

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ BİLİM DALI**

**MARKA, MARKALAŞMA SÜRECİ
VE
AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKALAŞMAYA BAKIŞ
AÇISI**

Sevgi YAZGAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Abdullah KOÇAK

Konya-2010

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Bilimsel Etik Sayfası	iii
Tez Kabul Formu	iv
Önsöz / Teşekkür	v
Özet	vii
Summary	viii
Tablolar Listesi	ix
Giriş	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
MARKA VE MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1. Marka	4
1.1.1. Markanın Ortaya Çıkışı	6
1.1.2. Tüketici Açısından Marka	7
1.1.3. İşletmeler Açısından Marka	9
1.1.4. Eklenen Değer Kavramı	14
1.2. Marka İle İlişkili Temel Kavramlar	15
1.2.1. Marka Farkındalığı	15
1.2.2. Marka Çağrışımları	16
1.2.3. Markaya Yönelik Tutum	18
1.2.4. Marka Sadakati	19
1.2.5. Marka İmajı	21
1.2.6. Marka Kişiliği	23
1.2.7. Marka Kimliği	26
1.2.8. Marka Denkliği	27
1.2.9. Marka Konumlandırma	28
1.2.10. Marka Kültürü	30
1.3. Markalaşma	32
1.4. Güçlü Markaların Faydaları	37
1.5. Türkiye’de Markalaşma	38

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ	41
2.1. Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri	43
2.2. Aile İşletmelerinin Kuruluş Şekilleri	47
2.3. Aile Şirketlerinin Özellikleri.....	48
2.4. Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri.....	50
2.4.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri	50
2.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	51
2.4.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri	51
2.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yanları	52
2.6. Aile İşletmelerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	54
2.7. Aile Şirketlerinin Sorunları	57
2.8. Başarılı Olan Aile İşletmeleri.....	59
2.9. Türkiye’de Aile İşletmeleri	60
2.10. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	63
2.11. Aile Şirketlerinin Geleceğini Etkileyen Faktörler.....	70
2.11.1. Devir Planlaması	70
2.11.2. Değişime Adapte Olma	71
2.11.3. Atalet Hastalığı.....	71
2.11.4. Nitelikli Personel.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKALAŞMAYA BAKIŞ AÇISI VE TOSUNOĞULLARI BÜROTIME ÖRNEĞİ	72
3.1. Konya’da Bulunan Aile Şirketlerinin Genel Değerlendirmesi	72
3.2. Bürotime’in Markalaşmaya Bakış Açısı	74
Sonuç	83
Kaynakça	86
Ekler.....	91
Özgeçmiş	92

ÖNSÖZ

Marka, yıllardır var olan bir süreç. İlk insandan bugüne kadar, insanoğlu farklı cisimleri anlatmak için farklı semboller kullanmış, dikkat çekmek için renklerden yararlanmış. İçinde bulunduğumuz enformasyon çağında ise, dikkatimizi çekmeye çalışan onlarca rengi, binlerce uyarıcıyı beynimiz yakalayamaz durumda. Durum böyleyken; firmaların satış ekiplerini kuvvetlendirmek, onlarca satış kampanyası düzenlemek, tesislerin üretim kapasitesini arttırmak satıcıyı pazarda kalıcı hale getirmemektedir. Bunun yerine firmalarda pazarlama bölümleri aktif hale getirilmeli, markalaşma ile ilgili yoğun mesai harcanmalı, tüketicinin kalbi nasıl kazanılır sorusunun cevabı aranmalıdır.

Ülkemiz ve dünya ekonomisinde büyük yer tutan aile şirketleri için de durum aynıdır. Her ne kadar bu kavrama henüz çoğu yabancı olsa da, uzun yıllardır ayakta kalmayı başaran firmaları kendilerine örnek almalıdırlar. Bu firmaların ortak özellikleri; sağlıklı bir kurumsal yapıya sahip olmaları ve tüketicinin aklında yer etmiş olmalarıdır.

Bu çalışma, aile şirketlerinin marka olma sürecinde göz önünde bulundurması gereken unsurları anlatmaktadır. Çalışmanın sonunda ise kaynak taraması ile verilen bilgiler, bir örnek firma üzerinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Konu ile ilgili literatüre az da olsa katkısı olduysa, ne mutlu bana.

Kuşkusuz bu çalışma sadece kendi çabalarımla hazırlanmadı. Bu çalışmanın ortaya çıkmasında; konu seçiminden teslimine kadar geçen uzun süreçte hep yanımda olan, bana her zaman güvenen danışmanım Doç. Dr. Abdullah Koçak'a, öğrencilik hayatımdan beri desteğini her zaman yanımda hissettiğim, ne zaman gitsem kapıları bana ardına kadar açık olan hocalarım Yrd. Doç. Dr. Göksel Şimşek, Yrd.Doç. Dr. Hasret Aktaş, Arş. Gör. Duygu Aydın'a, kendisini tanıdığım günden beri hayatımın dönüm noktalarında imzası bulunan hocam Arş. Gör. Aşina Gülerarslan'a, ne kadar teşekkür etsem azdır. Üzerimdeki hakkınızı ne yapsam ödeyemem.

Ayrıca, yaptığım olumlu ya da olumsuz her davranışta yine kendilerine koştuğum, beni yetiştiren, maddi manevi her zaman yanımda olan aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ve eşim... Ancak işim ve tezim arasında kalan küçücük zamanları kendisine ayırabildiğim, çalışmanın tüm stresini benimle beraber yaşayan, her konuda bana destek olan sevgili eşim Arş. Gör. Halit Kartal'a yürekten teşekkür ederim.

İyi ki varsınız...



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Sevgi YAZGAN	Numarası 074221031002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Araştırma Yöntemleri	
	Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KOÇAK	
Tezin Adı		MARKA, MARKALAŞMA SÜRECİ VE AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKALAŞMAYA BAKIŞ AÇISI	

ÖZET

Günümüzde artan rekabet koşullarına paralel olarak pazarda birbirinden az ya da çok farklı nitelikler taşıyan aynı türden birçok mal yer almaktadır. İşletmeler benzer malları farklı kılmak için marka olgusunu kullanmaktadır. Artık günümüzde bütün ürün ve hizmetlerin çeşitli marka adları ve sembolleri vardır. Marka geniş kapsamlı bir olgudur, ürünü belirleyen tanımlayan her şey marka kavramının kapsamına girer. Tüketiciler ürünler arasından tercihlerini markalara göre belirler. Marka bir isim, terim, işaret, sembol, şekil veya bunların bileşenidir. Tüketiciler içinde markanın önemli faydaları vardır. Marka adı tüketicilere fayda sağlayabilecek ürünleri ayırmaya yardımcı olur. Ürün kalitesi hakkında bilgi verir. Her zaman aynı markayı satın alan tüketiciler her satın almada aynı özellikleri, faydaları ve kaliteyi edebileceklerini belirler. Bilinmeyen veya üne sahip olmayan bir markanın değeri düşük iken, iyi bir üne sahip markanın değeri yüksek olur. Markanın değerini yüksek olması firmaya rekabet avantajı sağlar. Tüketicilerde, büyük marka değerine sahip markalara karşı yüksek düzeylerde bağlılık oluşur. Tüketiciler üreticinin üründe yarattığı fiziksel özelliklerden farklı olarak, potansiyel gereksinimlerinin tatmin edilmesi açısından bakmaktadır. Bir ürün tüketicinin gözünde fiziksel bir madde olmaktan çıkıp sembolik bir anlam taşımaya başladığında, belirli bir ürüne ilişkin marka imajı da oluşmaktadır.

Aile şirketleri, aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı şirketlerdir. Bu şirketlerde kurumsallaşma ve markalaşma ikinci plana atılmıştır. Öncelikli amaç üretim tesisini büyütmek, satış ve ciroları arttırmak, yeni mağazalar açmaktır. Aile şirketleri diğer şirketlere göre daha içe kapanık ve daha çekimseldir. Ülkemizdeki şirketlerin %95'inden fazlasını oluşturan aile şirketleri, ekonominin lokomotifleri olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Aile Şirketleri, Markalaşma



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Sevgi YAZGAN	Numarası 074221031002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Araştırma Yöntemleri	
	Danışmanı	Prof. Dr. Abdullah KOÇAK	
Tezin İngilizce Adı		BRAND AND BRANDING PROCESS AND VIEWPOINT OF FAMILY BUSINESS TO BRANDING	

SUMMARY

Parellel with increasing market conditions, today, there are many goods with more or less similarity. Companies use branding phenomenon to diversify similar goods. Nowadays, all the products and services have various brand names and symbols. As brand is a comprehensive phenomenon, all defining and embracing of a good get involves with. Consumers preferences determined by the brands .Brand is a name, term, sign, symbol, shape or a component of those. There are significant benefits of brand for consumers. Brand names helps consumers to separate benefits of goods. It informs about product quality For the consumer, It determines the same quality, same benefits and same characteristics for each purchase. An unknown or fameless brand has low reputation meanwhile the recognised and prominent has high precious. The high value of the brand provides a competitive advantage for the company . The high value of brand provides high loyalty. Brand image is a symbolic meaning for consumer much more than a physical characteristic.

Family firms are the organizations those family members work in the management positions. The institutionalization and brandization have secondary importance. The primary goal is to enlarge the production of facility, to increase sales and turnover and to open new stores. Family, companies are more introverted and abstention than others. Family businesses make up more than 95% of the companies in our country, those are seen as the locomotive of the economy

Keywords: Brand, Family Business, Branding

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Jenerik Markalar ve Sahip Oldukları Karakterler	26
Tablo 2: Aile İşletmelerinin Yok Olma Sebepleri	49
Tablo 3: Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri	52
Tablo 4: Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları	54
Tablo 5: Türkiye'deki En Eski Aile Şirketleri.....	61
Tablo 6: Aile İşletmelerinin Yok Olma Sebepleri	67

GİRİŞ

Bugünün ekonomik dünyasında mal ve hizmetlerin sayı ve çeşidinin olağanüstü artması, sosyal, kültürel, ekonomik ve demografik alanda yaşanan hızlı değişim, rekabeti, sahip olunması gereken bilgi düzeyini ve en önemlisi de işletmelerin birbirlerinden farklılaşması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu şartlar altında işletmelerin eskiden olduğu gibi ürün ve satış odaklı pazarlama sistemleri aracılığıyla, mevcut ya da potansiyel müşterinin beklentilerini karşılamaları; bunu yaparken de rakiplerinden farklılaşmamaları, işletmeleri artık geleceğe taşımamaktadır. Hatta günümüzde tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak da kesin bir çözüm olamamaktadır. Bu nedenle işletmeleri uzun dönemde başarıya götürecek bir araca ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araç da markadır.

Çalışmanın ilk bölümünde marka kavramına değinilmiş; markanın tanımı ve ortaya çıkışı hakkında bilgi verilmiştir. Aynı bölümde marka, tarafları olan işletmeler ve tüketiciler açısından da incelenmiş, bu tarafların kavrama nasıl baktıkları açıklanmıştır. Markanın tüketici zihnindeki en önemli yansıması olan eklenen değer kavramına da yine ilk bölümde yer verilmiştir. Ayrıca markanın sağlıklı bir şekilde tanımlanmasını sağlayan temel kavramlar bu bölümde ele alınan bir diğer konudur. İmaj, konumlandırma, sadakat, denklik, farkındalık gibi marka ile ilgili kavramlar ve tüketicilerin markaya yönelik tutumları bu bölümde detaylı bir şekilde yer almıştır. Ayrıca ilk iki bölümde açıklanan marka kavramının nasıl hayata geçirildiği, yani markalaşma süreci de yine bu bölümde açıklanmıştır.

İkinci bölüm, aile şirketi kavramına detaylı bir açıklama getirmektedir. Aile şirketinin literatürdeki farklı tanımları, aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları ile güçlü ve zayıf yanları bu bölümde maddeler halinde ele alınmıştır. Aile şirketlerinde aşılması gereken en önemli unsurlardan biri olan kurumsallaşma kavramına da yine bu bölümde değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, ilk iki bölümde açıklanan teorik bilgilerin örnek bir firma üzerinde değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirme yapılırken, şirket merkezinin Anadolu'da bulunması ve bir aile şirketi olması; öncelikle tercih

edilmiştir. Örnek alınan firma; kurumsallaşma süreci, aile şirketi kriterleri ve markalaşma çalışmalarına bakış açısı olmak üzere üç aşamada ele alınmıştır.

Çalışmanın Konusu:

Tez çalışmasının konusu; markalaşma sürecinin genel bir tanımlamasını yaparak, Türkiye’de sayısı oldukça fazla olan aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşmaya bakış açıları ile bu amaçla yaptıkları faaliyetlerin incelenmesidir.

Çalışmanın Amacı:

Üretilen ürünlerin tüketici nezdinde bir değer olarak algılanması, o ürüne yapılan marka yatırımı ile doğrudan ilişkilidir. Diğer yandan, ürüne yalnızca bir isim verilmesi, o ürünü markalaşması için yeterli bir kriter değildir. Çalışmanın amacı, markalaşma sürecinin emekleme aşamasında olduğu Anadolu’da bulunan aile şirketlerinin bu sürece yönelik çabalarını, konuya verdikleri önem bağlamında değerlendirmektir.

Çalışmanın Önemi:

İçinde bulunduğumuz piyasa şartlarında; dünyanın en modern tesislerine sahip olmak, dünyanın en iyi en kaliteli ürününü üretebilmek, milyarlarca dolar yatırım yapmak, uzun yıllar ardı ardına ihracatta ülke birincisi olmak gibi başarılar; markalaşma süreci için bir anlam ifade etmemektedir. Özellikle Anadolu’da bu tip başarılar elde eden birçok firma, marka olamadığı için tüketicilerine ulaşmakta problemler yaşamaktadır.

Marka, henüz ülkemiz için oldukça yeni bir kavramdır. Firma sahipleri marka bağlılığı, marka sadakati, marka bilinirliği gibi konulara bir hayli uzaktır. Bugün marka denildiğinde birçok firma sahibi; ürün ambalajlarının üzerine yazdıkları veya logolarında yer alan ismi düşünmektedir. Bu nedenle de, çoğu firma kendisini “marka” olarak görmektedir. Oysa marka olmak, birkaç yılda gerçekleşecek bir süreç değildir. Bir marka; hazırlanacak planlar çerçevesinde stratejik bir biçimde hareket edilerek, uzun yıllar sonucunda oluşmaktadır.

Aile şirketlerinin bu anlamda değerlendirildiğinde, yeniliğe biraz daha kapalı oldukları ve kurumsallaşma konusunda daha zorlandıkları görülmektedir. Bu

çalışma; aile şirketlerinin marka kavramını daha iyi anlamalarını sağlayarak, onların markalaşma sürecine faydalı olması açısından önem taşımaktadır.

Sınırlılıklar:

Bu çalışma, marka ve markalaşma sürecini aile şirketleri kapsamında değerlendirecektir. Aile şirketlerinin kurumsal yapıları ve kurum dışı iletişim uygulamalarının incelenmesi ile sınırlıdır.

Aile şirketleri ile ilgili firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, yöneticilerin taraflı davranması ve şirketleri ile ilgili bilgileri paylaşmak istememeleri, çalışmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi:

Bu çalışmada kuramsal çerçevenin oluşturulmasında genel tarama yöntemlerinden olan literatür taraması yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde yer alan örnek firma incelemesinde ise, literatürde yer alan kuramsal bilgilerin analizi amacıyla, merkezi Konya'da bulunan bir aile şirketinin yönetim kurulu başkanı ile karşılıklı görüşme yapılmıştır.

I.BÖLÜM

MARKA VE MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Marka

Günümüz serbest rekabet ortamında işletmeler; mal ve hizmetlerin üretimi, tanıtımı ve pazarlaması açısından birbirlerine benzeyen birçok firma arasından sıyrılmaya ve daha fazla ön plana gelebilme yarışı içindedir. Bu durum oldukça önemlidir ve yoğun bir çaba gerektirir. Bu amaçla yapılan en önemli yatırımlardan ve işletmelerin başarılarına doğrudan etki eden ilkelerden birisi, belki de en büyüğü, marka ve imaj faktörüdür (Fidan ve Summak, 2001:29).

Markalar, kurumların piyasada yer verdikleri tanıtım ya da mesajların basit bir sonucu değildir. Günün sonunda bir marka, sadece tüketicinin zihninde algılanan ya da imge diye tanımlanandır. Tüketicinin zihni, her gün binlerce izlenimden etkilenir ve çok sık değişir. Bir marka sadece yarattığı izlenimleri günlük olarak takip etmekle kalmayıp, gerçek bir marka olmak için tüketicinin zihninde ayrıcalıklı bir yer edinmelidir. Bir marka tüketici zihninde ne derece az ayrıcalıklı ya da farklıysa, rakipler için kendilerine bir yer edinebilecekleri alanların sayısı o derece artar ve söz konusu marka çok daha az özgün hale gelir. Bir marka, tüketici zihninde ne kadar ayrıcalıklı hale gelirse, “gerçek marka” tanımına o kadar yaklaşır (Knapp, 2000:7).

