etkilenirler. Böylece kurum kültürü oluşumu çevre ile karşılıklı bağımlı bir niteliğe kavuşur. Günümüzde kurumlar tepeden inme bir kültür oluşturamamaktadır. Simetrik iletişim sistemleri güdümüyle etkileşime girdikleri iç ve dış paydaşların duygu, tutum ve algıları kurumları sürekli etkileyip değişim yaratmaktadır. Kurum kültürü de, bu etkileşim sonucu kolektif bir biçimde oluşmakta ve çevrenin etkisinden bağımsız olarak düşünülmemektedir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde bir organizma olarak düşündüğümüz kurumun bir

sistem olarak diğer sistemler ile ilişki kurduğu ve kendini onlardan ayırttığı söylenebilir. (Luhmann, 1995, p. 13) Bu ayırışım da kurum kültürünün yansıması şeklinde gerçekleşir; kurum kültürü sistemi benzersiz kılıp farklılaştırır.

Kurum kültürü kurumun kim olduğudur. Kurumun içindeki farklı ideolojilerin oluşturduğu bir bütündür (John, 1995, p. 25). Tıpkı insanlarda olduğu gibi belirli iç çatışmalar sonucu oluşan tutarlı bir yapıdır. Diğer bir ifadeyle kurumun kişiliğidir. İnsanların belirli bir kişiliği olduğu gibi bir organizma olarak değerlendirdiğimiz kurumların da kişilikleri vardır. Bu kişilik tıpkı insanın çocukluğundan başlayarak edindiği deneyimlerle geliştiği gibi kurumlarda da benzer bir süreç söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bir takım etkilerin kurumların kişiliğini, dolayısıyla eylemlerini etkilediği söylenebilir.

“Nasıl bir kültür toplumdaki insanların davranışını belirleyen merkezi faktör ise, kurumlara özgü kültürler de zaman içinde gelişerek kurumdaki bireylerin ortamın tehdit ve fırsatlarıyla etkileşim kurma biçimi üzerinde etkili olurlar” (Grunig, 2005, p. 610). Kurumların rekabet ortamında avantaj sağlamaya yönelik davranışları da kültürün bir yansımasıdır. Dahası rekabet, kültürün değişimini de etkileyen bir faktördür. Kurumların farklı rekabet stratejileri oluşturmalarının, rekabet karşısında hangi yönlerini öne çıkarıp hangilerini çıkarmayacakları, hangi yönlerini üstün gördükleri kültürden bağımsız düşünülemezdir.

Kurum kültürü, ölçülemeyecek kadar karmaşık ve biçimlendirilemezdir. Ayrıca kurumdan kuruma değiştiği için, oluşumunda ve değişiminde en ufak bir değişkenin bile etkisi olduğundan benzersiz bir yapıdır (Denison, 1984, p. 6). Kurum kültürü iletişim yoluyla oluşturulur ve sürdürülür. Dolayısıyla iletişim ve kültür olgularının iç içe geçmiş olduğu söylenebilir.

Adler’in görüşleri kurumlara uyarlandığında ideoloji, geniş odaklı çerçeveler ya da inanç sistemleri sağlayan roller, inançlar, beklentiler ve amaçlar gibi kolektif anlayışların bütünü tanımlamak için kullanılabilir (Pauly & Reich, 1997, p. 6). Bu bağlamda kurum kültürünün, kuruma ait ayırıştırıcı görüşleri yansıttığından belirli bir ideoloji içerdiği de söylenebilir. Her kurumun kendine göre önemseydiği belirli değerleri, dolayısıyla bir ideolojisi de vardır. Tıpkı insan gibi canlı bir organizma olarak değerlendirdiğimiz kurumlar da bu ideolojiyi dışı vurmaktadır. Bu bağlamda da kurumların kendilerini yansıtan biçimlerine bakılması gerekmektedir.



Kurumlar sahip oldukları değerleri eylemlerine (reklam, basın bülteni, halkla ilişkiler çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri, sponsorluk çalışmaları vb.) kaçınılmaz olarak yansıtmaktadır. Bu yansımanın sonucu da kurumun kimliği oluşmaktadır. Kurum kimliği, bir kurumun kendini tanıtmayı; kendini ifade biçimleri olan davranış, iletişim ve semboller yoluyla sundukları ipuçlarının bütünüdür (Melewar & Jenkins, 2002, p. 80). Yani kısaca, 'kurum kimliği', kültürün nasıl dışarıya yansıtıldığıdır. Dışarıya yansıtılan değerler sonucu oluşan bu kimlik –logo, amblem, renk, eylemler-paydaşların gözünde imaj oluşumunu sağladığından dış paydaşlara kendini ifade etme biçimi ile bütünleşmiş bir yapıdır (Hatch & Schultz, 1997, p. 357).

Kimliği oluşturan öğeler çevre üzerinde geri bildirimsel bazı etkilere sahip olmaktadır. Kurum, oluşturduğu kimliği dışarıya yansıttığında paydaşların gözünde bir 'imaj' oluşmaktadır. 'Kurum imajı', kurum kimliği ile paydaşların dünya görüşünün bütünleşip ortaya çıkardığı algıdır. Bir kuruma atfedilen imaj kişiden kişiye göre değişebileceği gibi günümüzde kurumsal aktiviteler büyük ölçüde tutarlılık oluşturduğundan kurum imajı paydaşların gözünde benzer biçimde şekillenmektedir.

Kurum kültürünün etkisiyle kurum kimliği değiştiğinde, kurum kimliğinin yansımaları olarak imaj da değişebilmektedir. Örneğin bir müşteri satın aldığı ürünü kuruma geri iade etme konusunda sıkıntı yaşarsa, o kurumu ürünlerine sahip çıkmayan bir yapılanma olarak hatırlayıp o kurumun imajını zihninde bu şekilde kodlayabilmektedir. Farklı bir tüketici ise ürünü kolaylıkla iade edebildiğinde aynı kurumun imajı, ilgili kişi için 'ürünün arkasında duran bir kurum' olarak değişebilmektedir. Kısaca imaj 'değişebilir ve gelişebilir' bir yapıya da işaret etmektedir.

Yukarıda ele aldığımız örnekteki 'ürün değişimi' gibi konular kurum kültürü ile bağlantılıdır. Bir kurum ürettiği ürünlere güveniyorsa ve kurum kültürünün bir parçası olarak paydaşlarına değer veriyorsa onların düşüncelerini önemseme bağlamında ürünlerin iade alınabileceği yönünde bir düşünceye sahip olabilir. Bu düşüncenin sonucunda çalışanların ürünleri iade alması kurumun dışarıya yansıyan kişiliğini oluşturmaktadır. Tüketicinin bu eylem sonucu kurumun kişiliğine yönelik yorumu ise kurumun imajını oluşturmaktadır.

Kurumlar paydaşları ile sürekli iletişim ve etkileşim içindedir. Bu etkileşim kurumun yaşam süresini belirlediği gibi daha dar kapsamda birer paydaş olan tüketicilerin eylemlerini de belirlemektedir. Unutulmamalıdır ki günümüzde tüketiciler 'iyi imaj'a

sahip kurum ve markaları tercih etmektedir. Tercih edilebilir olmak için en değerli kriter 'iyi bir imaj' olurken söz konusu imajın nasıl oluştuğu da önemli bir konuma yükselmekte ve irdelenme gereği yaratmaktadır. Kısaca günümüzde her şeyin imajlardan oluştuğu kabul edilmektedir. Sektörde lider olmayı amaçlayan bir kurum görünüş olarak "ikinci doğan" kaldığı sürece tüketicinin gözünde lider konuma ulaşması oldukça zordur. "İmaj, bir kişi veya kurumun, diğer kişi ve kurumların zihinlerinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak bırakmış olduğu anlayış ve değerlerdir" (Keklik, 2012, p. 130). Dolayısıyla bilinçsiz olarak aktarılan, yukarıda belirtilen gibi nedenler aslında "imaj" konusunun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Eylemler ve söylemler bir kurumun kendini dışa vurması aşamasında önemlidir ve yönlendirici bir işleve sahiptir. Yönlendirme aşamasında da hedef kitleye tutarlı bir bütünlük sunmak önemlidir. Bu tutarlılığı sağlayabilmek için de bütün yönleriyle imaj oluşum sürecinin kontrol altında olması gerekmektedir.

Artık kurumlar hedef kitleleriyle fiziksel değil psikolojik bağlantılar kurmaktadır. Markaya veya kuruma yönelik duygusal bağlılık aynı zamanda marka veya kurum sadakatini de beraberinde getirmektedir. Duygular global olduğu kadar kalıcıdır da (Chaudhuri, 2006, p. 28). Tercih edilebilir olmak diğerlerinden farklılaşma pahasına gerçekleşmektedir. Özgün olmak aynı zamanda kopyalanamazlığı da beraberinde getirmektedir (Chaudhuri, 2006, p. 29). Rakibin yüzlerce olduğu bir piyasa ortamında sıradan özelliklerden kurtulup, çevrenin veya doğum sırasının dayattığı genel davranış kalıplarını terk etmek, farklı olmak dolayısıyla da öne çıkmak için bir adım oluşturmaktadır. Eğer kurumlar yaşayan birer organizma ise ve kişileştirme yoluyla insana özgü niteliklerle donatılıyorsa, bu komplekslerden ve insana özgü zihinsel süreçlerden bağımsız ele alınamaz. Çünkü insan da komplekslerden ve zihinsel süreçlerden bağımsız düşünülemez.

Tüm bunlar ışığında söylenebilir ki; Adler'in kişiliğin oluşumuyla ilgili ortaya koyduğu yaklaşımda olduğu gibi kurumlar da kendi kişiliklerini oluştururken belirli evrelerden geçerler; söz konusu devrim sürecinde dış etkilerin de önemli bir belirleyiciliği vardır. İçte çalışanların farklı yapıları, dışta paydaşların beklentileri ve rekabet ortamı gibi olgular kurumların kişiliklerinde dönüşümler yaratmakta ve kurumları belirli davranış biçimlerine yönlendirmektedir. Özellikle rekabet ortamında kurumlar rekabette üstünlük sağlama, kendilerinden önce var olan, pazar payının büyük bölümünü elinde bulunduran kurumları geçmek için agresif stratejiler geliştirebilmekte veya yoğun çaba harcayabilmektedir. Bu yapı –kendinden önce

pazarda zaten üstün bir marka olması- yeni doğan kurumun kişiliğini doğrudan etkileyen bir unsur olabilmektedir; aynı şekilde pazarda rakipsiz olan bir kurumun artık rekabete girecek olması da benzer bir etki oluşturabilir. Dolayısıyla kurumların doğum sırasının (kuruluş sırasının) ve içinde buldukları durumların, onların kişiliğini (kurum kültürünü) doğrudan etkilediğini, hatta bu yapının kurumların bazı noktalarda kendilerini yetersiz hissetmeleri ve -ileri aşamalarda- kompleks geliştirmelerine neden olduğu da iddia edilebilir.

## AMAÇ VE YÖNTEM

Çalışmada, söylemler ve reklamlarda görsel öğelerin inşa ettiği anlamlar incelenmiştir. Söylemlerin ve görsel öğelerin anlamları irdelenerek kurumların dışavurum stratejilerinin niteliği açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Söz konusu açığa çıkarma eylemi sırasında da Alfred Adler'in doğum sırası yaklaşımından yararlanılmıştır. Adler'in birinci ve ikinci doğan çocuğa atfettiği özellikler kurumlar üzerinden, onlara atfedilerek irdelenmiş, Adler'in yaklaşımı kurumsal rekabet perspektifiyle sınanmıştır. Diğer bir ifadeyle ilk doğan kurumun dışavurum stratejisi Adler'in ilk doğana atfettiği özelliklerle, ikinci doğan kurum ise Adler'in ikinci doğana atfettiği özelliklerle karşılaştırılmıştır. Veriler, söylemler ve görsel unsurlardan elde edilen bilgiler ışığında Adler'in sunduğu özellikler ile kurumların davranışları irdelenmiştir.

Çalışmanın evrenini aynı sektörde faaliyet gösteren, aynı ürünü satan ve birbirlerinden farklı zamanlarda piyasaya girmiş kurumlar oluşturmaktadır. Çalışma bir örnek marka incelemesi olduğundan, söz konusu evren içinden, bilinirliği yüksek iki marka Coca-Cola ve PepsiCo seçilmiştir. Örneklem seçimi iradi olarak gerçekleştirilmiş, rekabet ilişkisi açık ve erişilebilirliği mümkün olan iki dünya markası olması seçimde belirleyici olmuştur.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma bir örnek marka incelemesi olduğundan genelleme yapmaya elverişli değildir. Sonuçlar yalnızca iki kurumun arasındaki rekabet ilişkisine yönelik bir çözümleme sunmaktadır. Farklı kurum veya markalar üzerine yapılacak farklı bir analizin farklı bir sonuç vermesi mümkün olarak değerlendirilebilir. İkinci olarak ise, kurum kültürü ve kimliğin evrilebilen kavramlar olduğu göz önüne alındığında aynı markaları konu alan aynı tür bir araştırmanın farklı sonuçlar vermesi de mümkün olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla araştırmanın yalnızca 'şu an var olanı' çözümlediği, geleceğe ilişkin tahmin

sunmadığı söylenebilir. Ancak, gelecek araştırmalarda bir sektöre yönelik, birçok kurumun bağımsız, kendi aralarındaki ilişkilerinin ele alındığı bir çözümlemeyle genelleme arayışı sınanabilir. Bu çalışma, böylesi bir eğilime temel teşkil etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Betimsel tarama yöntemi, “çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür” (Özdemir, 2010, p. 336). Betimsel tarama yönteminde, belirli davranışları tanımlayarak sınıflandırma ve ilgili davranışların diğer davranışlarla ilişkilerini belirlemek amaçlanmaktadır. Betimsel yöntemde, değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması önemli kabul edilmektedir. Bu noktadan hareketle, çalışma, Coca-Cola ve Pepsi örnekleri üzerinden, Adler’in görüşleri bağlamında doğum (kuruluş) sırası ve kurum kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