Ries ve Ries, marka yaratmanın kurallarını sıraladıkları çalışmalarında, bir markalama çabasının, muhtemel tüketicilerin zihninde bir kelimeye sahip olmaya odaklanması gerektiğini belirtmektedir. Bu, başka kimsenin sahip olmadığı bir kelime olmalıdır. Prestij için Mercedes ne ise, güvenlik de Volvo için öyledir. Volvo otomobil alıcılarının zihnindeki “güvenlik” kelimesinin sahibidir. Bugün Volvo’dan daha güvenli arabalar üretilmiş olsa da, hiçbiri güvenli kelimesine sahip olamayacaktır (Ries ve Ries, 2006:41).

İnsanların yeni ihtiyaçları, temel ihtiyaçları ile bağlantılı olarak gelişmiştir ve gelişmeye devam etmektedir. Geçmişte akan sudan avucuna su doldurup içerek susuzluğunu gideren insan, bugün onlarca çeşit içecek ile susuzluğunu gidermektedir. Sporcu içecekleri ve enerji içecekleri bu kategorinin gelişmiş en son

örnekleridir. Yeni yeni pazara sunulmaya çalışılan meyve aromalı kaynak suları ile malt özlü içecekleri de aynı kategoride görmek mümkündür. Geçmişe şöyle bir bakıldığında, günlük hayatta kullanılan ürünlerde ne tür gelişmeler olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Zaman içerisinde insanoğlu daha önce farkında bile olmadığı birçok ihtiyacını fark ederek; bu ihtiyaçlarını giderecek birçok ürünle tanışmıştır. Söz konusu bu gelişmeler hep sürecektir. Çünkü başarılı bir marka yaratmanın yolu ihtiyaçları gözetmekten ve yeni ihtiyaçlar yaratmaktan geçmektedir. Yeni bir ihtiyaç yaratmak için yeni bir buluş yapmak şart değildir. Mevcut ihtiyacın bir dilimini geliştirip onu başlı başına bir kategori haline getirmek de yeterlidir. Genellikle böyle bir durum hep gözler önündedir; ta ki birisi onu ortaya çıkarasına kadar (Sabundan sıvı sabuna geçiş gibi.) (İlgüner, 2006:67).

Bugün bir marka rekabetten ayrılmak için; düşüncesini yani vizyonunu tüketicisine aktarırken ince eleyip sık dokumak, verdiği sözü nasıl bir iletişim diliyle anlatacağına eskisinden daha çok özen göstermek ve tüketiciyle temas ettiği her noktada yaşanan deneyimin, marka düşüncesi ve iletişimiyle uyumuna çok dikkat etmek durumundadır. Bir banka tüketicisine kolay hizmet sözü veriyorsa ve iletişimde bunu anlatıyorsa şubesinde, telefon bankacılığında, web sitesinde ve kredi kartı kullanımı gibi çok çeşitli alanlarda bu sözün karşılığını tüketicisine yaşatmak zorundadır. Ya da bir çay markası doğallıktan, sağlıktan bahsediyorsa, sponsor olduğu alanlarla, üretim süreçleriyle, ürün deneyimiyle ve nihai faydasıyla sözünün arkasında durabilmelidir (Batislam, 2009:41).

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre marka; bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn, şekil ya da tüm bunların birleşimidir (Oyman ve Odabaşı, 2002:360).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında marka kavramına değinilmiş ve yaygın olarak kullanılan marka tanımları aktarılmıştır. Ancak marka kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından hepimizin birer parçası olduğu tüketim dünyasının en önemli unsuru olan markanın geçmişine ve ortaya çıkışına da kısaca değinilmesi gerekmektedir.

1.1.1. Markanın Ortaya Çıkışı

Marka, önemi her ne kadar yeni fark edilmeye başlasa da, aslında çok eski zamanlardan beri hayatımızın içerisinde yer alan bir kavramdır. Geçmişte üreticiler, ürettikleri ürünleri diğer ürünlerden ayırmak için kendi damgalarını kullanmışlardır. Ürünlerin bu şekilde damgalanmasının nedeni o ürünün diğer ürünlerden farklılaşmasını sağlamaktır. Zaten İngilizcede 'branding' (markalama) kelimesinin kökeninde, köylülerin meralarda birbirlerinden ayırmak için sığırlarını damgalaması yatmaktadır (Uztuğ, 2003:14).

Güney Fransa'daki Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında yalnızca bizonlar değil, aitik göstergesinin bir şekli olan el izleri de mevcuttur. Bu el izlerinin M. Ö. 15 binlere kadar dayandığına inanılmaktadır. Eski Mısırlılar, Yunanlılar, Romalılar ve Çinliler sahiplik ve kaliteyi belirtmek için çanak çömleğin ve diğer eşyaların üzerlerini mühürlerlerdi. Bu şekilde eğer insanlar bu eşyayı beğenirlerse, bunun için kimi öveceklerini, gelecekte bu malı nereden temin edeceklerini ve bir problemle karşı karşıya kaldıklarında, bu hatadan kimin sorumlu olduğunu bilebiliyorlardı. 1266 yılında İngiltere, ürünlerin işaretli olmasının vergi toplamayı kolaylaştırdığını fark ederek, Fırıncılara Damgalama Yasası'nı yürürlüğe koydu. Buna göre artık fırıncılar ekmeklerin üzerine ürünün yapıldığı yeri belirtmek için pul veya etiket yapıştırıracaklardı. Bu damgalar, modern ticari markaların ilk denemelerinden bazılarıydı (Perry ve Wisnom, 2003:11-12).

Uztuğ'a göre ise; çağdaş anlamda ürünlerin markalanması ve marka adının kullanımına 19.yy. sonlarında rastlanır. Sanayi Devrimi, reklamcılık ve pazarlama tekniklerinin gelişmesine sebep olunca, ürünlerin pazara iyi bir marka adı ile sunulması da önem kazanmıştır. Sanayi Devrimi'nden sonra nüfus şehirleşmeye paralel olarak giderek artmış, dolayısıyla bu durum talebi arttırmıştır. Talep artışı ve ulaşımın gelişmesi, pazar yapılarını değiştirmiş, genişletmiş ve perakendeci sayısını da arttırmıştır. Bu da üretimde belirgin bir artışı ortaya çıkarmıştır. Ancak, üretici ile tüketici arasındaki iletişim için benzer gelişmeler o dönemde henüz yaşanmamaktadır. Dağıtım kanalları, toptan ve perakendecilerin elinde bulunduğundan, üreticiler bağımsız hareket edememektedir. Üreticiler markasız mal satmaktadırlar. Herhangi bir iletişim çabası (reklam gibi) yoktur ve toptancıların

ucuz fiyat taleplerine boyun eğmektedirler. İşte tüm bu gelişmeler neticesinde üreticilerin bu koşullara isyanı, markalaşma sürecinin ilk ateşini vermiştir. Üreticilerin bu isyanına artan talep ve teknolojik gelişmeler de eklenince, yaşanan kar sıkışmasını aşmak için ürünlerin farklılaştırılması yoluna gidilmiştir. Üreticiler farklılaşma amacıyla ürünlerine isim vererek, koruma için patent almışlar ve reklam aracılığı ile müşteriyle doğrudan ilişki kurmuşlardır. İşte üreticilerin bu yoldaki çalışmaları, marka yaratmanın doğuşu olarak değerlendirilebilir. Üreticiler güçlendikçe ürünlerin markalama süreci başlamıştır ve marka adı ile birlikte görsel semboller ve logo, ürünlerin farklılaştırılmasında önemli bir araç haline gelmiştir (Uztuğ, 2003:14-16).

Üreticilerin, ürettikleri mal ve hizmetleri diğerlerinden ayırmak amacıyla yaptıkları markalama çalışmaları ne şekilde başlamış olursa olsun; tarihin ilk dönemlerinden beri insanlığın hayatında olduğu bir gerçektir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde markayı; ürünü niteleyen, tanımlayan bir isim, terim, sembol ya da tüm bunların bileşimi olarak, ürünü diğer ürünlerden ayıran bir karakter olarak tanımlamıştık. Bu bölümde ise marka; satın alma sürecinin tarafları açısından daha detaylı bir şekilde tekrar tanımlanacaktır.

1.1.2. Tüketiciler Açısından Marka

Günümüz rekabet ortamında marka, tüketiciler için oldukça önemlidir. Marka, tüketicilerin hem bilgi işleme sürecinde hem de ürüne duydukları güven açısından yönlendirici bir işleve sahiptir. Bu nedenle ürünün adı ya da görsel kimliği, ürünü tanımlamanın çok ötesine geçmiştir (Uztuğ, 2003:18).

Bugün tüketici tercihlerinin yönlendirilmesinin oldukça güçleştiği, daha karmaşık pazar ve rekabet koşulları söz konusudur. Bu nedenle marka, hem tüketiciler hem de üreticiler açısından son derece önemli bir olgu haline gelmiştir.

Marka sayesinde tüketici fazla arama zahmetine girmeden, öncelik verdiği ürünü bulur ve satın alması kolaylaşır. Markalar üreticinin kartvizitleri gibidirler. Markalar kalitenin aynı kalacağı ya da geliştirileceği konusunda bir garanti vaadidir. Bu özellik, ürüne sadakati sağlamanın ve tekrar satın almanın da ilk koşuludur.

Müşteriyi yeni alımlara sürükleyen, o güne kadarki sonuçtan duyduğu memnuniyettir (Yüksel ve Yüksel, 2005: 13).

En temelde marka, tüketiciler için, ürünün işlevsel ve duygusal özelliklerini özetlemekte, bellekteki bilgilerin hatırlanmasına ve böylece de satın alma kararına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte marka, alternatifler arasındaki seçimde sürekli kalite garantisi sunarak; tüketicilerin üstlendikleri riski de azaltmaktadır (Uztuğ, 2003: 20).

Tüketiciler satın alma karar sürecinde ve marka tercihlerini gerçekleştirmede marka imajından etkilenmektedirler. Marka imajı kişilerin isteklerini ve beklentilerini yansıtıyorsa, tüketici markaya karşı bir bağlılık duymaktadır. Tüketicilerin bir markayı diğerlerine tercih etmesinde en önemli unsur duygusal ve bilişsel olarak etkilenmesidir. Bununla birlikte, tüketici ihtiyacının niteliği, markaya ait özelliklerin tüketiciler tarafından algılanışı, markayı üreten firmaların kurum imajı ve pazarlama stratejileri vb. pek çok faktör marka tercihinin belirlemesindedir. En genel ifade ile marka tercihi, tüketici ihtiyaçları ile tüketicinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisiyle markanın değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belirli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle marka tercihi, hedef tüketicilerin alışkanlıkları veya geçmişteki tecrübelerine bağlı olarak diğer markaların içinden genellikle belirli bir marka seçme davranışını göstermesidir (Aktuğlu, 2004:36-37).

Tüketici bir markayı diğerlerine tercih ettiğinde ödediği bedeli ve beklentilerini karşılayıp karşılamayacağı konusunda riskli bir karar vermiş olmaktadır. Bu nedenle tüketiciler bu riski azaltmak için aynı markayı tercih etme eğilimi göstermektedirler. Aynı markayı uzun süre tercih etme davranışı ise markaya bağlılığın ya da marka sadakatinin gelişmesine neden olmaktadır (Aktuğlu ve Temel, 45).

Mevcut şartlar (ağır rekabet koşulları, değişen tüketici özellikleri, vs.) üreticileri güçlü birer markaya sahip olmaya zorlamaktadır. Tüketicilerde güçlü birer marka sadakati yaratmak ve mevcut müşterileri korumak; işletmelerin, dolayısıyla pazarlama iletişiminin temel sorunudur. Farklılaşan, ulaşılması ve etkilenmesi güç

tüketicilerde bir marka bilinci yaratmak, ürünleri değil de markaları kullanmalarını, satın almalarını sağlamak; işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir. Türkiye' de özellikle 1980 sonrası yaşanan dönüşüm süreci, yeni ürünler ve markaların gelişimini hızla arttırmıştır. Bugün birçok ürün kategorisinde tüketicilerin marka bilincinin geliştiği gözlenmektedir (Uztuğ, 2003:20).

1.1.3. İşletmeler Açısından Marka

Güçlü marka, yüksek pazar payı ile yüksek satış ve kar anlamına gelmektedir. Marka, günümüzde finansal bağlamda satılabilir bir değer olma özelliği kazanmıştır. Ayrıca, güçlü markalar tüketicide sadakat yaratır. Günümüzün dağınık medya ortamında ve güçlü rekabet koşullarında marka sadakati yaratmak, şirketler açısından oldukça önemlidir (Uztuğ, 2003:21).

İşletmeler marka yaratırken altyapı yatırımları, kalite yatırımları, reklam harcamaları, halkla ilişkiler ve promosyon gibi faaliyetlerde stratejilerini belirlemelidirler.

Marka, işletmenin ürün üzerine yaptığı yatırımdır. İşletmenin ortaya çıkardığı kaliteli ürünün, hedeflediği kitle tarafından algılanmış ve marka olarak güven uyandırılmış olması gerekmektedir.

İşletmeler uygun marka stratejileri geliştirirken, hangi pazarlama stratejilerini uygulayacağını belirlemelidir. Yarattıkları markada tutarlılık ve güven büyük bir önem arz etmektedir. Yani marka stratejisi ile fiziksel özellikler, birbiriyle uyumlu olmak durumundadır. Aksi takdirde yaratılan imaj yanlış bir stratejiyle birleşerek, duyulan güveni de sarsabilir.

Marka canlı bir organizma gibi sürekli devinim halindedir. Markayı değişen ve gelişen koşullara göre revize etmek başarının sürekliliğini sağlayacaktır.

Başarı sağlamış markaların, markaya bağlı müşterileri bulunmaktadır. Markaya bağımlı müşteri, o markayı almak için tekrar tekrar geleceğinden, marka sahibine finansal bir değer sağlamaktadır. Markanın değerini; markanın mücadele ettiği pazarın doğası, markanın liderlik konumu, markanın eğilimi, uluslararası olması, markanın aldığı niteliksel ve niceliksel destek, markanın aldığı yasal korumaların kalitesi ve pazarda aldığı rolün etkin olup olmadığı belirler. (www.izto.org.tr).

Markaların finansal değerini bilmek, kurum yöneticilerine diğer varlıklar ile mukayese yapma imkânı ve böylece sahip olunan sınırlı kaynakları ilave artı değerler yaratacak şekilde kullanma konusunda fikir verir. Genellikle marka, bir firmanın sahip olduğu en önemli varlık olup, markanın parasal karşılığını net şekilde bilmek yönetimin akılcı kararlar vermesinde önemli rol oynar. Marka değerinin bilinmesi, sermaye piyasası ve diğer finans çevreleri nezdinde de önemlidir. Eğer marka değeri artarsa, hisse sahibinin elindeki değer de artar.

Marka değeri, markanın hal ve gidişatını bilmek ve böylece finansal gelişmeyi zaman içerisinde izleyebilmek imkânı verir. Bu fırsat ile markanın ve firmanın yararına olacak ayarlama ve düzenlemeler vaktinde yapılabilir (İlgüner, 2006:131).

Markalar bütünüyle göreceli kavramlardır. Bugün dünyanın herhangi bir yerinde, herhangi bir marka; herhangi bir torbaya pirinç doldurup etiketlemek kadar ilkel bir teknikle de yaratılabilir. Bunu yapmak, ürünün seçilmiş olduğunu ve bir imza taşıdığını ifade eder. Öyle olsun olmasın, müşteriye daha fazla kalite ve rahatlık garantisi verir (Pringle ve Thompson, 2000:51).

Markalar, tüketicilerin kafasında yaratılan büyük vaatler olabilir; fakat bu vaatler gerçekleştirilmelidir. Gerçekleşmeyen her vaat, itibarı, inanılabilirliği, dolayısıyla da marka değerini düşürür. Bu kavramlara çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylıca yer verilecektir.

Her markanın özünde bir ürün vardır. Bu ürünün müşterinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Ürün müşteriye uygun paketlenmeli ve tasarlanmalıdır. Tüketici iç görüşü marka iletişimde “Bu ürünü aldığım için kendimi iyi hissediyorum” cümlesinde yatar. Marka bu hissi verebilme üzerine odaklanmalıdır (Altunbaş, 2008:208).

Markanın kalıcı başarısı için mutlaka o ürünü arayıp, ısrarla isteyen müşteriler gerekmektedir. O ürünü bulup kullanmadığı sürece rahat edemeyen kitleler yaratılabilirse marka sağlama alınmış olur.