### **Kurumların Kuruluş Sırasının ve Kurumsal Komplekslerinin Dışavurumu Üzerine Coca Cola ve Pepsi Örneğinde Bir Değerlendirme**

Kurum kültürü oluşumunda iç etkenlerin etkili olduğu kadar dış etkenlerin de önemli olduğu söylenebilir. Rekabet de bir dış çevre etkisi olduğundan kurumun kültürünü, diğer bir ifadeyle kişiliğini doğrudan etkileyebilmektedir. Rekabet ortamında birden çok kurumun bulunması ve söz konusu kurumların pazara yayılım oranları, onların ‘kişiliklerini’ doğrudan etkileyen faktörler arasında değerlendirilebilir. Tehdit altındaki kurumlar kendi varlıklarını koruma yolunda geleneksel ve güç yönelimli kültürler oluşturabilmektedir. Aynı şekilde rekabet ortamına ikinci girmiş olan kurumlar doğrudan rekabet ortamında olduklarından daha agresif eylemlere teşvik edici kültürler oluşturabilmektedir.

Adler’in ortanca çocuk için rekabet hissini önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kurumsal bağlamda düşündüğümüzde ikinci kurulan kurumların birinci kurulan kurumlara -firstborn- yetişmek için belirli bir rekabet motivasyonuna sahip olduğu görülebilir. İlk kurulan kurum genelde pazar lideri olurken ikinci kurulan kurum ona yetişmek için çabalamaktadır. Bu tabloyu günümüzde karşılayan pek çok kurum bu rekabet ilişkisini yaşamaktadır. Söz konusu rekabet ilişkisinin Coca-Cola ve Pepsi’nin kurum kültürlerine nasıl yansıdığına odaklanılmaktadır. Bu odaklanmanın sebebi her iki markanın da dünya genelinde en tanınan markalardan olmasıdır. Dolayısıyla söz

konusu markalar okuyucuların konuyu somutlaştırması açısından değerli bir görünüme sahip olarak değerlendirilebilir.

### **Coca Cola – Pepsi Cola**

Coca-Cola 1886 yılında eczacı doktor John Pemberton tarafından icat edilmiş bir alkolsüz içecektir. Söz konusu içecek Frank Robinson tarafından Coca-Cola şeklinde isimlendirilmiş ve dolayısıyla markalandırılmıştır (Coca-Cola, nd). Marka, mucidi öldükten sonra belirli aşamalardan geçmiş ve sürekli olarak yayılımını sürdürmüştür. Pepsi Kola ise Caleb Bradham tarafından 1890'lı yıllarda kurulmuştur. Marka daha sonra Frito Lay ile birleşerek PepsiCo ismini alarak ürün yelpazesini genişletmiştir (PepsiCo, nd). Dolayısıyla iki markanın kuruluş hikayeleri değerlendirildiğinde Coca-Cola'nın ilk doğan (kuruluş sırasına göre) olduğunu söylemek mümkündür. Pepsi ise sektöre ikinci olarak giren marka görünümündedir.

İki markanın rekabet hikayelerinin kuruluş yıllarından itibaren başladığı söylenebilir. Pepsi'nin 1900'l yıllarda pek çok kez iflasına rağmen 1920'li yıllarda Pepsi, Coca-Cola için ciddi bir rakip konumuna yükselmiştir. Özellikle düşük fiyat politikası ile hareketli bir strateji izleyerek rakibinin pazar payını tehdit etmiş, bu yapı kurumun uzun bir zaman boyunca kurum kültürünün bir bileşeni haline gelmiştir. Coca-cola'nın varlığı, yani pepsinin ikinci doğan olması Pepsi'nin kurum kültürünü – kişiliğini- etkileyerek daha agresif –buradaki agresif anlamı girişkenlik ve atılganlık anlamındadır- ve rekabetçi olmasını sağlamıştır. Bu rekabet ilişkisi daha sonra Coca-Cola'nın Pepsi'yi satın almaya çalışmasına kadar varmıştır.

Tarihsel perspektifin ardından günümüze odaklanıldığında ise iki markanın pazar konumlarını belirlemek için bir takım verilerden yararlanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Daha sonraki aşamada ise söylemlere odaklanılarak kurum kültürünün dışa yansımaları bağlamında basın bülteni ve reklamların konu açısından aydınlatıcı olduğu düşünülerek söz konusu örüntüler irdelenmektedir.

İlk olarak markaların pazar konumlarını belirlemek için marka değerlerine bakıldığında Coca-Cola'nın 2016 yılı marka değerinin 73,102 \$m iken Pepsi'nin 20,265 \$m olduğu görülmektedir (Interbrand, 2016). Bu bağlamda Coca-Cola'nın hafif, alkolsüz (soft drink) içecek pazarında lider konumda olduğunu söylenebilir.

İki kurumu 2016 yılı 'gelir' rakamları üzerinden analiz ettiğimizde ise, PepsiCo'nun \$63,056; Coca-Cola'nın ise \$44,294 gelire sahip olduğunu görmekteyiz. PepsiCo ve Coca-Cola markalarının farklı ürünler ürettiği de doğrudur ancak iki markanın da satışlarının en büyük bölümünü kola içeceği oluşturmaktadır. Bu bağlamda diğer ürünlerin satış rakamları göz ardı edilse dahi yine de aradaki farkın kapanmasının pek olası görülmediği söylenebilir. Bunun dışında 'kar', 'varlık' gibi pek çok kategoride halen Coca-Cola'nın üstünlüğünü görmektedir (Fortune, 2016). Gelir yüksekliği satış fazlalığıyla; aynı şekilde kar oranının rakibe göre düşüklüğü ise fiyatlandırma politikasıyla açıklanabilir. Dolayısıyla PepsiCo'nun Coca-Cola'ya oranla daha fazla satış yaptığı yönünde çıkarımda bulunabileceği gibi Coca-Cola'nın pek çok farklı kategoride hala PepsiCo'dan önde olduğu da söylenebilir. Bu durumun yalnızca günümüzü kapsadığını, gelecekte, hatta çok yakın bir tarihte PepsiCo'nun Coca-Cola'yı geçebilme ya da farklı bir bakış açısıyla Coca-Cola'nın yerini pekiştirebilme ihtimalinin olduğunu hatırlatmak gerekir. Ancak genel seyir soft drink kategorisinde yaklaşık son 10 yılda Amerika pazarında Coca-Cola'nın liderliği Pepsi'nin ise ikinciliği şeklinde sürmektedir (Statista, nd). İki markanın menşei de Amerika olduğundan bu veri temel alınmaktadır. Ancak dünya genelinde de benzer bir tablo görülebilir.

### **Basın Bülteni Üzerinden Bir Değerlendirme**

Markaların pazardaki konumları belirlendikten sonra kurum kültürünün (kurum kişiliğinin) rekabet biçimine yansımalarını analiz etmek için söylemlere odaklanma gereği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda da basın bültenleri ve reklamlar gibi söylemsel unsurlara (örüntülere) bakılması gerekmektedir. Dolayısıyla söz konusu aşamada iki kurumun güncel basın bültenleri ve reklamları seçilmiştir. Basın bültenleri rastgele seçilmiştir, bunun sebebi basın bültenlerinin içeriklerinin farklı olmasına rağmen her basın bülteninde çalışmanın odaklandığı, kurumun kendi hakkında bilgi verdiği, kendini dışarıya yansıttığı 'about' kısmının aynı olmasıdır.

Tablo 5, her iki kurumun da basın bültenlerinin bir bölümünün bire bir referans alınmasıyla oluşturulmuştur. Tablodaki, basın bültenlerinden alınan, kurumların kendilerini tanımladıkları bölümleri göz önüne alındığında iki kurumun büyüklük vurgularının farklı olduğu görülmektedir.

- Coca-Cola sektörde birinci olduğu ve dağıtım kanallarının genişliği gibi unsurlarla büyüklüğünü kanıtlamaya çalışırken, PepsiCo daha çok rakamsal

verileri ön plana çıkardığı görülmektedir.

- Coca-Cola en tanınan (recognizable) ve en değerli (valuable) gibi ifadelerle en büyük olduğuna vurgu yaparken PepsiCo bu gibi ifadelerden kaçındığı gözlenmektedir.
- Coca-Cola birinciliğini, pazardaki lider konumunu sıkça vurgularken PepsiCo'nun, böylesi bir vurgudan kaçındığı görülmektedir.
- İlgili markaların basın bültenleri karşılaştırılması Alfred Adler'in "ikinci doğan" yaklaşımıyla değerlendirildiğinde, PepsiCo'nun pazara ikinci giren marka olması nedeniyle, ilk marka olan Coca-Cola ile ilgili veya diğer markalarla ilgili hiç bir şekilde imada bulunmaması sadece kendi konumuyla ilgili bilgi aktarması dikkat çekici olarak görülebilir. Coca-Cola çeşitli başlıklarda en büyük olduğunu vurgularken rakipleri arasında ilk sırada olduğunun altını çizmektedir. PepsiCo'nun böyle bir yaklaşım sergilememesi, "ikinci doğan" davranışlarının belirtilerini gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.
- PepsiCo 2015 net gelirinden söz ederken, Coca-Cola sektörde lider marka olmasına rağmen gelirinden söz etmemiştir. Yukarıda bahsedildiği gibi PepsiCo'nun gelirleri son yıllarda Coca-Cola'yı geçmiştir. Bu durumun ikinci doğan olarak Pepsi'nin başarı odaklı ve mücadeleci yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak markaların değeri günümüzde yalnızca gelir üzerinden saptanmadığından farklı bileşenler de devreye girmektedir. Adler'in sınıflandırmasından hareketle ikinci doğanın büyük kardeşi ile sürekli çatışma içinde olduğu ve bu sebeple gelişime daha açık görünüm sergilediği, ikinci doğan için ilk doğanın varlığının bir motivasyon kaynağı olduğu gibi gerçeklerden hareketle PepsiCo'nun kurum kültüründe doğum sırasının belirli bir düzeyde de olsa etkili olduğu iddia edilebilir.

## Reklamlar Üzerinden Bir Değerlendirme

Reklamlara odaklandığında da benzer bir tablo çıkmaktadır. Markanın reklamlarla sunumu, tüketici algısında imaj oluşumu sağlayan temel itkilere biri olarak değerlendirilebilir. Basın bültenleri geniş kitlelere ulaşmadığından ve insanlar söylemden çok görsel unsurlara odaklandığından reklamların günümüzde önemli bir belirleyici olma konumunu sürdürdüğü söylenebilir. Çalışma kapsamında reklamların ele alınması da tam da bu yüzdendir. İlgili reklamların seçilme sebepleri ise güncel bir tarihte yayınlanmış olmaları ve ikisinin de benzer şekilde ürünlerin özelliklerini yansıtmaktan çok 'algı' konusuna odaklanmalarıdır.

Pepsi'nin reklamını incelediğimizde (Görsel 1), ilgili reklamda Pepsi'nin genç ve dinamik bir imaj ortaya koymaya çalıştığı söylenebilir. Marka, rakibine oranla genç bir marka olduğundan kendini genç olarak konumlandırmaktadır. Pepsi'nin kendini farklı olarak da konumlandırabilme şansı da mevcuttur, ancak Coca-Cola'dan sonra içecek sektörüne dahil olduğu ve bu itici gücün kurum kültürü üzerinde tesiri olabileceği düşüncesinden hareketle reklam filmlerinde de bu savı destekler öğeleri göstermenin mümkün olduğu söylenebilir. Genç olmanın daha hevesli öğrenmeye açık, yenilikçi ve rekabetçi bir imaj yaratacağı düşüncesinden hareketle pepsinin ikinci doğan özelliği gösterdiği düşünülebilir. Nitekim reklam da ilk saniyelerinden itibaren gençlik vurgusu yapmaktadır. Üstü açık araba, farklı selamlaşma biçimi ve beden hareketleri, frisbee oynama ve deniz kıyısında koşma gibi ana akımda gençlerle özdeşleştirilmiş davranışlar sergilenmektedir. Gençlerin, genç 'oluşlarına' da Pepsi Kola sürekli bir eşlik etme hali içinde görünmektedir. Genç olmanın eğlence ile eş tutulduğu reklamda, büyük olmanın sıkıcı olduğu gibi bir anlam da çıkarılabilir. Büyük olmak beraberinde sorumluluk getirmekte ve eğlence unsurunu sekteye uğratmaktadır. Dolayısıyla sorumsuzca ya da diğer bir ifadeyle çok fazla düşünmeden eğlenmek, tıpkı reklamdaki gibi gençlerin sahip olabileceği özgürlükte bir eylem pratiğini simgelemektedir. Reklamın sunduğu eğlence vaadi de bu doğrultuda Pepsi'nin sahip olduğu içsel kültür dinamiklerine dayanmaktadır. Bu bağlamda reklamda karakterlerle ürünün ilişkisi Adler'in yaklaşımından yola çıkılarak çözümlendiğinde Pepsi'nin ikinci doğan özellikleri dahilinde aktif bir eylemlilikle mücadele ettiği ve genç olmanın sağladığı enerji ile hızlı (eğlenmeyi de unutmadan) bir şekilde gelişim vurgusu yaptığı söylenebilir.