Markaların tıpkı insanlar gibi, fiziki varlıkları, ait oldukları kültürleri, geçmişleri, dış dünya ile oluşturdukları ilişki biçimleri ve yapıları vardır. Kısaca markaların başarılarını belirleyen temel özelliklerin, bunların bütünü olduğunu

söylemek mümkündür. Markayı; üretilen bir malın imajı, kalitesi, müşteri memnuniyeti, reklam, rekabet gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak, ürün üzerinde yapılan her türlü çaba ve tüketicinin gözündeki itibar olarak tanımlamak mümkündür.

Markaların bir diğer önemli özelliği de, ancak tüketicinin nezdinde gerçekten var olabilecekleridir. Bir bakıma, belli bir markanın tüketicisi olmak, o marka kulübünün üyesi olmak gibidir. Markayı satın alma ve tüketme eylemi, alıcının kişiliği hakkında bilgi verir. Böylece bir müşteri, bir ürünü her kullandığında o markanın vaatleri ile temsil ettiği şeye olan sempatisini bir kez daha doğrulamış olur (Pringle ve Thompson, 2000:52). Jeep veya Volkswagen kullanan ya da Beymen' den giyinen, Marlboro sigara içen kişiler düşünüldüğünde, zihinde bu ürünlerle kişinin kimliğine dair bazı fikirlerin, ipuçlarının oluştuğu bir gerçektir.

İlgüner markayı artı değer olarak tanımlamaktadır. Birbirine tıpatıp benzeyen iki üründen birinin daha çok talep edilmesi ve daha yüksek fiyata kabul görmesidir. Marka ancak tüketicinin zihninde kalıcı, sağlam bir yer kazanılarak yaratılır. Tüketicinin zihninde yer kazanmanın yolu da onun kalbini kazanmaktan geçer. Marka başlangıçta bir isimden ibarettir. Doğru yönetilirse bir kimlik kazanır ve bu kimlik nedeni ile artı değer sağlar (İlgüner, 2006:15).

Marka malın önemli bir parçası olmakla beraber, uygulamalarda markasız pek çok mal ve hizmetin satışa sunulduğu görülmektedir. Ancak marka kavramı hem üreticiye hem de tüketiciye çeşitli yararlar sunmaktadır. Marka, üreticilere markanın taklitlere karşı yasal olarak korunması, mal-tüketici arasındaki iletişimde etkinlik sağlaması konularında yardımcı olurken tüketiciye de prestij sağlama, koruma, satış garantileri, bakım olanakları gibi konularda faydalı olmaktadır. Marka çoğu zaman tüketici için malın bir çeşit sigortası, bir bakıma malın güvencesidir (Yükselen'den aktaran Aktuğlu, 2004:12).

Marka olabilmenin en önemli kriteri, markanın yüksek fiyatlandırılabilirlik yeteneğidir. Çünkü güçlü ve lider markalar, fiyatlandırma konusunda en rahat olanlardır. Genellikle fiyatı onlar belirler, öncülük eder ve taviz vermezler. Birinci ligde yer alan güçlü markalar eşdeğer bir ürünü rakiplerine göre daha yüksek

fiyatlandırılabilenlerdir. İkinci ligdeki markalar piyasa ortalamasında satanlardır; üçüncü ligdeki markalar ise var olmak için pazar ortalamasının altında fiyatlandırmak zorunda olanlardır. Üçüncü ligdekiler fiyat kırmazlarsa satamazlar (Borça, 2006: 48).

Marka olma süreci, kararlı, tutarlı ve en önemlisi sabırlı olmayı gerektiren uzun bir yoldur. Bu yol, stratejiyi oluşturur. Marka için strateji, hangi hedef pazarlarda, hangi tüketicilerin zihninde markanın nasıl konumlanacağıdır.

Tüketiciler ve onların satın aldıkları ürünler arasındaki ilişkinin boyutu marka kavramının anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi, pazar yapısındaki değişim ve gelişimler, artan tüketici bilinci, yöneticileri için marka konusunda daha dikkatli ve bilinçli bir şekilde çalışmaya yöneltmektedir. Bu nedenle başarılı markalara sahip olabilmek ve etkili bir marka yönetim sistemini oluşturabilmek için markanın yapısının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Aktuğlu, 2004:17).

Marka “yeni bir dükkân+hoş bir reklam” değildir. Bunlar gerekli olabilir fakat yeterli olmayacaktır. Marka kendini tarif etmektir, kimlik kazanmaktır. Hepimiz doğduğumuz zaman birer isimden ibaret oluruz. Zaman içerisinde bir kimlik kazanır ve öyle anılmaya başlarız. Hiçbir insan ben zekiym ya da ben hoşsohbetim diyemez. Bu kararı onu yakından tanıyanlar verir. Marka konusunda da kararı veren tüketicilerdir (İlgüner, 2006: 15).

Günümüz iş dünyasında hemen hemen bütün üreticilerin üretim maliyetleri birbirine yakındır. Bazı sektörlerde ölçek yüzünden ciddi farklar yakalansa da genelleme zordur. Büyük markalara sahip büyük şirketler satarken kazanmaktadırlar. İşte bu durumda; marka olduğu için malını daha pahalıya satan üretici, rakiplerine göre daha fazla kar marjı üretmektedir. Bunun bir kısmını iletişime ayırıp, reklam yaparak tüketicilere kendi markasını tercih etmesi için nedenler sunmaktadır. (daha iyi, daha hızlı, daha çekici gibi.) Bu tür nedenler sunduğu için tüketiciler ona daha fazla ödeme eğilimindedirler. Bu durum lider hata yapıp piyasadaki güç dengelerini değiştirene kadar devam etmektedir (Borça, 2006: 48).

Marka olmanın yolu; üretilen ürünün, üreticinin kendi gözünden değil onu tercih edip seçen, kullanan kişinin gözünden görmesiyle gerçekleşmektedir. Üretici için ürünleri, üretim bandından çıkmış bir dizi emtia olsa da; tüketici açısından her biri onun gündelik yaşamında yer tutan, onun yaşam biçimini sergileyen ürünlerdir. Ürüne tüketicinin gözüyle bakıldığında bir mermerin taş olmadığı, bir havlunun pamuklu kumaş olmadığı fark edilmektedir. Tüketici o mermeri evine döşediğinde bir taştan çok daha fazlasını döşediğini varsayıyor ise ona ödeyeceği bedel farklı olacaktır. Bir havlu ile kurulanırken hissedeceği duygular o havlunun bedelini tayin etmektedir. Üretilen ne olursa olsun, mutlaka beraberinde bunun kültürünün de geliştirilmesi gerekir. Bu ürünün kullanıcıları, ürünü yaşamlarının neresinde kullanıyor ve ona ne ölçüde yer veriyorlar, o ürüne nasıl bir duygusal anlam yüklüyorlar; tüm bunlar ürünün kültürünün bir parçasıdır (İlgüner, 2006: 47).

Marka daha önce de belirtildiği gibi, yüksek marj demektir. Bu da aslında her şeyin kaynağıdır. Bir firma karlıysa reklam yapabilir; araştırma geliştirmeye, müşteri hizmetlerine para ayırabilir. Karlı şirketler çalışan mutluluğu açısından karsız şirketlere göre çok daha iyi durumdadır. Daha yüksek maaş ve diğer hakların yanı sıra, karlı şirketlerde çalışanların üzerindeki baskılar daha azdır. İş ortamı daha mutludur (Borça, 2006: 100).

Marka, eşdeğer ürünü rakiplerine göre daha pahalı satabilme avantajı sağlar. Ya da normal koşullarda satma olanağı tanır ki marka olmayanlar yetersiz kar marjlarıyla satıp zarar ederler. Hazır giyimde ünlü bir modacının yaptığı elbisenin maliyeti ortalama bir ürünün iki üç katı olsa bile, satış fiyatı on yirmi katına çıkabilmektedir. Marka avantajını şampuan, yağ, deterjan gibi kategorilerde de net olarak görürüz. Şampuan veya diğer kozmetik ürünlerde rakiplerinin iki katı fiyata satılan ünlü bir markanın formül maliyeti, en fazla yüzde on yirmi pahalıdır. O da genellikle daha iyi bir parfüm koymaktan kaynaklanır. Ünlü marka, yarattığı marjla marka iletişimi yapıp tüketiciye o farkı ödeyecek nedenler sunmaktadır (Borça, 2006: 100).

Marka yaratmak için hedef kitlenin önce kalbini kazanmak, sonra zihninde bir yer edinmek gerekmektedir. Güven duygusu kalp kazanmak için başvurulacak ilk şeydir. Önce marka ve onun temsil ettiği ürün ya da hizmet konusunda güven

duyulmasını sağlamak gerekmektedir. Daha sonra marka ile kullanıcı arasında yarar ve paylaşılan ortak değerler konusunda bir bağ kurulmalıdır. Bunları başarabilmenin yolu ise ağırlıklı olarak, halkla ilişkiler faaliyetlerinden geçmektedir. Hiç reklam yapmadan yaratılmış çok güçlü markalar vardır. Starbucks bunlara iyi bir örnektir. (İlgüner, 2006: 76).

1.1.4. Eklenen Değer Kavramı

Marka rekabetçi anlamda, tüketicilerin hangi ürünü satın alacağına ve kullanacağına karar vermede yönlendirici bir ipucu olma özelliği taşır. Bu durumda marka, tüketicinin zihninde diğer markalardan farklı bir iz yaratmak için özetlenmiş bir algılanan değer ifadesi olarak da tanımlanabilir. Zaten, artık, rekabetin ürünlerden çok markalar arasında yaşanıyor olması da durumu açıklamaktadır. Ürün, işlevsel yarar sunan somut bir niteliğe; marka ise bu işlevselliğin ötesinde ürünün değerini arttıran bir isim, sembol, tasarım ya da işaretin yarattığı anlam ile soyut bir niteliğe sahiptir. Marka temelde iletişim aracılığı ile yaratılmaktadır. Bu durumda marka ile ürün arasındaki farklılık “eklenen değer” ile açığa çıkar. Eklenen değer, tüketicilerin dile getirmekte, tanımlamakta güçlük çektiği duygusal değerdir (Uztuğ, 2003:22).

Marka değeri kavramı, markayı oluşturan öğelerin bütünleşmeleri yoluyla, markalı olmayan fakat objektif, aynı mal türündeki markasız ürünlere nazaran sağlanan ek değeri ifade eder. Marka değeri net bir büyüklüktür ve soyut değildir. Aksine marka değeri, sadece içine oturtulduğu marka profili bağlamında belirlenebilir (Baumgarth'tan aktaran, Yüksel ve Yüksel, 2005:3).

Dünyanın dört bir yanında insanlar, değişik ürünlere karşı mantık dışı bir bağlılık duyarlar. Pek çok elle tutulur ölçüye göre; BMW ve IBM, rakiplerinden belirgin olarak daha iyi olmamasına rağmen müşteriler onlara sahip olabilmek için belirgin biçimde fazla para vermeyi kabul ederler (Altunbaş, 2008: 208).

İçinde bulunduğumuz tüketim toplumu değerleri, bireylerin kendilerini ifade etme araçları olarak markaları ve tüketimi işaret etmektedir. Bu nedenle tüketiciler, markaları kendi toplumsal benliklerini geliştirme ve diğer insanlarla iletişim kurma olanağı sağlayan araçlar olarak görmektedir. Markaların belli duyguları açığa çıkardığı kabul edilir. Markalar insani kişilik özelliklerine benzer olarak; saldırgan,

sıcak, güçlü gibi duygularla tüketicilerle ilişki kurabilmektedir. Bazı markaları kullanmak, duyguların açığa çıkması için fırsatlar sağlar (Uztuğ, 2003:129-130).

Bir markanın sadece isim olarak güçlü sayılması için, bilinir ama iyi bilinir ve itibarlı olması, rakiplerine göre farklı algılanması ve hedef kitlenin 'bana uyar' demesi gerekmektedir. Örneğin Garanti, Akbank ve Halkbank bilinir. Ama Garanti ve Akbank daha iyi bilinir. Öte yandan Garanti, hizmetleri ve iletişimiyle daha farklı olarak değerlendirilir. Akbank ise ortalama müşterinin kendine daha uygun bulduğu bir markadır (Borça, 2006: 45).

Markaların kullanıcılarını toplumsal ilişkilerinde temsil etmeleri nedeniyle eklenen değer yapısı, sıklıkla ürünün somut özelliklerinden çok, ona yüklenen soyut özellikler ile açıklanmaktadır. Bu boyutuyla eklenen değer; imaj, tarz ve iletişim ile ürünün somut yapısının geliştirilmesini ifade eder (Uztuğ, 2003: 23).

Markanın ortaya çıkışı ve çeşitli açılardan tanımlanması konusuna değinildikten sonra, bundan sonraki bölümde, çalışmanın önceki bölümlerinde de yer alan, markayla ilgili bazı temel kavramlara yer verilecektir.

1.2. Marka İle İlişkili Temel Kavramlar

1.2.1. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı kavramı, markanın tüketici belleğinde sahip olduğu izlerin gücü olarak, temelde marka tanınırlığı ve marka hatırlanırılığını içerir. Farkındalık; markaya dair algılamaların, fikirlerin oluşması için ön koşul niteliğindedir (Uztuğ, 2003:29) .

Marka farkındalığı, markanın tanınırlığı ve hatırlanırılıığı özelliklerinden oluşmaktadır (Keller'den aktaran Demir,2006: 36). Ayrıca, markanın müşterinin zihninde güçlü bir biçimde var olup olmadığıyla bağlantılıdır. Eğer müşterinin zihni, her biri farklı bir markayı resmeden billboardlarla doluyorsa, o zaman bir markanın farkındalığı, bu billboardlarda yansıtıldığı boyutlarla kendisini ortaya koyacaktır (Demir, 2006: 36-37).

Diğer bir tanıma göre marka farkındalığı, “müşterinin zihninde markanın ne güçte olduğu” anlamına gelmektedir (Alkibay'dan aktaran Demir, 2006: 37) ve

farkındalık, markaya dair algılamaların, fikirlerin oluşması için ön koşul niteliğindedir (Kılıç ve Çağırın'dan akrotan Demir,2006: 37).

Markanın temel tanınırlığı, farkındalık yaratılarak sağlanabilir. Markanın inşası, onun tüketiciler tarafından fark edilmesi ile mümkündür. Marka farkındalığı, müşterinin marka için ilk bilinçli adımudur. Markanın müşterisinin hafızasında bütünüyle var olma durumudur (Elitok, 2003: 103).

Marka farkındalığının kapsadığı temel kavramlardan biri olan marka tanınırlığı, tüketicinin markayı kategorileştirmek için yeterli düzeyde bilgi sahibi olması ile açıklanabilir. Bu bağlamda tanınırlık, markanın ürün kategorisi içindeki diğer markalardan ayrılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Marka tanınırlığı; ürünün tasarımı, ambalajı, logo ya da sembol gibi görsel araçlarla doğrudan ilgilidir. Marka farkındalığının içerdiği bir diğer önemli kavram ise marka hatırlanırılığıdır. Marka hatırlanırılığı, markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin önceki bilgilerini kullanma yeterliliği olarak tanımlanır. Marka farkındalığı kavramı; tanınırlık ve hatırlanırılık bileşenleri ile birlikte, marka tercihini yönlendirebilmektedir. Bunların dışında tüketicinin markayı duyduğunda ya da gördüğünde ne düşündüğü de temel bir farkındalık düzeyi olarak değerlendirilmektedir (Uztuğ, 2003:29-30).

Özetlenecek olursa marka farkındalığı; kişinin markadan haberdar olmasıdır; tüketicinin hafızasında markanın rakiplerle karşılaştırmalı olarak aldığı yerdir. Marka tanınırlığı, markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin önceki bilgilerini kullanma yeteneği ile ilgili olup; tüketicinin markayı diğer markalardan ayırt edebilmesidir. Markanın hatırlanırılığı ise tüketicinin doğru bir şekilde markayı bellekten çağırma ve markayı bellekte oluşturma yeteneğidir.

Marka farkındalığı tüketici satın alma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüketici belleğine kazanmış markaların satın alma sürecinde tüketici tarafından daha yoğun olarak tercih edildiği yapılan araştırmalarla da kanıtlanmıştır.

1.2.2. Marka Çağrışımları

Marka yaratmanın en önemli unsurlarından biri olan eklenen değerin kaynağı, birçok durumda tüketicinin belleğinde yer alan çağrışımlardan oluşur. Marka

çağrışımları, pazarlama iletişimi için çok yönlü ve önemli işlevlere sahiptir. Çağrışımlar bilgi işlem sürecinde, olumlu tutumlar ya da duygular yaratmada, satın alma nedenini geliştirmede ve genişleme için baz oluşturmada değer yaratmaktadır. Bu, markanın yaratılmasında ve oluşturulmasında temel bir değerdir (Uztuğ, 2003: 31).