Coca-Cola'nın ilgili reklamını izlediğimizde ise (Görsel 2) kurumun kendini güçlü ve en büyük olarak konumladığını görülebilir. Reklamda bir 'abi' figürü mevcuttur. Bu figür gücü ile küçük kardeşini korumaktadır. Ayrıca ana karakter küçük kardeşiyle çeşitli şekillerde (iyi anlamda) uğraşarak yakınlık kurmaktadır. Reklamda markanın ana karakter ile özdeşleştiğini düşünürsek Coca-Cola'nın kendisini lider ve çıtayı yükselten bir marka olarak ilan ettiği (reklamdaki belirli eylemlerden yola çıkarsak; örnek olarak kardeşin ulaşamadığı kulaklığın daha yukarıya konulması vb.) söylenebilir. Bu noktada, markanın konumunun farkında olduğu ve kendini söz konusu şekilde yansıtarak imajını bunun üzerine kurduğunu düşünülebilir. Reklamda, büyük kardeş olmanın getirdiği sorumluluklar ve küçük kardeş olmanın getirdiği zorluklar vurgulanmaktadır. Kardeşini koruyup kollayan ve bazen de onunla uğraşan büyük kardeş, küçük kardeşi ile aralarındaki 'tatlı' atışmalardan mutluluk duymaktadır.



Kardeşi için bir rol model olarak ona gelecekte geçeceği yollara ilişkin ipuçları sunmaktadır. Reklamda sergilenen bu ilişki, diğer bir ifadeyle hem rekabet hem de birlikte var olma durumu, kurumların rekabet ilişkisi düşünöldüğünde anlamlı olabilmektedir. Bir şişe Coca-Cola ve ona ulaşmaya çalışan iki kardeşin reklamın ana teması olduğu düşünöldüğünde Coca-Cola'nın kendini büyük kardeş olarak konumlandırığı ve (reklamda kolanın kontrolü büyük kardeşte, o izin verirse küçük kardeş içebiliyor) kola içimini kendi kontrolü altında tuttuğuna yönelik mesajlar iletilmektedir. Büyük kardeş, hem fiziksel büyüklüğü hem de daha önce doğduğu için yaş olarak büyük olma avantajını kullanarak kendi belirlediği şekilde konumlandırmakta ve yine kendi inisiyatifi doğrultusunda küçük kardeşin 'kola'ya ulaşmasına izin vermektedir. Sonuçta rekabet de hem mücadele etmek hem de varlığı pekiştirmek için bir araçtır. Sektörün ilk markası olan Coca-Cola da buna benzer bir noktada yer almaktadır. Hem ilk olma niteliği taşıyarak yol göstermekte hem de rekabet ile rakibini ve de kendini güçlendirmektedir. Dolayısıyla reklam senaryosunun Coca-Cola'nın kurumsal kültürü ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda reklamda iki kardeşin ilişkisi, Adler'in tanımladığı doğum sırası yaklaşımına göre, büyük kardeşin lider olması, küçük kardeşin ise lider olarak konumlanan büyük kardeş figürünün belirlediği oranda hareket edebilmesi bağlamında değerlendirilebilir. Bu durum da Adler'in belirttiği doğum sırası olgusunun kurumlar için de geçerli olabileceği ve kurumların benzer sektörde faaliyet gösteren rakiplerinin sektöre giriş tarihlerine göre kendilerini konumlandırığı düşüncesini akla getirebilir.

Tüm bunlar, reklam stratejisi biçimi olarak da adlandırılabilir, ancak unutulmamalıdır ki reklam stratejisi tercih biçimi de kurum kültürünün bir yansımasıdır. Kurum kültürü, kurumun tüm faaliyetlerini belirlemektedir. Dolayısıyla 'nedenler' için ilk olarak kurum kültürüne bakılması gerektiği söylenebilir. Kurum kültürü deterministtir. Bu nedenle tüm eylemlerin ve söylemlerin oluşturulmasında belirleyici bir yapı olarak değerlendirilebilir.

İncelenen iki markanın da başarılı birer marka olduğu gerçeğini göz ardı edilmeden, her iki markanın da kendi şartları, içinde buldukları ve doğdukları koşullar çerçevesinde bir kurum kültürü oluşturduğunun altı çizilebilir. Adleryen bir bakışla, kurum kültürü oluşumunda pek çok farklı faktörün etkili olduğu gibi doğum sırası (kuruluş sırası)'nın da etkili olduğu söylenebilir. Kurumların, kurum kültürlerini ortaya çıkarma aşamasında söylem ve eylemlere odaklanıldığında belirgin eğilimlerinin öne çıktığı, idealize edilen kültürlerin içerik olarak farklılaşabildiği

görülmektedir. Dolayısıyla bazı durumlarda söylemlerin alt metnini okumak aydınlatıcı olabilmektedir.

Son olarak, araştırma kapsamında seçilen iki markanın da dünya çapında başarılı olduğu kabullenilerek, çalışmanın amacının kurum kültürü oluşumuna etki eden unsurlara odaklanmak olduğunun altını çizmek gerekir. İlgili iki markanın seçilmesinin sebepleri arasında ise markaların tanınırlık düzeyleri, konuyu somutlaştırabilecek örnek sunacak tarihleri ile rekabet biçimleri –yani ilk doğan ve ikinci doğan olarak pazarda birinci ve ikinci olarak konumlanmaları- ve küresel biçimde uygulanan bir kurum kültürüne sahip olmaları gösterilebilir. Dolayısıyla amaç, markaların başarısını veya hangisinin daha üstün olduğunu değerlendirmek değil, mevcut gerçeklerden ve verilerden yararlanarak bir çerçeve çizip kurum kültürünün niteliğine odaklanmaktır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Kurum kültürü geçmiş pek çok çalışmanın konusu olmuş bir olgudur. Söz konusu çalışmalar makro düzeyde kurum kültürünün kurum inşası sürecindeki önemine odaklanırken mikro düzeyde ise kurum kültürünün oluşum ve uygulanış biçimine odaklanmaktadır. Bu çalışma da benzer bir noktadan hareketle kurum kültürünü odak noktasına haline getirmiş, ancak belirgin bir farklılıkla kurum kültürü oluşumuna yönelik farklı bir alana dikkat çekmeyi amaçlamıştır.

Çalışmanın amacı, psikolojinin tüm insan aktiviteleri için temel bir disiplin olduğu noktasından hareketle psikoloji ile iletişimi birleştirerek, kurumun kişiliği olarak tanımladığımız kurum kültürünün oluşumundaki psikolojik temelleri ortaya koymak olarak değerlendirilebilir.

Kurum kültürü, oluşum aşamasında ve hatta daha sonrasında bile pek çok farklı etkenin tesirinde kalmaktadır. Bu etkenler kültürün devingenliğini sağlarken evrimsel bir süreç olarak çevreye adaptasyonunu da sağlamak aşamasında değerli olarak görülebilir. Psikolojik boyut göz önüne alındığında söz konusu etkenlerden bazıları da şüphesiz ‘doğum sırası’ ve ‘kompleks’ kavramlarıdır. İlgili iki kavram yaşayan bir organizma olan kurumun kişiliğini belirleyip daha sonraki süreçte ise değişime uğratarken, iletişim bilimcilerde kurum kültürünün temellerini analiz edebilecekleri bir yol sunmaktadır.