Çağrışımlar markaya ilişkin bilgilerin müşteriler tarafından hatırlanmasına yardımcı olmaktadır. Bir marka inşa etmek isteniyorsa, markalama çabaları muhtemel müşterilerin zihninde başka kimsenin sahip olmadığı bir kelimeye sahip olmaya odaklanmalıdır (Ries ve Ries'ten aktaran Demir, 2006: 37-38). Sahip olunan bu kelime, müşteriler tarafından markayla ilişkili çağrışımlar geliştirilmesini sağlamaktadır (Demir, 2006: 38).

Çağrışımlar, bilgi işleme süreçlerinde özellikle markaya ilişkin bilgileri tüketicilere hatırlatmaya yardımcı olmaktadır. Çağrışımlar, özet bilgiler yaratırlar. Örneğin, satın alma kararı sırasında logo gibi markaya ait semboller bu işlevi görmektedir (Uztuğ, 2003: 31).

Bir marka isminin temelini oluşturan değer genellikle ona bağlı çağrışımlar üzerine dayandırılmıştır. Bir yaşam biçimi ya da kişilik çağrışımı kullanım tecrübesini değiştirebilir. Jaguar çağrışımı farklı bir arabaya sahip olma ve kullanma tecrübesi yaratabilir (Somaklar, 2006: 36).

Çağrışımlar markanın rakiplerinden farklılaşmasında da önemli bir rol oynar. Marka çağrışımlarının bir markanın rakiplerinden ayrılmasında önemli bir payı vardır. Birçok marka çağrışımı, markanın kullanılması ya da tercih edilmesini sağlayan belirli nitelikleri ya da yararı içerir. Bu boyutuyla marka çağrışımları, satın alma kararını etkilemektedir. Marka çağrışımları olumlu duyguları uyararak, bu duyguların markaya taşınmasına yardımcı olmaktadır (Uztuğ, 2003: 32).

Bir marka çağrışımı markaya bağlı olan herhangi bir şeydir. Marka isminin değerini oluşturan değer genellikle markanın insanlara olan anlamı ve çağrışımlarıdır. Değer yaratacak bir dolu mümkün çağrışım ve birçok farklı yol vardır (Somaklar, 2006: 51).

Duran marka çağrışımlarını beş ana kategoride sınıflandırmıştır (Duran, 2007):

1. Nitelikler: Marka, alıcının zihninde bazı özellikleri ile çağrışım yapmalıdır. Mercedes'in dayanıklı, sağlam, pahalı oluşunun tüketici zihninde canlanması gibi.
2. Yararlar: Markanın, nitelikleri ile beraber yararları da tüketici zihninde hatırlanmalıdır. Mercedes'in sürmesi keyifli, sahibine prestij sağlayan, iyi performanslı bir otomobili çağrışırması gibi.
3. Şirket değerleri: Marka, şirket değerlerini taşımalıdır. Mercedes'in iyi organize olmuş ve yenilikçi bir şirketi çağrışırması gibi.
4. Kişilik: Marka bazı kişilik özellikleri çağrışırmalıdır. Mercedes'in, orta yaşlı, ciddi, düzenli ve otoriter bir kişi olarak canlandırılması gibi.
5. Kullanıcılar: Marka, ne tip insanların onu alacağını çağrışırmalıdır. Mercedes'in daha yaşlı, daha zengin ve profesyonel kişileri alıcı olarak kendisine çekmesi gibi

1.2.3. Markaya Yönelik Tutum

Kişinin bir fikre, bir nesneye veya bir sembole ilişkin olumlu veya olumsuz duygularını ya da eğilimlerini ifade eder. Tutum ve inançlar çeşitli eylemlerle şekillenip, satın alma davranışına yön verir. Tutum ile çeşitli nesnelere, düşüncelere insan belleğinde olumlu ya da olumsuz şekilde nitelendirilerek gruplandırılırlar. Bireylerin tutumlarının oluşmasında; deneyim, bilgi birikimi ve çevresel faktörler rol oynar. Yapılan araştırmalarda ürün ve marka seçiminde tüketici tutumlarının etkili olduğu, satın alma kararlarının da geniş ölçüde bunlardan etkilendiği belirlenmiştir.

Markaya yönelik tutum, tüketicilerin markayı genel değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Reklamcılık ve pazarlama iletişimi gibi alanlarla doğrudan ilişkili olan tutum kavramı; bilişsel, davranışsal duygusal olarak üç bileşenle açıklanmaktadır. Tüketicinin markanın yararına ve tanınırlığına, ilginliğine ve bilgisine ilişkin genel değerlendirmesi tutum olarak ifade edilmektedir. Tüketicinin belleğinde üç tür değerlendirmeden söz edilebilir. Bunlardan ilki, duygusal tepkidir ve markaya karşı duygusal yönelimi ifade eder. "Bu marka kendimi iyi hissettiriyor, kendimi bu markaya yakın buluyorum" gibi. İkincisi bilişsel değerlendirmedir ve marka hakkındaki inançlardan, çıkarsamalardan oluşur. "Bu markada kötü sürprizlerle karşılaşma riski azdır" gibi. Üçüncüsü de davranışsal niyet,

alışkanlıklarla birlikte tanımlanmaktadır. “Ailemin kullandığı tek marka” gibi. Markaya yönelik tutum, hem marka ile ilgili iletişimde hem de satın alma niyeti ve davranışında belirleyici niteliktedir (Uztuğ, 2003: 32-33).

Örneğin Komili Tadım yağının olumlu yararlar (bilişsel) sağlayacağına inanılırsa, tüketicinin Tadım’ı hoş bulacağı ve seveceği beklenir (duygusal). Sonuçta olumlu bir davranış olarak tüketici satın alıp (davranışsal) kullanır. Bu yüzden, ürün hakkında tüketicinin tutumunu ve bu tutumun nedenini belirlemek gerekir.

Tüketicinin markaya olan genel bakışı ve eğilimi anlamına gelen markaya yönelik tutum önemlidir. Markaya yönelik tutumlar ürünle ilgili nitelikler, işlevsel ve deneyime dayalı yararlar hakkındaki inançlarla ve markanın algılanan kalitesiyle ilgili olabilir.

Markaya yönelik tutum, genel anlamda hafızada tutulan markanın değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Markaya yönelik bu tutumlar tüketicinin markaya karşı olan davranışının temelini oluşturmaktadır. Markaya karşı oluşmuş olan olumlu tutum satın alma davranışında markanın tercih edilmesi noktasında önem kazanmaktadır.

1.2.4. Marka Sadakati

Marka sadakati kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücüdür. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin ürünler ya da markalar arasındaki tercihlerinin şekillenmesinde temel rol oynar. Tüketicilerin bir markada belirleyici özellikler algılaması ve bu özelliklerden etkilenmesi, o markaya duyulacak sadakatin artmasına neden olmaktadır. Güçlü bir markanın temel özelliği, kendisine sadık bir tüketici yaratmasıdır. Stratejik açıdan kendi ürün kategorisinde marka sadakati geliştirmiş bir marka, pazara yeni ürünlerin girişini de engelleyebilir (Uztuğ, 2003:33-35).

Rekabet koşullarında tüketiciler rakipler arasında markayı seçmek için bir neden aramaktadırlar. Tüketiciler, markaları satın alırken sadece onları işlevsel yeterlilikleri ile değil, aynı zamanda markaların kişiliğinin kendilerine ve koşullara uygunluğu ile de ilgilenirler.

Markaya yönelik olumlu duygu, inanç ve görüşlerin bütünü olarak nitelenen marka tutumunun varlığı, marka sadakatinin yaratılması için zorunludur. Ancak,

markanın düzenli olarak satın alınması kapsamında nitelenen marka satın alma davranışı da sadakat için gerekli bir diğer ögedir. Genel kabul gören görüş ise, marka tutumu ile marka satın alma davranışı arasında bir etkileşim olduğunu ve bireylerin özel durumlarının yanı sıra piyasaya ilişkin durumlarında da bu etkileşimde payı bulunduğunu öne sürmektedir. Çeşitli faktörlerin birleşimi doğrultusunda marka sadakatini değerlendiren bu yaklaşım, karma yaklaşım olarak nitelenmektedir (The Brand Age, 2010:62).

Marka sadakati tüketicilerin bir markayı düzenli olarak satın almak için gösterdikleri bilinçli veya bilinçsiz niyet veya davranışlardır. Bu durum oluşur çünkü tüketiciler markanın doğru ürün özelliklerini, imajını veya uygun fiyatta yüksek kalite seviyesini önereceğini düşünürler (Yıldız, 2006: 20).

Bir markanın kişiliği ve performans konusundaki şöhreti, müşteri sadakati oluşturarak onu rakiplerinden ayırır. Gerçekten başarılı markalar, tüketicinin akıl gözünde genellikle eşsiz bir konum kazanırlar. Müşterilerin bildiği ve güvendiği güçlü ve motive edici bir kimlik, fiyat ve özellik rekabetinin üstüne çıkabilir. Başarılı markaların sahipleri daha yüksek satış oranları, marj ve gelecekteki taleplerden kesin olarak emin olmanın avantajını yaşarlar (Knapp, 2000:89-90).

Marka sadakati, en basit ifadesiyle alışveriş yaptığımız mağazada aradığımız markayı bulamadığımızda gidip başka mağazadan almanızdır. Hep aynı markayı almanız, filmleri hep aynı sinemada izlemeniz, çoğunlukla aynı kafeye gitmeniz marka sadakatine örnek olarak verilebilir. Ayrıca sadakat duyulan bu markaların fiyatları da fazla önemsenmez.

Bir markanın kendisine sadık bir tüketici kitlesi oluşturması her zaman kolay olmamaktadır. Ama yine de harcanması gereken en önemli çaba, sadık bir tüketici kitlesi yaratmaktır. Dünyada pek az marka, belki de neredeyse yok denecek kadar az marka sadakati çabası göstererek kendilerine sadık bir kitle yaratmışlardır. Bu da genelde ortaya koydukları imaj ile sağlanmıştır. Tüketicilerin marka seçimi, markanın imajına ve değerine dayanan bir karardır (The Brand Age, 2010: 63).

Marka sadakatının en önemli ölçütü, tüketicinin rakiplere göre ucuz ya da pahalı değerlendirmelerine başvurmadan, markayı satın almaya devam etmesi olarak tanımlanabilir.

Günümüzde şirketlerin en büyük amacı; hareketli pazar koşullarında fiyat bazlı rekabette kendi markalarına bağlı, sadık tüketiciler, müşteriler yaratmaktır. Marka sadakati, markanın günümüzde kazandığı değer en önemli nedenleri arasındadır.

Türkiye’de olduğu gibi dünyanın pek çok yerinde de Coca-Cola marka sadakati güçlü olan bir markadır. Dünya nüfusunun %94’ü Coca-Cola’nın varlığından haberdardır. Ürün, dünyada sudan sonra en fazla tüketilen içecektir. Bir saniyede tüketilen Coca-Cola miktarı yaklaşık 8.000 şişedir. Rakipleri tarafından yapılan, marka imajını olumsuz etkileyebilecek iletişim faaliyetlerinin hiçbiri Coca-Cola’nın sadık müşterilerini etkilememiştir. Gazlı içecek sektöründe daha önceden bulunan ya da pazara yeni girecek olan rakiplerin hepsi, kendisini Coca-Cola’ya göre konumlandırmakta, iletişim faaliyetlerini ve diğer tüm stratejilerini Coca-Cola’yı göz önünde bulundurarak oluşturmaktadır (Kırdar, 2003: 131).

1.2.5. Marka İmajı

Markalar bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil ederler ve belli bir marka imajını yansıtır. Bir marka sadece logo veya isim olmanın da ötesinde, kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, aktarılmasıdır. Malın şekli, yapısı, ambalajı dışında; tüketicinin malı algılama biçimi, zihninde nasıl konumlandığı marka kavramının içinde yer almaktadır.

Marka imajı tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir. Bu resmin oluşmasını etkileyen öğeler; marka tanınırlığı, markaya yönelik tutum ve markanın kalitesine duyulan güvendir. Marka imajı, tüketicinin belleğinde, çağrışımlara bağlı olarak marka hakkında yansıtılan algılamalardan oluşur. Marka imajı; anlamlı biçimde örgütlenmiş bir dizi çağrışım olarak, çeşitli iletişimler sonucunda tüketicinin zihninde oluşturduğu algılamalardır (Uztuğ, 2003: 40).

Marka imajı; edinilmiş değişik marka duygu ve bağlantıları temelinde bir markanın algılanışı ve tercih edilişi olarak tanımlanabilir (Yüksel ve Yüksel, 2005: 94).

Markanın görsel ifade tarzı kadar, marka imajının da belirlenmesi önemlidir. Güçlü bir marka imajının yaratılması için markanın; tüketicinin zihninde olumlu nitelikler, yararlar, kişilik ve şirket değerleri yaratabilmesi gerekmektedir. Tüketicinin zihninde yaratılmak istenen marka imajı, sadece malın maddi kalitesini göstermekle kalmayıp, onun belli bir sosyal statüye sahip tüketici zümresinin ihtiyacını tatmine yönelik olduğunu ifade etmektedir. Böylece belli bir marka altında satılan mala bir şahsiyet devredilmiş olmaktadır. Coca-Cola'nın ilk defa 1928 Amsterdam Olimpiyat Oyunları olmak üzere, tüm olimpiyat oyunlarının ve 1930'dan sonra da Dünya Kupası'nın resmi sponsorluğunu yapması, Coca-Cola'nın marka imajıyla ilgili stratejisidir. Örneğin; Sprite markası basketbol ile ilgili alanlarda sponsorluk yapmaktadır. NBA liginde sponsorluk faaliyetlerini sürdürürken, reklam çalışmalarında da bu lig kullanılmıştır. Coca-Cola markası ise, futbol ile ilgilenmesi yanında, 1990'lı yıllardan bu yana, 20'den fazla spor dalında anlaşmalar yapmıştır. Olimpiyatların da en önemli sponsorlarından biridir. Bununla birlikte bir görsel ifade tarzının temelini amblem, logo, renk ve yazı karakterleri oluşturmaktadır (Kırdar, 2003: 240).

Bir marka imajı, tüketiciler tarafından algılanan markayla ilgili bütün duyguların birleşiminin sonucudur. Pazar gerçeğinde rekabet, dedikodu ya da eğilim etkinlikleriyle tüketicinin zihnine yerleştirilebilecek imajı yansıtan kimlik ve kişilik kavramı bütün marka duygularının kaynağını oluşturur (Yüksel ve Yüksel, 2005: 95).

İmajın temel özelliklerinden biri de görsel sunumudur. Görsel sunum, marka imajının sözel olmayan güçlü bir bileşeni olarak değerlendirilir. Pazarlama iletişimi kaynaklı görsel kimlik uygulamaları ve mesajlar, markaya yönelik resmin tüketici zihninde oluşmasında temel bir etkidir. Bu anlamda marka imajı, tüketicilerin marka ismiyle ilişkilendirdikleri özellik ve çağrışımların bütünüdür (Uztuğ, 2003: 40-41).

Marka imajı tüketicinin markayla ilgili olarak hafızasında topladığı çağrışımlardır. Bir markanın imajı markaya tüketici gözünde algılanmış olan kişiliğini verir. Marka imajı, geleneksel olarak bir markayla ilişkili olarak, marka ile ilgili bilinen en temel kavramlardan biridir.

1.2.6. Marka Kişiliği

Marka kişiliği, markanın rakiplerden farklılaşmasını sağlamada çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Marka kişiliği kavramı temelde markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine, belli duygular ya da izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanır. Böylece marka; yaş, cinsiyet, toplumsal ve ekonomik sınıf gibi açılardan değerlendirilmesinin yanında; sıcak, duyarlı, ilgili gibi bazı tipik kişilik özellikleri ile de ilişkilendirilir. Marka kişiliği kavramı, bir marka ile çağrışımlandırılmış insani özellikler olarak; çağdaş, genç, entelektüel, tutucu, yaşlı gibi sıfatların markalara taşınmasını açıklar. Bir markanın kişiliği; ürünle bağlantılı nitelikler, ürün kategorisi çağrışımları, marka adı, sembolü, reklamcılık tarzı, fiyat ve dağıtım kanalı gibi pazarlama iletişimi uygulamaları ile biçimlendirilmektedir (Uztuğ, 2003: 41-42).

Bazı kategorilerde ürünler birbirine çok benzediğinden, ya da ürünün net bir fiziksel faydası olmadığından ayırıştırma tamamen marka kişiliği üzerinde yapılır. Örneğin sigara markaları tamamen marka kişilikleriyle vardır. Başka bir şey söylemezler. Çoğu içki markası da aynı şekilde bir yaşam tarzı bir kişilik oluşturur (Borça, 2006: 144).

Marka kişiliğinin önemli boyutlarından biri de, tüketicinin söz konusu markalı ürünleri kullanarak veya söz konusu marka/firmadan alışveriş yaparak mevcut ya da özlediği yaşam tarzını, başkalarına göstermek istediği farklılığını ifade etmesine olanak tanınmasıdır.