Araştırmada, Adler'in birinci ve ikinci doğan ilişkisini kompleks oluşumu ve bu komplekslerin davranışı ve söylemi etkileme süreci incelenmiştir. Araştırmanın sonucu kurumların doğum sıralarının kurum kültürünün şekillenmesinde etkili olduğunu gösterirken, komplekslerin belirli davranışları ne ıkartabildiğini göstermektedir. Doğum sırası doğal olarak beraberinde belirli kompleksler getirmektedir. Ancak Adler'in de üzerinde durduğu gibi kompleks kavramının kötücül bir bakış asısıyla algılanmaması gerektiği söylenebilir. Kompleksler önemli ve olumlu birer itici güç olabilmektedir. Nitekim ikinci doğanın birinci doğandan daha hırslı ve başarı odaklı olması onun önemli düzeyde başarıya ulaşmasını sağladığı bilinmektedir. Benzer şekilde ilk doğanın g odaklı olması ve liderlik yeteneği ona belirli avantajlar sağlarken belirli noktalarda da dezavantajlar yarattığı kabul edilmektedir.

Çalışmanın bütününde de tartışıldığı gibi kurumların eylemlerinin ve söylemlerinin rekabet ortamında başarıları için kilit rol oynadığı söylenebilir. Kurum kültürü söz konusu iki olguyu şekillendirme aşamasında belirleyici bir öge olarak değerlendirildiğinden kurumların doğum sıralarının pazar konumlarını da bir derecede (kurum kültürü tek başına pazar konumu konusunda kesin bir belirleyici olmamasına rağmen) etkilediği düşünülebilir. nk, pek çok farklı bileşenin dahil olduğu bu sürece ürün ve hizmetlerin kalitesinin yan unsurları kapsamında eylem ve söylemler de dahil olabilmektedir. Dolayısıyla bir kurumun başarısı ve sürdürülebilirliği için kendisini, kuruluş dinamiklerini ve pazarı tanınması bir ön koşul olarak tanımlanabilmektedir.

Bu çalışmada incelenen araştırmalar bağlamında, kurum kültürünün, kurumu rakiplerinden ayıran, rekabet gücü sağlayan bir farklılık kaynağı olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, kurumların faaliyet alanları, ürünleri, hizmet politikaları her ne kadar birbiriyle benzerlik gösterse de kurum kültürünün, farklılıkları ön plana çıkardığı belirlenmiştir. Kurum kültürünün oluşmasına etki eden unsurlardan biri de bu çalışmada ortaya konulduğu gibi kurumların kuruluş sıraları ve bu sıralamaların yarattığı çeşitli komplekslerdir. Çalışmada basın bültenleri ve reklamlara odaklanıldığından özellikle eylem ve söylemlere bu olguların yansdığı görülmektedir. Çalışmanın genelinde de bahsedildiği gibi, kurum kültürünün oluşumuna etki eden pek çok unsur söz konusudur ve rakiplerin kendilerini nasıl konumlandığı da dikkate değer önemli bir ayrıntı olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKLAR

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Adler, A. (1964). *Social interest: A challenge to mankind*. New York: Capricorn Books.
- Adler, A. (1997). *Psikolojik aktivite*. İstanbul: Say Yayınları.
- Adler, A. (2000). *İnsan tabiatını tanıma*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Adler, A. (2002). *Sosyal duygunun gelişiminde bireysel psikoloji*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Arslan, M., & Zaman, R. (2014). Impact of corporate social responsibility on brand image: a study on telecom brands. *Developing Country Studies*, 4(21), 84-89.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media Psychology*, 3(3), 265-299.
- Brown, S. (2011). It's alive inside! A note on the prevalence of personification. *Irish Marketing Review*, 21(1/2), 3-11.
- Chaudhuri, A. (2006). *Emotion and reason in consumer behavior*. Oxford: Elsevier Inc.
- Coca-Cola (n.d.). Tarihçemiz. Retrieved December, 29, 2016 from <https://www.coca-colaturkiye.com/tarihcemiz/dunyada>
- Coca-Cola Company (2016, November 21). *Coca Cola celebrates unsung heroes in new holiday* [Press release]. Retrieved December, 29, 2016 from <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/coca-cola-celebrates-unsung-heroes-in-new-holiday-campaign>
- Cohen, R. J. (2014). Brand personification: Introduction and overview. *Psychology & Marketing*, 31(1), 1-30.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Demirtürk, H. (2016). Nöropazarlama açısından bilgilendirilmiş kullanıcıların karar süreci üzerinde koku etkisinin ölçülmesi (Unpublished master dissertation). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Karadoğan Doruk, E. (2015). *İknanın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Esmailpour, M., & Barjoei, S. (2016). The impact of corporate social responsibility and image on brand equity. *Global Business and Management Research*, 8(3), 55-66.
- Fortune (2016). *Fortune 500 Companies 2016*. Retrieved December, 29, 2016 from <http://beta.fortune.com/fortune500>
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Geus, de A. (1999). *The living company*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Grunig, J. E. (2005). *Halka ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Hatch Jo, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M. J. & Schultz M. (2011). *Marka girişimi*. İstanbul: Brand Age Yayınları
- Hobikoğlu, E. H. (n.d.). *Nöro ekonomi kavramı çerçevesinde tüketici karar alma davranışını etkileyen duygusal temelli faktörler ve tüketim kararı etki aracı olarak dikkat çekici tüketim ilişkisi*. Retrieved from <http://www.iav.org.tr/yonetim/dosya/makale/doc.dr.elif-haykir-hobikoglu.pdf>
- Interbrand (2016). Best global brands. Retrieved December, 29, 2016 from <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- Jalees, T. (2006). Brand personification of mobilink, u phone, telenor, and warid. *Journal of Research Market Forces*, 2(2), 50-76.
- John, B. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Keklik, B. (2012). Öğretim üyelerinin dış görünüşlerinin öğrenciler tarafından algılanma biçiminin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 129-141.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. California: Stanford University Press.
- Mehrabian, A., & De Wetter, R. (1987). Experimental test of an emotion-based approach to fitting brand names to products. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 125-130.
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Morrison, S. & Crane, F. G. (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience, *Journal of Brand Management*, 14(5), 410-421.
- Naqvi, S. R. (2013). Impact of corporate social responsibility on brand image in different FMCGs of Pakistan. (Unpublished doctoral dissertation). Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Pauly, L. W., & Reich, S. (1997). National structures and multinational corporate behavior: Enduring differences in the age of globalization. *International Organization*, 51(01), 1-30.
- Pawle, J., & Cooper, P. (2006). Measuring emotion—lovemarks, the future beyond brands. *Journal of Advertising Research*, 46(1), 38-48.
- PepsiCo (2016, March 3). Pepsi spire and jay pharoah team up to raise your flavor. Retrieved December, 29, 2016 from <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsi-spire-and-jay-pharoah-team-up-to-raise-your-flavor03282016>
- PepsiCo (n.d.). Our history. Retrieved December, 29, 2016 from <http://www.pepsico.com/company/Our-History>

- Rahman, M. (2014). Corporate social responsibility for brand image and customer satisfaction: Assessment of Grameen phone user's in Bangladesh. *International Journal of Research Studies in Management*, 3(1), 41-49.
- Ruth, J. A. (2001). Promoting a brand's emotion benefits: The influence of emotion categorization processes on consumer evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 99-113.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Savaş, S. (2016). Dunning-kruger sendromu ve kurumsal dışavurum. *Erciyes İletişim Dergisi*, 4(3), 1-16.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shulman, B. H., & Mosak, H. H. (1977). Birth order and ordinal position: Two Adlerian views. *Journal of Individual Psychology*, 33(1), 114-121
- Statista (n.d.). Market share of leading soft drink companies in the US since 2004. Retrieved December, 29, 2016 from <https://www.statista.com/statistics/225464/market-share-of-leading-soft-drink-companies-in-the-us-since-2004/>
- Sulloway, F. J. (1999). Birth order. In M.A. Runco & S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity*. (vol.1, pp. 189-202). San Diego, CA: Academic Press.
- Sulloway, F. J. (2001). Birth order, sibling competition, and human behavior. In H.R. Holcomb (Ed.), *Conceptual challenges in evolutionary psychology: Innovative research strategies* (pp. 39-83). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer Academic Publishing.
- Walla, P., Brenner, G., Koller, M. (2011). Objective measures of emotion related to brand attitude: A new way to quantify emotion-related aspects relevant to marketing. *PloS One*, 6(11), 1-7.
- Youtube (2016) Coca-Cola Commercial (Brotherly Love), Retrieved December, 14, 2107 from <https://www.youtube.com/watch?v=qdPXQLrueRg>
- Youtube (2016) Pepsi Commercial, Retrieved December, 29, 2016 from <https://www.youtube.com/watch?v=AsYGXYWntsk>
- Zhou, Z., Zhang, Q., Su, C. & Zhou, N. (2012). How do brand communities generate brand relationships? intermediate mechanisms. *Journal of Business Research*, 65(7), 890-895.

## TABLolar VE GÖRSELLER

### TABLolar

**Tablo 1: Interbrand'ın 2016 Yılı En İyi Global Markalar Listesi**

Rank	Brand	% Change	Revenue (\$m)
01	Apple	+5%	176,119
02	Google	+11%	133,252
03	Coca-Cola	-7%	73,102
04	Microsoft	+8%	72,795
05	Walmart	+9%	53,500
06	IBM	-19%	52,500
07	Samsung	+14%	51,808
08	Amazon	+33%	50,330
09	Alibaba	+18%	43,490
10	Facebook	+2%	43,130
11	Shell	+12%	41,530
12	McDonald's	-1%	39,301
13	Disney	+6%	36,790
14	Intel	+4%	36,952
15	Twitter	+48%	32,593
16	Cisco	+4%	30,540

Kaynak: Retrieved December, 29, 2016 from <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>

**Tablo 2: Fortune 500 Listesinde Coca-Cola'nın Yeri**

Rank	Company	Revenue (\$m)
04	Dow Chemical	\$48,778
05	Synco	\$48,681
06	FedEx	\$47,453
08	Caterpillar	\$47,011
09	Lockheed Martin	\$46,132
11	New York Life Insurance	\$45,891
12	Coca-Cola	\$44,294
13	HCA Holdings	\$43,501
14	Ingram Micro	\$43,026

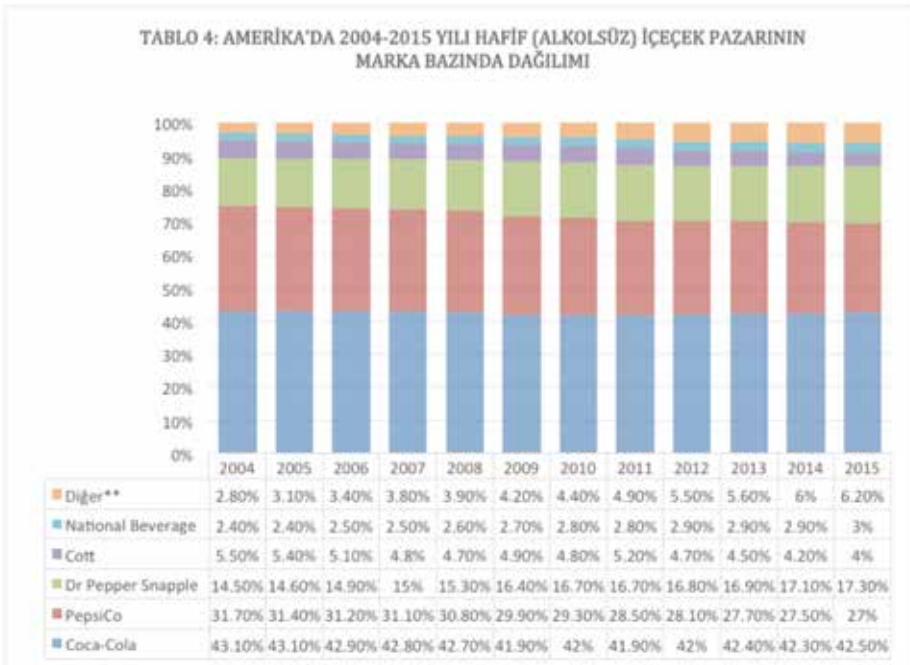
Kaynak: Retrieved December, 29, 2016 from <http://beta.fortune.com/fortune500>

**Tablo 3: Fortune 500 Listesinde PepsiCo'nun Yeri**

FORTUNE 500		
30	Johnson & Johnson	\$70,074
40	MetLife	\$69,351
41	Anchor Dennis Midland	\$67,702
42	Marathon Petroleum	\$64,568
43	Freddie Mac	\$63,491
44	PepsiCo	\$63,096
45	United Technologies	\$61,047
46	Aetna	\$60,337
47	Lowe's	\$58,074

Kaynak: Retrieved December, 29, 2016 from <http://beta.fortune.com/fortune500>

**Tablo 4: Amerika'da 2004-2015 Yılı Hafif (Alkolsüz) İçecek Pazarının Marka Bazında Dağılımı**



Kaynak: Retrieved December, 29, 2016 from <https://www.statista.com/statistics/225464/market-share-of-leading-soft-drink-companies-in-the-us-since-2004>