Literatürde marka imajı ile marka kişiliği arasında bir anlam karmaşası söz konusudur. Marka kişiliği temelde şirketin iletişim çabalarının bir sonucudur. Marka imajı ise, tüketicinin bu kişiliği algılama biçimidir (Uztuğ, 2003: 42).

Marka işaretleri, markanın kimliğini oluşturur. Kimliği olan markaya imaj kazandırmak için ona kişilik vermek gerekir. Sinemada veya tiyatrodada bir karaktere, oyuncu nasıl kişilik kazandırmaya çalışıyorsa markaya da böyle kişilik

kazandırılmalıdır. Değer yaratabilmiş markayla müşterisi arasında duygusal bir bağ vardır. Markanın o kişiye özel anlamı ve vaadi vardır. Müşteri artık markayı bir kişi gibi görmeye başlar. İnsanlar ne tür kişilerle birlikte olur? Hangi kişilerin peşinden gider. Hangi insanları merak eder? Kimlere hayran olur? Kimleri örnek edinir? Kimleri niçin arkadaş edinir? Kime sırrını verir? Kime sırtını döner? İnsan kişilikleri nasılsa, marka kişilikleri de öyledir. İçedönük, dışadönük, enerjik, sakın, iddialı, olgun, uyumlu, vs. Markanın kişiliği, insan kişiliği gibi ele alınmalıdır.

Güçlü bir kişilik başarılı markaların ortak özelliğidir. Markanın karakter sahibi olup olmadığını anlamak son derece basittir. Karşınıza bir marka alırsınız ve onu kişileştirmeye ve sıfatlar atfetmeye çalışırsınız. Bir insanın kişiliğiyle bir markanın kişiliğini tanımlamak birebir aynı şeydir. Aynı sıfatları kullanırız. Örneğin Marlboro paketini karşımıza aldığımızda erkek, maço, kaba saba, kuvvetli, sakın, güven veren, sert gibi bir sürü şey söylenebilir. Ortalama tüketici bir markaya kendiliğinden ne kadar çok ve olumlu sıfat atfedebilirse, o marka o kadar kişilik sahibidir denilebilir (Borça,2006: 142).

Marka kişiliği ve imajı birbirini tamamlayan, markayı farklılaştıran unsurlardır. Marka kişiliği; marka ve tüketici arasında oluşan bağ oldukça basit bir şekilde tanımlanabilmekte ve tüketicinin bir markayı çabucak tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak yorumlanmaktadır. Marka kişiliği markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı sadece tanımlamayıp markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirlerdir (Arnold'dan aktaran, Aktuğlu, 2004: 28). Bu doğrultuda markaların tüketiciler tarafından kolayca benimsenebilmesi amacıyla firmalar da marka kişiliğini geliştirme stratejileri uygulamaktadırlar. Ancak günümüzde marka kişiliği dikkatlice oluşturulmuş ürünlerin pazarda daha uzun süre rekabet ettiğini fark eden yöneticiler, konuyu titizlikle ele almakta ve marka kişiliğini markanın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmektedirler (Aktuğlu, 2004:28).

İnsanlar kişilerin peşinden gitmeyi sever. Her alanda kendilerine idol yaratmayı, yarattığı idolu takdir etmeyi sever. Alanında lider ve/veya popüler insanlar yaratmak toplumsal bir ihtiyaçtır. İdolün etrafındaki öyküyü, duyguyu, efsaneyi; biraz idol, çokça da toplum yaratır. Çünkü insan beyni tamamlayıcıdır.

Kafasındaki idölü (idölün gerçek özelliklerine rağmen) görür. Markalar için de aynı şeyler geçerlidir. Her sektörde, kategoride tüketicilerin markalara atfetmek istedikleri roller vardır. İdolleştirmek istedikleri markalar vardır. Bu rolleri marka biraz kendiliğinden biraz da müşterileri yüzünden üstlenir. Olması gereken de budur. Bir anlamda marka yönetimi, hedef kitlenizin görünmeyen ama talep ettiği marka kişiliğini bulmak ve ürününüze giydirmektir (muratsaylan.blogcu.com).

Ürünler arasındaki farklar azaldıkça, bazen marka kişiliği o markayı taşıyan ana direk olmaktadır. Ve bir marka kişiliği yaratmak sadece reklamda hopyayan-zıplayan mutlu insanlar koyarak gerçekleşmez, ciddi bir uzmanlık gerektirir. Çünkü yaratılan marka kişiliği on yıllar boyunca o markayı ve iletişimini taşıyacaktır. Marlboro iletişimini taşıyan tek ama tek şey marka kişiliğidir. İxir markasını batıran tek ama tek şey de yine yanlış marka kişiliğidir (Borça,2006: 115).

Araştırma şirketi AkadeMetre'nin sahibi, Halil Zeytin'in, jenerikleşen kişiliklere göre markaları eşleştiren ve sınıflandıran aşağıdaki tablosu, marka kişilikleri üzerine önemli bir bilgi verecektir.

Kişilik/Karakter	Özelliği	Örnek marka
Yaratıcı	Yeni bir şey yaratma	Lego, Apple
Anaç	Diğerleriyle ilgilenme	Sana, Pınar
Hükümdar	Kontrol sağlama	Microsoft, CNN
Animatör	İyi vakit geçirme, eğlenme	Pepsi, MTV
İçimizden biri	Kendini olduğu gibi iyi hissetme	Fanta, Bizim
Âşık	Aşk bulma ve sunma	Magnum, Impulse
Kahraman	Cesurca hareket etme	Nike, Johny Walker
Asi	Kuralları bozma	Harley-Davidson

Sihirbaz	Dönüşümü gerçekleştirme	Axe, Red Bull
Masum	İnancı koruma veya yenileme	Coca-Cola, Dove
Kâşif	Bağımsızlığı koruma	Levi's, Hazır Kart
Bilge	Dünyalarını anlama	Discovery Channel

Tablo 1: Jenerik Markalar ve Sahip Oldukları Karakterler (<http://muratsaylan.blogcu.com>)

Halil Zeytin, arketipleşmiş (idolleşmiş) marka kişilikleri ile örtüşen markaları yan yana getirdiği bu çalışması, insan zihinlerinde hangi imaj pencerelerinin var olduğunu ve bu pencereleri hangi markaların işgal ettiğini gösteriyor (Saylan, 2003).

1.2.7. Marka Kimliği

Marka kimliği, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı olan bir çerçevedir. Marka kimliği, rekabetçi ortamda markanın gelişimin sürdürmesi ve karlı bir büyüme sağlamasında temel bir kavram olarak değerlendirilebilir. Güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir marka kimliği ve tasarımı ile bunun yürütülmesi ile ilgilidir (Uztuğ, 2003:43).

Aaker marka kimliğini “biricik” marka çağrışımları seti olarak tanımlar. Aaker’in tanımında yer alan önemli kavram, “çağrışımlardır”. Çünkü marka çağrışımları, paydaşların ya da tüketicilerin zihninde marka ile bağlantılı her şeydir. Böylece marka kimliği kavramı markanın tüm yönlerini kuşatmakta, markaya ilişkin parçalardan çok, bütünü önemsemektedir. Kimliğin bu kadar önem kazanmasının nedenleri arasında stratejik yönetim ilkeleri ilk sıradadır. Pazarlama iletişiminin planlaması, yürütülmesi ve denetlenmesinde işlerin karmaşıklaşması, zorlaşması da bir diğer önemli neden olarak görülebilir. Değişen marka yönetim anlayışları bunun en önemli göstergesidir. Stratejik marka yönetimine ilişkin modellerde başarılı ve uzun dönemli bir marka yapılandırma için markanın tutarlı bir kimlik ya da eksene sahip olmasının gerekliliği sıkça vurgulanır. Kimlik; kurum ya da marka vizyonunu, kültürü, değerleri, hedefleri ve konumlandırmayı da içeren üst stratejik bir referans çerçevedir ve ilham verici olması beklenir (Uztuğ, 2009: 59).

Marka kişiliği ile marka imajı arasındaki karışıklık; kimlik ile imaj arasında da yaşanmaktadır. Kimlik ile imaj arasındaki temel fark; kimliğin gönderici-kaynak tarafında olması, imajın ise alıcı tarafında gerçekleşmesidir. Kimlik, stratejik bir planlama aracı olarak, imajı oluşturma çabasıdır. İmaj ise, bir markanın tüketicilerdeki algılamasını esas alır. Marka yönetimi açısından marka kimliği, imajın öncesine yerleştirilir. Marka kimliği, markanın ruhunu, vizyonunu ve ne başarmayı umduğunu yansıtmaktadır. Marka kimliği, işletme stratejisi içinde yer alır (Uztuğ, 2003: 44-45).

1.2.8. Marka Denkliği

Marka denkliği, üç noktada açıklanabilir. Bunlardan ilki, markanın parasal değeridir. Bu boyut, markanın finansal bir varlık olarak değerini açıklar. İkincisi, marka gücü olarak tanımlanır. Bu, markanın kendisine sadık tüketicilerinin varlığını vurgular. Marka sadakati olarak da adlandırılabilir. Üçüncüsü ise, marka tanımlamasıdır. Bu kavram, geleneksel olarak marka imajını karşılar (Uztuğ, 2003: 46).

Knapp'a göre marka denkliği; markanın göreceli ürün ve hizmet kalitesi dahil olmak üzere algılanış biçimi, finansal performansı, müşteri sadakati, memnuniyet ve markaya duyulan tam bir saygının toplamıdır. Her şey tüketici, müşteri, çalışanlar ve hissedarların bir marka için hissettikleri ile ilgilidir (Knapp, 2000: 3).

Marka denkliği daha çok, ekonominin içinde ele alınarak marka ile ilgili kazancı ön plana çıkarır. Markanın sahip olduğu değerlere bağlı olarak elde edilen finansal fırsatlara dikkat çekilmektedir. Finansal bir bağlamda ele alınan marka denkliği, imaj tarafından yönlendirilir. Bir markanın finansal –mali- bir değere sahip olmasının yolu, tüketicilerin zihninden, dolayısıyla da marka imajından geçmektedir (Uztuğ, 2003: 47).

Marka denkliğinin; firma başarısı, müşteri tatmin düzeyinin artırılması ve buna paralel olarak satışlar -dolayısıyla firmanın performansı- üzerinde çok önemli etkileri bulunmaktadır (Kim ve Kim'den aktaran, Karacan, 2006:22). Marka denkliğini başarıyla uygulayabilen firmalar, bu kavramı oturtamamış rakiplerine oranla nispeten daha yüksek fiyat isteminde bulunabilmektedirler. Güçlü bir marka ismi, algılanan

risk değerini azaltarak kararlarından emin olmayan tüketicileri rahatlatmaya yardımcı olmakta ve tüketicilerin üründen haberdar olma düzeyini de artırmaktadır. Marka denkliği, ürünlerin tüketiciler tarafından kaliteli olarak algılanmasına sebep olmakta ve piyasaya yeni giren ürün ve rakipler karşısında güçlü bir savunma sağlamaktadır.

Genel anlamda marka denkliği araştırmaları finansal ve tüketici perspektifleri açısından farklılaşmaktadır. Finansal perspektif, bilançoda yer alan bir varlık olarak markanın değerinin finansal açıdan tahmini konusuna odaklanırken; tüketici açısından marka denkliği, daha çok tüketicinin karar verme süreci ile ilgilenmekte ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla marka değerinin kaynaklarının tanımlanmasını içermektedir (Karacan, 2006:22).

Müşteriler ve markalar arasındaki ilişkiyi açıklama çabası, pazarlama literatüründe marka denkliği kavramının oluşmasına neden olmuştur. Marka denkliği kavramı, hem finans hem de pazarlama literatüründe yer almış ve marka yönetimine verilen önemin uzun soluklu olması gerektiğinin önemini vurgulamıştır (Wood'dan aktaran, Karacan, 2006: 23).

1.2.9. Marka Konumlandırma

Başarılı bir marka yaratmanın ön koşulu, markanın rakiplerinden farklılaşmasıdır. Bu nedenle, marka konumlandırma marka farkındalığının sağlanması ile birlikte, markanın tüketicilerde hangi kişilik ve kimlik ögeleri ile hatırlanacağını belirler (Uztuğ, 2003:71).

Konumlandırma; markanın hangi kesimler tarafından nasıl algılanmasının istendiğine verilen cevaptır. Muhakkak ki etkili bir konumlandırma için ürünün fiziksel ve duygusal özelliklerinden yola çıkılmalıdır. Ürünü taşıyamayacak bir konumlandırma peşinde koşulmamalıdır. Konumlandırma, pazardaki boşluklara ve firmanın rakiplerden farklı olan yönlerine göre belirlenmelidir.

İnfrared ısıtıcılar basit teknolojiye sahip oldukları için tüketiciler ve üreticiler bu ürünü herhangi bir ticari mal olarak değerlendirirken; Ufo, infrared ısıtıcıların da önemli bir ev eşyası olduğunu, estetiğin ve kalitenin bu üründe de aranması gerektiğini düşünerek bir konumlandırma yarattı ve markalaştı. Bugün Arçelik, Vestel ve Profilo gibi ev eşyası firmalarından daha fazla infraredli ısıtıcı satmaktadır.

Dünya gazetesi de iyi bir konumlandırma örneğidir. İş dünyasının gazetesi olarak yıllar önce kendisini konumlandırmıştır ve hala yayına devam etmektedir. Tabii bu konumlandırmanın hakkı olan bir gazete çıkarmakta ve hatta ekleriyle konumlandırmasını desteklemektedir.

Marka konumlandırma, marka kimliği öğeleri ile uyumlu bir şekilde, farklılaştırıcı bir değerın tüketicilerde yaratılma çabası olarak tanımlanabilir. Marka konumlandırma, markayı hedeflenen kitlenin zihninde rekabetçi bir üstünlük taşıyan bir konuma yerleştirme amacındadır. Bu anlamda marka konumlandırma, markanın tüketiciye sunduğu vaatlerin ve özelliklerin toplamını ifade eder (Uztuğ, 2003: 72).

Marka kimliği ve ürün ne kadar başarılı olursa olsun, doğru konumlandırılmıyorsa marka değerine ulaşamaz ve markalaşma başarısız olur. Bunun için farklı, çarpıcı ve yaratıcı bir konumlandırma gereklidir. Bir diğer konumlama, müşteriye sağlanacak yarar üzerine kuruludur. Marka bir avantaj sağlamıyorsa ve konumlamasını da bunun üzerine yürütmüyorsa, tercih edilmesi için bir sebep de yoktur. Oysa marka tüketicinin ihtiyacı olan bir ürünü sunuyorsa; tüketici o ürünün fiyatını sormadan doğrudan satın almaya yönelecektir (Elitok, 2003: 64-65).

Artan iletişim hacmi ile birlikte tüketici zihni savunmaya geçmiştir. Sunulan birçok bilgi izlenmesine rağmen reddedilmektedir. Bu da iletişimi etkisizleştirmektedir. Genelde tüketici zihni önceki bilgi ve deneyimleri ile eşleşen bilgileri kullanır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, birçok ürün kategorisinde müşteriler ürünlerde büyük bir farklılık algılamadıkları için marka tercihlerini markalar arasında akılcı bir araştırma ile yapmaktadırlar. Bu nedenle konumlandırma yaklaşımı tüketicinin zihninde bir konum elde etmeyi ve bu konumu korumayı önermektedir (Uztuğ, 2009: 60).

Teknolojik gelişme ve değişen tüketici gereksinimleri karşısında ürünün soyut özellikleri arasında yer alan marka, tercih yönlendirici bir boyuta kavuşmuştur. Ancak pazarlamanın bir tanımı olarak doğru ürün, doğru fiyat, doğru dağıtım, etkili iletişim formülü açısından her üç bileşen de önemini korumaktadır (Uztuğ, 2003:76).

Markalar tüketici için bir anlam taşır, genelde bir şey ile hatırlanır, tüketicinin beyninde bir yerleri sahiplenir. Konumlandırmanın esası özgünlük ve sahiplenmedir. Çünkü tüketicinin beyninde bir özellik genelde bir marka ile eşleşebilir. Bir marka bir şeyi sahiplendiğinde onu tüketicinin beyninden çıkarmak zordur (Borça, 2006: 130).

Bölümlenme ve hedef pazar belirleme süreci, konumlandırmayı doğrudan belirleyen bir karardır. Bu süreç, potansiyel pazarların tanımlanması, Pazar bölümlerinin büyüklüklerinin belirlenmesi ve belirli bir hedef pazarın seçilmesi aşamalarını izler. Pazar bölümlenme, temelde satın alıcıları belli grup ya da sınıflar halinde belirleme çabasını ifade etmektedir. Hedef pazar belirleme kavramı ise, belli bir pazar bölümünün seçilmesi ve bu seçilmiş bölümdeki olası satın alıcıların gereksinimlerine yönelik pazarlama planının geliştirilmesini içermektedir (Uztuğ, 2003: 82).

Her bir pazar bölümü kendine ait belirli özelliklere sahiptir ve benzer yaşam biçimleri, gereksinimlerle diğerlerinden ayrılabilir. Eğer bir marka, her şey olmayı ve herkesi hedeflemeye çalışıyorsa; açık kesin, farklı bir konum elde etmesi güçleşecektir. Başarılı bir konumlandırma stratejisi genellikle, hedeflenen bir pazara gönderme yapmakta ve ona dayanmaktadır (Uztuğ, 2003:83).

Her gün binlerce mesaj bombardımanına maruz kalan insan zihninde; kişinin seçimini etkileyecek, ilk ve kolayca akla gelecek şekilde yer alma gayretlerinin tamamı konumlandırma olarak tanımlanmaktadır. Artan rekabet ve tüketicinin bilinç düzeyinin yükselmesi konumlandırmanın önemini her geçen gün arttırmaktadır. Bundan 20-30 yıl önce bazı ürün ve hizmetleri seçmek çok daha rahat iken (bir iki tane deterjan, tek tip otomobil, ev telefonu, tek tip televizyon gibi); bugün bir markette raflarda sıralanan ürün ve marka sayısı on binleri aşmaktadır. Seçmek ve seçilmek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır.

1.2.10. Marka Kültürü

Markanın kurum içerisinde anlatıp, benimsetilmesi markanın başarısı konusunda hayati öneme sahiptir. Marka ancak inananları varsa, ona sahip çıkanları varsa markadır. Bir şirketin en değerli varlığı, şirketin sahip olduğu markasıdır. Bu

markanın neden var olduğu, şirketin hedeflerinin neler olduğu öncelikle şirkette çalışan insanlara benimsetilmelidir. Çalışanlar bunu benimsediği ve yansıtabildiği sürece o marka garantide demektir. Çünkü inanmış çalışanlar, inanmış müşteriler yaratır. Araştırmalar göstermektedir ki inanmış müşteriler inandıkları markalara %25 daha fazlasına kadar ödemeye hazırdırlar (İlgüner, 2006: 85).

Tüm çalışan ve ortakların inançlar, davranışlar ve belirli bir markaya ait karakteristik yolların özet toplamına yönlendirildiği süreç olarak tanımlanan marka kültürü oluşturma sürecinin adımları şunlardır (Knapp, 2000: 115-116):

- Marka prensiplerini yaratmak
- Marka denkliği hedeflerini yapılandırmak
- Bir marka iletişim planının ana hatlarını belirlemek
- Bir kültür oluşturma planını tamamlamak

Markanın güçlü bir şekilde savunulmasını sağlamak için net bir şekilde anlatılması ve anlaşılması gerekir. Kurum içerisinde oluşturulacak marka kültürünün aşağıda belirtilen faydaları olacaktır (İlgüner, 2006: 85-86);

- Çalışanlar üzerinde itici güç oluşturacak bir sebebe sahip olunur.
- Çalışanlar hedeflere ulaşılması konusunda nasıl bir öneme sahip olduklarını anlarlar
- Çalışanlar marka vaadinin yerine getirilmesindeki katkılarından dolayı gurur duyarlar.
- Çalışanlar marka değerleri üzerinde odaklandıkça daha verimli bur çalışma ortamı oluşur.

Markanın temsil ettiği değerlerin kurum çalışanları tarafından yansıtılabilmesi gerekir. Çalışanların kendilerini adaması ancak güçlü bir kurum kültürü oluşturulması ile sağlanır. Güçlü kurum kültürünün özünü ise iyi anlatılmış bir marka oluşturur. Markanın kurum dışındaki başarısı kurum içerisindeki başarısına bağlıdır. Markayı bir fikirden yaşama geçirenler patron ve çalışanlarıdır. Bu kişilerin markanın sözcüleri ve savunucuları olabilmeleri için; Markanın ne anlama geldiğini, Markanın nasıl oluşturulduğunu, Marka ve kurum değerlerinin ne ifade ettiğini, Marka vaadinin yerine getirilmesinde üstlenecekleri rolü çok iyi bilmeleri gerekir.

Ancak bu çabalar sonucunda patron ve çalışanları markayı hem kalplerinde hem akıllarında yaşar ve yaşatır (İlgüner, 2006: 87).

Marka kültürünün başarılı bir şekilde oluşturulabilmesi için her bir çalışan ortak vaadi anlamak ve onu sahiplenmek zorundadır. Vaat kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmek ve her kararı yürütmek zorundadır. Kültür oluşturma devamlı, ısrarlı ve tutkulu bir öğretimin sonucudur (Knapp, 2000: 116-117).

Marka, yapmış olduğu tüm bu faaliyetlerle; hedeflediği pazara ulaşmayı, onların tüketim alışkanlıklarına yön vermeyi amaçlamaktadır. Çünkü bilindiği gibi, televizyonda yayınlanan reklamlardan pembe dizilere kadar her öge bireyin benlik inşasını yönlendirir. Medya araçlarında sunulan reklamlar, birer yaşam biçimi paketleri haline dönüşmüştür ve böylece bireyler bu araçlar vasıtasıyla kendilerini ifade etmeye başlamışlardır. Dolayısıyla günümüzde tüketiciler, satın aldıkları markalarla kendilerini özdeşleştirmekte; markanın konumu, mesajı ve vaadini kendilerine yakın buluyorlarsa o markayı satın almakta, bulmuyorsa almamaktadırlar.

Bir süreç olarak ifade edilen markanın kimliğinin belirlenmesi, değerinin yaratılması, konumlandırılması ve iletişimi bütünleşik pazarlama iletişimi kavramı ile kontrol altına alınmıştır. Yönetilmediği sürece marka kan kaybeder. Tüketicinin daha dinamik olduğu bu dünyada bu kan kayıpları, pazar payının kaybedilmesine, büyüme hızının düşmesine yol açacaktır (Altunbaş, 2008: 214).

1.3. Markalaşma

Liberal dünya seri üretimi bulduğu günden bu yana üç ekonomik evre yaşamış bulunmaktadır; Üretim, Finansman, Pazarlama.

Henry Ford'un seri üretimi uygulamaya başlaması ile birlikte ve uzun yıllar dünya; her gün her saat ne kadar fazla üretebilir sorusuna cevap aramak için çaba harcamış, öğretiler ve uygulamalar gerçekleştirmiştir. O günlerde üretilenler talep edilenlerden az olduğu için genel amaç, ne pahasına olursa olsun üretmek idi. Bu süre içerisinde üretim yöntemleri gelişti. Üreten ülkeler kazandı ve güçlendi. Fabrikaların bacalarından ne kadar çok duman çıkıyorsa, refah o kadar artıyordu. 20.

yy.ın önemli bir bölümü üretmekle geçti. Daha sonra üreticilerin sahip oldukları güçleri başkalarına satarak sermayelerini arttırma çabaları, sermaye hareketlerini ve menkul kıymetler kavramlarını geliştirdi. Sermayenin el değiştirmesi manipülasyonu, üretmekten de önemli hale geldi. Uzun bir dönem, dünya finansmanının başını çektiği, herkesin borsadan kazanmayı düşlediği, üretmeyen fakat sanal olarak kazanan bir dünya oldu. 20. yy sonuna doğru pazarlamanın gücü keşfedildi. O kadar çok üretici ve o kadar çok üretim vardı ki, bunların nasıl değerlendirileceği ana sorun oldu. Bir şeyler üretilip fabrika kapısı önüne getirmekle sorunların çözülemeyeceği anlaşıldı. Üreten değil, tüketen önemli oldu. Çünkü ipler tüketicinin ellerinde idi. Tüketicinin ellerine egemen olan ise, onların zihinsel faaliyetleriydi. Öyleyse tüketicinin zihnini fethetmek, onun yapacağı seçimin temelini oluşturacaktı. İşte böylece, dünya pazarlamanın ve markanın gücünü keşfetti. Üretmenin değil, üretilenleri pazarlamanın önemli olduğu yeni bir ekonomik dönem başladı (İlgüner; 2006: 123).

Markalaşma piyasaya yeni çıkan bir ürünün tanınma, isim yapma ve sunulduğu ‘pazar’ tarafından kabul edilme sürecidir. Markalaşma bir ürünün, bir şeyin bilinme, tanınma aşamasıdır.

“Eğer onu yaratırsanız, geleceklerdir” fikri her zaman güçlü bir kavram olmuştur. Eğer bir marka için doğru bir yaratılırsa, istenilen marka algısına ulaşmak kolaylaşacak ve bu gerçek markaya daha çok müşteri rağbet edecektir. Markaları geliştirmek, bir şirket ve müşterileri arasında kestirme görevi görerek, iş alanına diğer tüm unsurların verebileceğinden daha fazla güç verir. Farklılaştırılmış sahiplenilebilir bir marka imajı müşterilerle bir şirket, ürün ya da hizmet arasında duygusal bir köprü oluşturabilir (Knapp, 2000: 89).

Markalaşma sürecinde standart, tek bir hedef vardır. Bilinmek. Firmalar, bilinirliklerini arttırabilmek için reklamlarla ürünü piyasada tanıtmaya çalışırlar. Çünkü bu dönemde isim duyurmak için reklama ihtiyaç vardır. Markalaşma sürecinde kişilerin ürünle ilgili az da olsa bir izlenimi vardır. Yani o ürüne karşı herhangi bir duygusal ya da bilişsel yakınlığı, anlamı yoktur. Dolayısıyla kişilerin zihinlerinde ürünle ilgili bilgiyi oluşturmak gerekir. Markalaşma sürecinde reklam, ilan v.s. gibi çalışmalar; kişilerin zihinlerine istenen mesajı kaydetmek için izlenecek

en doğru stratejidir. Bu nedenle de yıllardır tüm firmalar bu stratejiyi kullanmaktadırlar. En iyi markalaşma stratejisi, ünlü isimlerle çalışmaktır. Çünkü yukarıda da bahsedildiği gibi kişilerin o ürünle ilgili bir bilgileri yoktur. Reklamlar ya da billboardlarda kişilerin iç algısında kayıtlı olan tanıdıkları bir görüntü, ses dikkatlerini çekecektir. Kişiler ünlü kişileri izlerken ürünle ilgili bilgiyi içselleştirmeye başlarlar. Ve bir süre sonra insanların kendi aralarındaki konuşmalar şunlar olmaya başlayacaktır. “Dün akşam X’i izledin mi? Yeni bir Y çıkmış. Onun reklamındaydı.”, “Aaa bu Y mi? Hani X’in reklamlarında oynadığı... Nasıl güzel mi?”, “Hanım tutturdu illa da Y isterim diye. Ne bileyim evladım. X’in reklamlarında oynadığı işte...” Halk arasında, piyasada bilinme süreci olan markalaşma aşamasını bu şekilde oluşturmak gerekir. Çünkü (olumlu-olumsuz) tepki halktadır ve halkı etkileyebilmek için etkilendikleri başka bir şeyle ürünü onlara sunmak gerekmektedir (www.akregroup.com).

Yeniçağda işletmeler için yaratıcı stratejilere sahip olmak, maddi varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmiştir. İşletme bünyesindeki menkul ve gayrimenkul kıymetler, gözle görülen ve elle tutulan değerlerdir. Günümüzde işletmelerin piyasa değerinin büyük kısmını ise insan kaynağı, müşteri ilişkileri ve marka değeri gibi gözle görülemeyen soyut varlıklar oluşturmaktadır. Bu bağlamda marka ve markalaşma süreci, en önemli iletişim stratejisi ve programı olarak karşımıza çıkmaktadır. Quaker’in Ceo’su olan John Stuart’ın şu sözü konumuz açısından anlamlıdır; “Eğer bu şirket bölünecek olsa, size varlıklarını, fabrika ve donanımlarını verir, markaları ise ben alırdım. Ve sizden daha başarılı olurum.” (Doyle, 2003: 389).

Markalaşma sürecinde nihai hedef, tüketici için önemli olan o tek kelimeye ulaşmak gibi görünse de markalaşmayı, bir isim, slogan, logo veya patent konusu olarak düşünmek büyük bir yanılgıdır. “Benim bir ismim, patentim var” veya “Benim çok popüler bir sloganım var” demek marka olmak anlamına gelmemektedir. Marka oluşturmanın yolu ciddi anlamda bilimsel araştırma ve metodolojik bir çalışmadan geçmektedir.

Markalaşma tüketicilerin satın alma kararları üzerinde markalaşmamış ürünlere göre rekabette avantaj sağlamaktadır. Zira markalaşma, standart kalite ve hizmet

garantisi içerdiği varsayımıyla tüketicinin alışverişinde hata riskini azaltan bir unsur olarak değerlendirilmekte, markalaşmış ürün ve firmaların markalaşmamış ürün ve firmalara tercih edilmesini sağlamaktadır. Ancak, markalaşmanın bir ürün ya da firmanın pazardaki algılanan değerini yükseltebilmesi ve pazarda öngörülen şekilde konumlanmasını sağlayabilmesi belirli koşullara bağlıdır. Eğer markalaşma kararı vermiş firma tarafından tutarlı olarak iletilen ve sergilenen iyi tanımlanmış belirli değerler söz konusu değilse, reklam, promosyon, isim değişikliği, logo tasarımı ve diğer aktiviteler hiç bir şekilde başarılı bir marka oluşturulması için yeterli olmayacaktır (www.stratejifokus.com).

Bir ürün veya marka ile ilgili hedef kitleleri oluşturan tüketicilerin duydukları, gördükleri ve deneyimleri o ürün ya da marka ile ilgili tutumların oluşmasını sağlamaktadır. Bu tutumlar, pozitif veya negatif olmak üzere iki yönlü olarak tüketici davranışına dönüşmektedir. Bir başka deyişle, mesajların tüketicilerin algılama süzgeçlerinden geçip bir tutum ve davranış olarak ortaya çıkması markalama sürecinin ta kendisidir.

Herhangi bir konuya olan yaklaşımımızı tanımlayan tutum ile günlük hayatımızdaki hareket ve alışkanlıklarımızı tanımlayan davranışlar arasındaki sıkı ilişki, markalama çalışmaları ve özellikle marka sadakati yaratma konusunda oldukça önemli bir veridir. Bu tutum ve davranışların oluşmasında tüketicilerin yararlandıkları bilgi kaynaklarını Bozkurt, dört ana başlık altında toplamaktadır (Bozkurt, 2004: 44–45);

Planlanmış Mesajlar: Bunlar firmanın kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik, bir strateji izleyerek planladığı mesajlardır. Halkla ilişkiler çalışmaları, satış noktası etkinlikleri, reklamlar, kişisel satış, doğrudan satış, ticari fuarlar gibi kontrol edilebilir mesajlar, bu gruba en iyi örnektir.

Planlanmamış Mesajlar: Bu tür mesajlar firmanın hiçbir şekilde planlamadığı, firmanın lehine veya aleyhine çıkabilecek mesajlardır. Örneğin, basında çıkan yazılar, sivil toplum örgütleri, yerel kurumlar, kamu kuruluşları ve rakiplerden çıkabilecek herhangi bir mesaj, firmanın planlanmamış mesajları arasında yer alır ve kontrol edilmesi çok güçtür.

Taşınan Mesajlar: Firma çalışanlarının, hissedarların, dağıtım bölgelerinde görevli olanların, bilerek veya bilmeyerek firma ile ilgili söyledikleri olumlu veya olumsuz her şey bu kategoride yer alır.

Algılanan Mesajlar: Tüketiciler her gün binlerce mesajla karşılaşmaktadır. Firmaların, planlayarak tüketiciye gönderdikleri halkla ilişkiler mesajları, reklamlar, kişisel satış, ticari fuarlar, doğrudan satış gibi aktivitelerden, tüketiciler ya da hedeflenen kesimler, kendi algılarına göre birtakım sonuçlar çıkarabilmektedir. Bu sonuçlar da çoğunlukla, o aktiviteleri veya mesajları üreten kurumun vermek istediği mesajlardan çok daha farklı olabilmektedir.

Bahsi geçen mesajların çeşitliliği, tüketicilerin ürün ve hizmet seçimlerini çok karışık bir süreçten geçerek yaptıklarının bir göstergesidir. Tüketici kendi deneyimleri, yakın çevresinin ve karşılaştığı reklam veya halkla ilişkiler mesajlarının etkisiyle değerlendirme yapmaktadır. Bu değerlendirme esnasında markaya bir anlam yüklemekte ve ilgili ürünü o markayla ayırt etmektedir. Böylece marka ismi ve imajının en büyük yararının, ürün ve hizmet belirleme ve satın almada etkili olması söylenebilir.