**Tablo 5: Coca-Cola ve PepsiCo Basın Bültenleri**

Coca-Cola	Pepsi Co.
<p><b>Coca-Cola Company Hakkında:</b></p> <p>Coca-Cola Company (NYSE: KO), tüketicileri 500'den fazla gazlı ve gazsız içecek markası ve 3.800'den fazla içecek seçeneği ile dünyanın en büyük içecek şirkettir. Dünyanın en değerli ve tanınabilir markalarından Coca-Cola'nın önderliğindeki şirketimizin portföyünde 20 milyar dolarlık marka bulunmakta ve bunların 18 tanesi kalorisi azaltılmış, düşük kalorili veya kalorili olmayan seçenekler sunmaktadır. Milyar dolarlık markalarımız arasında Diet Coke, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Dasani, vitaminwater, Powerade, Minute Maid, Simply, Del Valle, Georgia ve Gold Peak bulunmaktadır. Dünyanın en büyük içecek dağıtım sistemiyle, gazlı ve gazsız içeceklerin bir numaralı tedarikçisiyiz. Her gün 200'den fazla ülkede tüketicilerimizden 1,9 milyar porsiyonluk içecek servis edilmektedir. Sürdürülebilir topluluklar kurma konusundaki kararlılığını sürdüren şirketimiz, çevresel ayak izimizi azaltan, iş ortaklarımız için güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturan ve faaliyet gösterdiğimiz toplumların ekonomik gelişimini artıran girişimlere odaklanmaktadır. Şişeleme ortaklarımızla birlikte, 700.000'den fazla sistem iştirakçisi ile dünyanın en büyük 10 özel işvereni arasında yer almaktayız. Daha fazla bilgi için, <a href="http://www.coca-colacompany.com">www.coca-colacompany.com</a> adresindeki Coca-Cola Journey sitesini ziyaret edebilir, Twitter'da <a href="https://twitter.com/CocaColaCo">twitter.com/CocaColaCo</a> adresinden bizi takip edebilir, <a href="http://www.coca-colablog.com">www.coca-colablog.com</a> adresinde bulunan Coca-Cola Unbottled sitemizi ziyaret edebilir veya bizi LinkedIn'de <a href="https://www.linkedin.com/company/the-coca-cola-company">www.linkedin.com/company/the-coca-cola-company</a> adresinde bulabilirsiniz.</p>	<p><b>PepsiCo Hakkında:</b></p> <p>PepsiCo ürünleri dünyada 200'den fazla ülke ve bölgede tüketicilerimiz tarafından günde bir milyar kez beğeniyle tüketilmektedir. Frito-Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Quaker ve Tropicana'yı içeren tamamlayıcı yiyecek ve içecek portfolyosuna sahip olan PepsiCo net 63 milyar doların üzerinde gelir elde etmiştir. PepsiCo'nun ürün portföyünde, her biri tahmini yıllık perakende satışlarda bir milyar doları aşan 22 marka dışında çok sayıda yiyecek ve içecek ürünü bulunmaktadır. PepsiCo'nun kalbinde "Fayda Gözetten Performans" bulunmaktadır. Hedefimiz sürdürülebilir bir büyüme ve hissedar değeri yaratırken üst düzey finansal performans sunmaktır. Uygulamada, Fayda Gözetten Performans, atıştırmalıklardan sağlıklı yiyeceklere uzanan geniş bir yiyecek ve içecek yelpazesi sunmak, çevre üzerindeki etkilerimizi en aza indirmek ve işletme maliyetlerimizi düşürmek için yenilikçi yöntemler bulmak, çalışanlarına küresel çapta güvenli ve dahil edici bir çalışma ortamı sağlamak, faaliyet gösterdiği yerlerde yerel topluluklara saygı göstererek onları desteklemek ve onlara yatırım yapmak anlamına gelmektedir. Daha fazla bilgi için lütfen sitemizi ziyaret edin: <a href="http://www.pepsico.com.tr">www.pepsico.com.tr</a></p>

Coca Cola	Pepsi Co.
<p><b>About The Coca-Cola Company</b></p> <p>The Coca-Cola Company (NYSE: KO) is the world's largest beverage company, refreshing consumers with more than 500 sparkling and still brands and more than 3,800 beverage choices. Led by Coca-Cola, one of the world's most valuable and recognizable brands, our company's portfolio features 20 billion-dollar brands, 18 of which are available in reduced-, low- or no-calorie options. Our billion-dollar brands include Diet Coke, Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Dasani, vitaminwater, Powerade, Minute Maid, Simply, Del Valle, Georgia and Gold Peak. Through the world's largest beverage distribution system, we are the No. 1 provider of both sparkling and still beverages. More than 1.9 billion servings of our beverages are enjoyed by consumers in more than 200 countries each day. With an enduring commitment to building sustainable communities, our company is focused on initiatives that reduce our environmental footprint, create a safe, inclusive work environment for our associates, and enhance the economic development of the communities where we operate. Together with our bottling partners, we rank among the world's top 10 private employers with more than 700,000 system associates. For more information, visit Coca-Cola Journey at <a href="http://www.coca-colacompany.com">www.coca-colacompany.com</a>, follow us on Twitter at <a href="https://twitter.com/CocaColaCo">twitter.com/CocaColaCo</a>, visit our blog, Coca-Cola Unbottled, at <a href="http://www.coca-colablog.com">www.coca-colablog.com</a> or find us on LinkedIn at <a href="http://www.linkedin.com/company/the-coca-cola-company">www.linkedin.com/company/the-coca-cola-company</a>.</p>	<p><b>About PepsiCo:</b></p> <p>PepsiCo products are enjoyed by consumers one billion times a day in more than 200 countries and territories around the world. PepsiCo generated more than \$63 billion in net revenue in 2015, driven by a complementary food and beverage portfolio that includes Frito-Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Quaker and Tropicana. PepsiCo's product portfolio includes a wide range of enjoyable foods and beverages, including 22 brands that generate more than \$1 billion each in estimated annual retail sales.</p> <p>At the heart of PepsiCo is Performance with Purpose – our goal to deliver top-tier financial performance while creating sustainable growth and shareholder value. In practice, Performance with Purpose means providing a wide range of foods and beverages from treats to healthy eats; finding innovative ways to minimize our impact on the environment and reduce our operating costs; providing a safe and inclusive workplace for our employees globally; and respecting, supporting and investing in the local communities where we operate. For more information, visit <a href="http://www.pepsico.com">www.pepsico.com</a>.</p>

Kaynak: Data retrieved December, 29, 2016 from <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/coca-cola-celebrates-unsung-heroes-in-new-holiday-campaign> and Data retrieved December, 29, 2016 from <http://www.pepsico.com/live/pressrelease/pepsi-spire-and-jay-pharaoh-team-up-to-raise-your-flavor03282016>

## GÖRSELLER

### Görsel 1: Pepsi Reklamı



Kaynak: <https://www.youtube.com/watch?v=AsYGXYWntsk>

### Görsel 2: Coca-Cola Reklamı



Kaynak: <https://www.youtube.com/watch?v=qdPXQLrueRg>