Tüketici odaklı anlayışı benimsemiş ve bu anlayış çerçevesinde pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler strateji ve uygulamalarını tek bir konseptte toplayabilmiş firmalar, kalıcı bir marka yaratma şansını yakalamış demektir. Çünkü bir şirketin imajı ve ilgili ürünün marka değeri, tüketicilerin tutum ve davranışları sonucunda ortaya konmaktadır. Tüketici, günümüzde gerçekten de kral konumunda ve özgür iradesiyle artık markanın yerini belirleme gücüne sahip görünmektedir.

Marka oluşturmak için öncelikle iyi ve kaliteli bir ürüne sahip olmak gerekmektedir. Daha sonra ürüne ayırt edici bir kimlik kazandırılmalıdır. Böylece tüketici, ürünü ayırt edip ismi ile isteyebilecektir. Ayırt edici kimliği oluşturmak ise, o ürünün diğerlerinden daha iyi, kaliteli, farklı, faydalı, arzulanır olduğu algısını sağlayacak ek değerlerin sunulması ile mümkün olmaktadır. Bu ek değerlerin neler olacağı konusunda tüketici tercihleri, tutum ve davranış biçimleri üzerine yapılmış araştırma sonuçları önemli bir yol göstericidir.

1.4. Güçlü Markaların Faydaları

Güçlü ve lider markalar fiyatlandırma konusunda en rahat olanlardır. Genellikle fiyatı onlar belirler, öncülük eder ve taviz vermezler. Peki, güçlü markaların faydaları nelerdir? Güven Borça, güçlü markaların ellerinde bulundurdukları avantajları şöyle belirtmektedir (Borça, 2006: 102):

İstikrarlı Satış: İstikrarlı satış, bir şirketin genel performansı için son derece önemlidir. Ne zaman ne kadar satabileceğini bilmek, önünü görmek, doğru yönetim kararları almada kritik bir girdidir. Güçlü markalar iniş çıkışlardan daha az etkilenirler. Güçlü markalara sahip şirketlerin yöneticileri yatırım, borçlanma gibi kararlarda daha rahattırlar; çünkü öbür taraftan düzenli bir kaynak girişi zaten sağlanmaktadır.

Aktif Değer: Markalar artık şirketlerin en önemli aktifleri arasındadır ve değerleri bazen şirket değerlerinin yarısından fazla olabilmektedir. Alo, Kent, Komili, Tikveşli, Mis gibi birçok yerli markanın sahipleri bu markaları çok iyi paralara yabancı şirketlere satmışlardır. Artık birçok yerli üretici, markamı birgün birilerine satarım diye planlar yapmakta, markalarına gözü gibi bakmaktadır. Bu, dünyada da böyledir. Colgate Güney Amerika'nın güçlü yerel markası Kolyns'a tam bir milyar dolar saymıştır.

Sağlamlık: Marka mukavemet demektir. Özellikle bizim gibi krizi bol ülkelerde. Tüketicisine kendisini tercih etmesi için iyi nedenler sunan ve bağlılığı koruyacak güçlü duygusal bağlar oluşturan markalardan vazgeçmek kolay değildir. Türkiye'de kriz öncesi irili ufaklı bir sürü zincir, süpermarket vardı. Kimilerine göre bunların büyük çoğunluğu marka idi ve astronomik satış bedellerinden bahsediliyordu kriz sonrası hangilerinin tüketiciye bağlılığı yatmış olduğu görüldü. Çoğunun marka değil, sadece isim olduğu anlaşıldı. Güçlü gibi görünen çok sayıda yerel marka, toprak kaybederken, tüketicisiyle bağını güçlü tutan rakipleri en azından yerlerini korudular.

Pazarlık Gücü: Marka bir güçtür. Günümüzde dağıtım kanalları ticarete ağırlığını artırmaktadır. Dev süpermarket zincirlerine girmek artık kimse için garanti değildir. Ama güçlü markalar için bu diğerlerine göre çok daha kolaydır. Marka

değilseniz, sizi büyük ihtimalle kabul etmezler, etseler de büyük bedeller isteyebilirler. Hâlbuki büyük markalar için durum daha rahattır; çünkü görüşmeyi yapan marketin de markaya ihtiyacı vardır. Güçlü markaların yöneticileri pazarlık masasına daha kuvvetli otururlar.

Değerler: Kurumsal değerler marka değeriyle birlikte artar. Güçlü markalara sahip firmaların kurumsal ahlaki değerleri, toplumsal sorumlulukları daha fazladır. Toplumsal konularda daha aktif bir oyuncudur. Çeşitli sosyal sorumluluk kampanyalarında güçlü markaları görürüz. Korunması gereken güçlü markalara sahip şirketler kanunlara, iş ahlakına uymakta daha titiz davranırlar. O firmalara iş yapıyorsanız paranızı vaktinde alma olasılığınız daha yüksektir.

Kurum değeri: Beymen’de mi çalışmak istersiniz yoksa Kadimoğlu tekstilde mi? Cevap basit. Diyelim ki ikincisi dünyanın dev markaları için fason üretim yapıyor ve hem daha çok şey öğreneceksiniz, hem de çalışma koşulları daha iyi. Muhtemelen cevap değişmez. Beymen’i tercih edersiniz. Güçlü markalara sahip şirketler genelde en iyi mezunların öncelikli tercihidir. Öyle bir kuruma ait olmak güçlü bir motivasyondur ve daha az bir bedele bile çalışılabilir.

Marka, büyüme potansiyeli demektir: Güçlü markalara sahip şirketler, yeni alanlara daha kolay ve daha ucuza yayılabilirler. Ortalamada mevcut markayı yeni bir alana genişletmenin maliyeti, sıfırdan bir marka yaratmanın maliyetinin yarısından azdır.

1.5. Türkiye’de Markalaşma

Başarılı Türk markalarının sayısının daha az olmasının temel nedeni, ülkede sanayileşmenin geç başlaması. Batı’nın en az elli yıl gerisindeyiz. Hal böyle olunca bu aşamaya gelmemiz de biraz vakit aldı. Ellili, altmışlı yıllarda serpilmeye başlayan Türk sanayicisi ilk dönemde üretim yapmayı öğrendi. Daha sonraki yıllarda satış ve dağıtım, hizmet teşkilatı kurmayı. Seksenli yıllarda ihracatı, finansmanı, yönetim sistemlerini... Doksanlarda bilgi teknolojilerini, insan kaynakları yönetimini ve toplam kaliteyi. Ve önümüzdeki dönemde de marka olmayı öğreneceğiz.

Aslında çok uzun yıllar boyunca sanayicimiz markaya ihtiyaç duymadı. Çünkü rekabet eksikliği nedeniyle ne üretirse satıyordu. Bazı pazarlar korunuyor, bazılarıysa çok küçük olduğundan yabancıların ilgisini çekmiyordu.

Çoğu sanayicimiz marka denince iyi bir isim, şık bir ambalaj ve cazip bir reklam anlıyor. Yani markanın görünen unsurlarını biliyor. Çünkü kimse çıkıp marka ruhundan, marka kişiliğinden bahsetmemiş. Bütünleşik pazarlama iletişimi denen kavram yeni yeni gündeme girmeye başladı. Bugüne kadar pazarlama iletişimi denince reklam anlaşıldı. Olayın tarihsel süreç içindeki gelişimi şöyle oldu: sanayici teşvikleri alıp tesisleri kurdu, bayi teşkilatı oluşturdu ve mallar kanala akmaya başladı. Sorun yaşandığında veya satışları artırmak istediğinde reklam ajansına gitti ve bir reklam istedi. Kendisi için bir marka inşa etmesini veya marka iletişimi yapmasını değil (Borça, 2006: 68-70).

Bir diğer mesele de marka inşasını yapacak entelektüel grup ile bu markayı alacak geniş kitleler arasındaki uçurum. Yani ülkedeki tarihi aydın-halk çelişkisi ve uzaklığı. Bizde şimdiye kadar marka yaratmanın teknisyenliğini üstlenmiş reklamcılar aynı zamanda toplumun en entel kesimini oluştururlar. Arzuları hep toplumun en üst kesimine yönelik marka ve iletişim çalışmaları yapmaktır. Markaları geniş kitlelere yayacak birikimleri de yoktur. O insanların ihtiyaçlarını anlayacak iyi niyetli çabaları da reklamcılarımızın yarından fazlası son bir yıl içinde otobüsedolmuşa binmemişlerdir. Toplumda üç farklı sosyo-ekonomik kesime mal satabilen markaların sayısı çok az ise bir nedeni de budur (Borça, 2006: 73).

Marka konusunda bizi engelleyen bir başka ulusal özelliğimiz ise göçebe geçmişten kaynaklanan mala-mülke, fiziksel sermayeye önem verip entelektüel sermayeyi, bilgiyi önemsememedir. İşadamlarımız yaptığı yatırım ve sağladığı istihdamla övünür. Hâlbuki sağladığı kar ve verdiği vergi ile övünmesi gerekir. Markalaşma tamamen ticari deha gerektirir çünkü özünde, aynı malı pahalı satabilme becerisidir (Borça, 2006: 75).

Marka konusunda geri kalmışlığımızın çeşitli nedenlerinin ortak bir paydası vardır; ülkede para kazanmanın dinamiği. Yani para kazanmanın yolu teşvik koparıp yatırım yapmaksızın girişimci ona kanalize olur; reklam yapıp tercih yaratmaksızın herkes

ona yönelir; başkente yaslanıp iş yapmaks kimse başkentten çıkmaz. Eğer bu yollar kapanmış ve rekabet ortamında üretici, tüketici ile karşı karşıya gelmiş ve para tüketiciden kazanılıyorsa o zaman marka olmak moda olur (Borça, 2006: 75).

Türkiye marka dönemine giriyor; girmeli. Peki, başarılı markalar için yapılması gerekenler nelerdir? (Borça, 2006:76)

- Öncelikle markanın sadece ürün-ambalaj reklamı olmadığı öğrenilmelidir.
- İşi uzmanına teslim etmek gerekir. Mümkünse şirketlerin bünyesinde markadan sorumlu ekipler oluşturulmalı, ya da dışarıdan hizmet alınmalıdır.
- Araştırma yapılmalıdır. Yerli firmalar unutmamalıdır ki; yabancı rakipleri cironun ortalama binde birini araştırmaya harcamaktadırlar. Bizim firmalarımız ise milyonlarca dolar yatırım yapıp bin dolarlık araştırmadan kaçınmakta, dolayısıyla bir sıfır yenik başlamaktadırlar.
- Reklamın rolünün doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Marka olmak için mutlaka reklam yapılması gerektiği inancından vazgeçilmelidir. Önce şirketin üzerine düşen temel ödevler yerine getirilmeli, ondan sonra reklama ihtiyaç olup olmadığına bakılmalıdır.
- Firmalar körü körüne yatırım peşinde koşmamalı; önce doğru pazarı bulmak, sonra ürünü farklılaştırmak ve dağıtmak gerekmektedir.

II. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketleri dendiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Genel olarak küçük işletmeler, daha az personelin çalıştığı, gider kalemlerinin daha az olduğu, makine faaliyetlerinden çok el emeğinin ön planda tutulduğu şirketlerdir. Bu işletmeler dünyada ve ülkemizde önemli bir yere sahiptir. Türkiye’de yer alan aile şirketlerinin çoğu, küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşur. Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir. “Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile şirketleridir.” Burada çekirdek aile fertleri ve yakın akrabalar kaydedilmektedir fakat ‘işletmedeki hâkimiyet’ birinci derece akrabalaradadır (Erdoğan, 2007: 2-3).

Bengt ve Ö. Teoman’a göre aile şirketleri aile servetinin mülkiyeti açısından ele alınmış ve “özellikle mirasın paylaşılması sonucu malların parçalanmasını önlemek veya aile başkanının hayatta olduğu dönemdeki iktisadi düzeni devam ettirmek ve böylelikle aile topluluğunu, başkanın ölümü sonucu mali sıkıntı ve sarsıntılara uğratmamak amacı ile kurulan bir ortaklık” olarak açıklanmıştır (Karpuzoğlu, 2001: 18).

Aile şirketleri dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomilerin lokomotif rolü görürler. Yaygın kanının tersine, tüm dünyada ailelerin kontrolü altındaki şirketler ekonomik etkinlikte en temel rolü üstlenmektedirler (Kırım, 2007: 1).

ABD’de aile şirketlerinin ekonomideki rolü:

Aile şirketlerinin sayısı	20.3 milyon
Milli gelirin yüzdesi	%49
İstihdamın yüzdesi	%59
Yeni yaratılan istihdamdaki payı	%78

(Shanker&Astrachan'dan aktaran Kırım, 2007:3)

Yapılan tanımlamalardan, aile şirketinin küçük şirket olduğu gibi bir anlam çıkarılmamalıdır. Bu tür şirketler arasında çok uluslu dev şirketler de bulunmaktadır. Örneğin, ABD'de Ford, Mars, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç'te Tetra Laval, Hermes ve H&M; Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal; Kanada'da Seagram ve Bata gibi. Türkiye'de de tanınmış aile şirketleri arasında Sabancı, Koç, Doğuş, Komili, Hacı Şakir, Vakko gibi çok sayıda büyük firma bulunmaktadır.

Ekonomimizin % 95 gibi büyük bir oranında söz sahibi olan aile şirketlerinin literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmına aşağıda yer verilmiştir:

Ailenin bir ya da daha fazla üyesinin işletme kararlarında etkili olduğu, hisselerin %50'sinden çoğuna ailenin sahip olduğu ve yönetim kurulunda ailenin çoğunlukta olduğu işletmelerdir (Hayvard'dan aktaran Yıldız, 2008: 14).

En az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmelerdir (Donelly'den aktaran Yıldız, 2008: 15).

Günümüzde gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya aile şirketi ya da aile şirketi olarak ticari hayata atılmış işletmelerin devamı niteliğindeki işletmelerdir. Aile şirketleri faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler. Dünyadaki işletmelerin %65 - 80'ini, ülkemizdeki işletmelerin ise tamamına yakını (%95 civarı) aile şirketleri oluşturmaktadır (Bakan, Çelik, Büyükbese ve Basım'dan aktaran Alkara, 2006 :6).

Başarılı olan aile şirketlerine genel anlamda göz atıldığında kurumsal bir yapıya sahip oldukları ve modern yönetim anlayışına göre faaliyetlerini

gerçekleştirdikleri dikkati çekmektedir. Bu anlayışı benimsemeyerek aile şirketi şeklinde yapılanan önemli sayıda küçük ve orta ölçekli aile şirketi büyüyemeden, kısa bir süre sonra yok olmaktadır.

Aile şirketi olarak kurulan firmaların daha çabuk karar alma, daha esnek olma, aynı inanca sahip olmanın getirdiği birlik ve beraberlik gibi avantajları olduğu bir gerçektir; ancak bu şirketlerin kararın tek bir kişiden çıkma zorunluluğu, tüm yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanması gibi dezavantajları da mevcuttur. Bu avantaj ve dezavantajlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde maddeler halinde açıklanacaktır.

Şirket kurucusunun odak noktada olması, her şeyin kurucudan sorulması, her konuda son kararı kendisinin vermesi ve bunu kendisinin istemesi, merkezi bir yapının söz konusu olması ve bu merkezde kurucunun bulunması, görev tanımlarının belirlenmemiş olması; modern yönetim anlayışını benimsemeyen aile şirketlerinin temel özellikleridir. Her türlü kararın merkezinde kurucunun bulunması nedeniyle, genellikle aile şirketlerinin ömürleri kurucusunun ömrü ile sınırlı kalmaktadır.

Aile şirketi kavramını, aynı ailenin iki veya daha çok üyesinin işletmenin sahibi olması veya o işletmede çalışması olarak tanımlayan Dilbaz'a göre bir işletmenin aile şirketi sayılabilmesi için şu kriterlere sahip olması gerekmektedir (Dilbaz, 2005: 24-25):

- Aile bağlarının diğer faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi,
- En az iki jenerasyonun işletme yönetimiyle ilgilenmesi,
- İşletmenin ününün aileyle birlikte gelişmesi,
- Aile üyesi kişinin işletmedeki mevkiinin onun ailedeki durumunu da etkilemesi,
- Ailenin değer ve normlarının işletmenin de kültürü olarak benimsenmesi.

2.1. Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

Yıldız ve Karpuzoğlu, aile şirketlerini inceledikleri çalışmalarında aile şirketlerinin karakteristiklerini şöyle sıralamaktadır (Yıldız, 2008: 18-24, Karpuzoğlu, 2001: 20-21):

- Genellikle aileden en az iki kuşak işletme yönetimi ile ilgilenir.
- İşletme politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur.
- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir.

• Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımalarını isterler. Çocukların geleceğini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

- İşletmenin ismi ve saygınlığı, ailenin ismi ve saygınlığı ile birlikte gelişir.
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir.

- Bu tür işletmelerde aile bireyleri için doğal bir koruma söz konusu olabilir.
- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır.
- Aile şirketleri, genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder.

- Aile şirketlerindeki idari personel, genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir.

- Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir.
- Aile şirketlerinin bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır.

- Aile saygınlığını korumak için özveride sınır tanımama eğilimi en üst düzeydedir.

- İşletmenin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci (veya aile üyeleri) tarafından belirlenir.

- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür.
- Aile bağlarından kaynaklanan duygusallıkla, iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklı davranma durumları zaman zaman birbirleriyle çelişir.

- Aile yapısındaki değişmeler, işletmenin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir.

- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez.

- Genellikle formel bir bütçe yapılmamaktadır.

- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulanması söz konusu değildir.

- Aile şirketlerinin rakipleri genellikle tanıdıklarıdır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticari rekabet birbirine karıştırılır.

- Çalışanların profesyonel olduğu unutulur.

- Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı hâkimdir.

- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle yaş ve cinsiyet belirleyici unsurdur.

- İş gücü devir oranı yüksektir.

- İşletme kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur.

- İşletmelerin operasyonel yönetiminde aile üyeleri yer alır.

- 2. veya 3. Nesilden olan çocukların, okumaları için ellerinden geleni yaparlar.

En çok işletme ve mühendislik dalları tercih edilir.

- En önem verdikleri ve profesyonellere en son devrettikleri bölüm finans veya mali işlerdir.

- Yönetim kültürü olarak yarı otoriter bir tarzı tercih ederler.

- Kararlar günlük veya haftalık ağırlıklı verilir. Uzun soluklu düşünmek yerine birinci neslin öngörüsünden faydalanılır.

- Yönetimde moda akımların etkisinde kalınır.

- Hiç umulmadık alanlara kendilerine eşdeğer veya hedef gördükleri aile şirketlerine girdi diye yatırım yapabilirler.

- Vazgeçemedikleri elemanları vardır. Bazı kişiler onlar için özel ve dokunulmazdır.

- Her konuda söyleyecekleri bir şeyler vardır. Bilmiyorum demekten çekinirler.

- Her konudan haberdar olmak isterler. Sen yetkini kullan, ama bana da haber ver derler.

- Her zaman çok meşguldürler. Onlara 24 saat yetmez.
- Kapılarının önlerinde sıra vardır ve görüşme için genelde beklenir.
- Kendi işletmelerine baskın yapmayı severler ve baskınlarda hata ararlar.
- Maaş konusunda elleri sıkıdır.
- Hiç umulmadık kişilere yüksek ücret ödeyebilirler.
- Eleman giriş-çıkış hızı, personel sirkülasyonu yüksektir.
- İçeriden kişiler vasıtasıyla bilgi almayı formel bilgi akışına tercih ederler.
- Başarı ve başarısızlık kriterleri kişiye özeldir.
- Eleman seçiminde referans-aile ve memleket metodunu tercih ederler.
- Kişilere ilişkin kariyer planları yazılı değil, kafalardadır.
- Patron kimliği ve kültürü, kurum kimliği ve kültürüne baskındır.
- Kolay dolduruşa gelerek çabuk karar verirler ve sık sık karar değiştirirler.
- Kendilerini rakiplerine göre daha iyi durumda görürler.
- Üretim kökenli olanlar ile satış kökenli olanlar arasında kültür çatışması vardır.
- Eğitime önem verirler ama eğitim için para harcamayı sevmezler.

Ayrıca;

- Fikirlerde çok iyi olduklarını ancak uygulamada zayıf kaldıklarını,
- Amaçladıkları gibi koordine olamadıklarını
- Yeni alanlara girmede başarılı, ama devam ettirmekte başarısız olduklarını,
- Birbirlerini daha iyi anlamaları gerektiğini,
- İletişim kopukluğunun en büyük problemleri olduğunu düşünürler.

Aile şirketlerinde aktif olmayan işletme sahiplerinin veya ortaklarının desteği işletmelerde süreklilik için çok önemlidir. Birçok işletmede sahipler veya yatırımcılar, finansal beklentilere bağlı olarak işletmelere katılabilir veya ayrılabilir. Aile şirketlerinde, aileden olmayan hissedarların uzun vadede gönülden bağlılıklarını kazanmak, aile şirketlerinin istikrarı ve güvenliği için gereklidir (Aronoff'dan aktaran Alkara, 2006: 9).

Aile şirketlerinde en önemli kavramlardan biri ailedir. Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme ise insanlara mal ya da hizmet sunmak

amacıyla oluşturulan bir kurumdur. Aile şirketleri, kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler olarak tanımlanmaktadır (Çamköy, 2007: 21).

Aile şirketleri genellikle küçük ölçekli, karmaşık örgüt yapısına sahip olmayan, daha az sayıda kişinin çalıştığı ve çoğunlukla tek pazara odaklanmış şirketlerdir. Bu şirketlerde kurucu için, kontrolün elinde olması ve hâkimiyet ön plandadır. Bu nedenle yeniliğe ve kurumsallaşmaya fazla açık değildirler, risk almaktan korkarlar.

İster küçük, ister büyük olsun; aile şirketlerinde kurucular, çocuklarını, eğitimlerini tamamladıktan sonra (ya da henüz tamamlamadan) şirkette çalışması için yönlendirmeye başlar. Tatil ve staj dönemlerinde kendi şirketinde çalıştırır, işi öğrenmesini ve kendisinden sonra devam ettirmesini ister.

2.2. Aile Şirketlerinin Kuruluş Şekilleri

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz ekonomisinde de büyük yer tutan aile şirketleri farklı şekillerde kurulabilir. Bunları Erdoğan şu şekilde sıralamıştır (Erdoğan, 2007: 4-5):

- Aile büyüğünün, çoğunluk hisseyi kendisinde tutarak, yasaların emrettiği sayıyı bulana kadar eş, çocuk ve kardeşlere hisse vermesi,
- İki kardeşin bir araya gelerek çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve yasa gereği sayıyı tutturmak için es ve çocuklarına hisse vermeleri,
- Aile bireylerinin çoğunluk hisselerini elinde tutarak, stratejik ortak almaları ve yine yasal ortak sayısını aile bireylerinden tamamlamaları,
- İki farklı tüzel kişinin bir araya gelmesi ile kurulan işletmelerdir.

Dünyada KİT'lerin dışında, yani Kamu İktisadi Teşekkülleri dışındaki şirketlerin %65'i ile %90'ı arasındaki şirketler, aile şirketi olarak tanımlanmaktadır. Fortune Dergisi'nin ilk 500 firma sıralamasındaki şirketlerin içinde %40'ının aile şirketi olduğu bilinmektedir (Kırım, 2007: 5).

Aile şirketlerinin başarısında etkili olan faktörler; işletme yapısının dinamikliği, bürokrasinin az uygulanması, karar alma mekanizmasının hızlı işleyişi ve geliştirilen kontrol mekanizmasıdır.

2.3. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri Erdoğan şöyle sınıflandırmıştır (Erdoğan, 2007: 4-5):

- Aile şirketi kurucusu hem girişimci, hem yönetici, aynı zamanda da patronudur.
- Şirket ile ailenin değeri doğru orantılıdır.
- Ekonomideki dalgalanmalar karşısında hızlı karar alma ve uygulama kabiliyetine sahiptirler.
- Ailenin çıkarları ile şirket çıkarları aynıdır.
- Stratejik kararlar gayri resmi ortamlarda ve hızlı bir şekilde alınır.
- Genellikle aileden iki kuşak yönetimle ilgilenir.
- İş ve aile iç içe olduğu için aile üyelerinin konumları birbirine bağlı olarak değişiklik arz edebilir.
- Ailenin değer yargılarını tamamen işletmede görmek mümkündür.
- Aile şirketleri çevreye karşı kapalı bir işletmedir.
- Kurucu ile yönetici aynı kişidir.
- Planlı bir yönetim yoktur.

Tüm ekonomilerde bu denli önemli olmalarına karşın aile şirketlerinin ömrü ne yazık ki az olmaktadır. ABD’ de ortalama olarak yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta; geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta ya da el değiştirmektedir. Böylece ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin oranı %20’yi geçmemektedir. Bu yüzde yirminin ise ancak %17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinin sadece ve sadece 3,4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. Aile şirketlerinin neden daha az yaşadığı sorusunun cevabını ise Kırım şöyle açıklamaktadır (2007: 5):

- Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme dürtüsü

- Piyasalardaki değişimleri gözlemlene ve tahmin etmede yetersiz olma,
- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan atalet
- Sermaye yetersizliği
- Stratejik düşünememe
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama
- Maliyetleri kontrol edememe

Bunların yanında diğer bazı sorunlar var ki, bunlar tamamen aile şirketlerine özgüdür:

- Aile kontrolünü kaybetmeden büyümek için gereken mali kaynakların temini,
- İşi ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişki,
- Bir sonraki kuşağa devir planlamasının yapılmaması,
- Varislerin intikal vergilerini ödeyememeleri
- Aile liderinin işi zamanında terk edememesi
- Yetenekli aile bireylerini işe çekememek
- Aile kültürü ile şirketin ve profesyonel yönetimin kültürleri arasında giderilemeyen çatışma
- Doğru ve işler bir yönetsel yapı kurulamaması

Tablo 2’de aile şirketlerinin yok olma sebepleri yüzdeleri ile birlikte gösterilmektedir:

43%	Kardeşler Arası Çatışma
14%	Kardeş yeğen- Kuzen Kavgası
19%	Aile İçi Çatışma
19%	Miras Kavgası
5%	Aileler Arası Kavgası

Tablo 2: Aile Şirketlerinin Yok Olma Sebepleri (Global Family Business Consultants 2003)

Türkiye'deki ve dünyadaki işletmelerin önemli çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri kendilerini diğer işletmelerden ayırt eden daha pek çok özelliğe sahiptir. Çoğu kişi için hayatın en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. O nedenle bu iki unsuru aynı anda içerebilen aile şirketleri kamusal ortaklı işletmelerden çok ayrı özellik gösterir. Aile şirketleri içinde barındırdığı duygusal boyut nedeniyle sıradan işletmelerden çok farklıdır (Çamköy, 2007: 32).

2.4. Aile Şirketlerinin Yaşam Evreleri

Aile şirketlerinin değişim ve rekabet karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslar arası pazarda söz sahibi olması için kişisellikten uzak, profesyonelliğe yakın olmaları gereklidir. Fakat aile şirketlerinin kurumsal yapıya ulaşmaları maalesef çok kolay olmamaktadır (Kıran, 2007: 16).

Bu bölümde, aile şirketlerinin yaşam evreleri ayrı başlıklar altında ele alınacak ve aile şirketlerinin kurumsal yapıya geçiş süreçlerine yer verilecektir.

2.4.1. Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Girişimci değerlerinin, inanç ve tutumlarının şirket kültürünü etkilediği ve hatta girişimci ve şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri, gelişim sürecinin ilk evresidir (Kıran, 2007: 16).

Birinci nesil işletmelerde kurucu onayı olmadan karar almak mümkün değildir. Şirket ile ilgili her türlü karar kurucunun onayından geçmek zorundadır. Bu nedenle, kurucunun şirkette olmadığı zamanlarda iş durma noktasına gelir. Özellikle para konularında bu durum daha belirgindir. Yönetim kadrosunda bulunan diğer personelin önceden belirlenmiş harcama limitleri olmadığından, patronun onayı olmadan kasadan tek bir kuruş bile çıkamaz.

Kurucunun belirlemiş olduğu yönetim esaslarına göre, onun kural ve stratejileri ile yönetilen şirketler, birinci nesil aile şirketleridir. Her türlü karar kurucu tarafından alınır. Tüm yönetim onun elindedir. Bu şirketlerde işlerin ikinci nesil tarafından sürdürülmesi, şirketin devamlılığı açısından önemlidir (Erdoğan, 2007:8).

Sonuç olarak yönetici gerekli ya da gereksiz birçok onay işiyle zaman kaybetmekte, asıl ilgilenmesi gereken stratejik konuları ihmal etmektedir. Kendisine inisiyatif kullanma yetkisi verilmeyen çalışan ise işine motive olamamaktadır. Bu

durum çalışanların firmaya bağlılıklarını ve marka temsilciliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Aile şirketlerinin ikinci evresi olan bu dönemde artık ikinci kuşak yönetimdedir. Aradaki kuşak farkından dolayı farklı değer yargıları ve inançlara sahip olabilmektedirler. Bu evrede şirket genişlemiş, alanında uzman çalışan ihtiyacı doğmuştur. Dolayısıyla artık şirket, piyasa şartlarına göre şekil almak ve geleneksel aile yapısından uzaklaşmak zorundadır (Erdoğan, 2007: 10).

Bu aşamaya geçen şirketlerde, şirketin genişlemesi ile birlikte formel yapının oluşması organizasyonun revize edilmesinin gerekliliğini, işletmenin işgücünün niceliksel artışı gibi konular gündeme gelir. İş dünyasındaki değişiklikler aile işletmesini stratejik kararlar almayla karşı karşıya bırakır (Çamköy, 2007: 28).

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde eğitimini tamamlamış olan çocukların ilgi ve yetenekleri göz önüne alınmaksızın istihdamı gerçekleşir. Bu evrede ne formalizasyon sürecine geçilmiştir ne de istihdam edilmeye hazır üçüncü nesil vardır (Kıran, 2007: 18).

Büyüyen ve gelişen aile şirketleri için hala en önemli konu strateji değil, yatırımdır. Mevcut birikimlerinin tamamını şirketi daha çok büyütmek, makine parkurunu geliştirmek, üretim tesisini güçlendirmek gibi konulara harcarlar.

2.4.3. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

İlk iki aşamayı başarıyla tamamlayan ve işletmenin devamlılığını sağlayabilen aile şirketleri sürekli olmayı başaran aile şirketleridir. Bu şirketlerin diğerlerinden en büyük farkı kurumsal bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu aşama artık ön planda olan aile değerleri değil, işin kendisidir. Görev tanımları yapılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir. Performans değerlendirme, terfi, personel seçme ve yerleştirme, ücret sistemleri kurulmuştur. Şirketin bir misyonu, bu misyonla paralel bir vizyonu vardır. Ama en önemlisi, bu evrede şirket bir stratejiye sahiptir (Erdoğan, 2007: 13).

Bu aşamada firmaların hem kısa ve orta vadeli hem de uzun vadeli amaçları bulunmaktadır. Bu aile şirketleri iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanmıştır.

Ayrıca karlılık amaçlarının yanı sıra toplumsal amaçları da gerçekleştirmeye çalışarak, sektörde ve toplumda olumlu bir imaja sahip olmayı hedeflemektedir. Bu şirketlerde takım çalışması oldukça önemlidir. Bölümlerin ayrı ayrı başarısı değil de şirketin bütünüün başarısı için çalışılır (Kıran, 2007: 21).

Yukarıda bahsedilen görev, yetki ve sorumluluk tanımları, aile bireylerinden bazılarının hoşuna gitmeyebilir. Bu durumda, bu bireyler profesyonel çalışanları engellemeye çalışabilir.

2.5. Aile Şirketlerinin Güçlü Ve Zayıf Yönleri

Ülke ve dünya ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturan aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan şirketlerle kıyaslandıklarında güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri	Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri
Esnek bir yapıları vardır.	Girişimci, yönetici ve mal sahibi aynı kişidir.
Manevra ve değişim konusunda hızlıdırlar.	Yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesi; parasal nedenler, kontrolün kaybedilmek istenmemesi ve yöneticinin tek karar mekanizması olmak istemesi gibi nedenlerle mümkün değildir.
Yeni iş imkânları yaratma konusunda büyük şirketlere göre daha avantajlıdır.	Çoğunlukla aile ve şirket birbiriyle iç içedir.
Karar tek bir noktadan çıktığı için, kararlar hızlı alınır ve uygulanır.	Aile bireyleri yetenek, eğitim, tecrübe gibi kriterler göz önünde tutulmaksızın işe alınır ve yükseltilir.
Müşteri ve çalışan ile iletişimleri daha	Strateji, planlama, rapor, bütçe gibi kavramlar bu şirketlerde henüz

yakın ve daha samimidir.	gelişmemiştir.
Pazarlama, hizmet ve üretimde daha esnektirler.	Yetki ve sorumluluklar belli değildir. Bu durum, işletmede huzursuzluklara sebep olabilir.
Ortak değer yargıları nedeniyle çok çalışırlar. Özellikle kuruluş aşamasında (birinci kuşak) işle yatıp işle kalkarlar. Hayatlarının tamamını işe ayırırlar.	Görev tanımları, yetki ve sorumluluk belirlenmiş olsa da; çoğu zaman bunlar kâğıt üstünde kalmakta, hayata geçirilememektedir.
Ekonomik iyileşmelere daha erken cevap verirler.	Yönetimde bulunan aile üyeleri, ailenin değer yargıları nedeniyle değişime direnç gösterebilir.
Değişen iş şartlarına daha kolay uyum sağlarlar.	Birçok aile şirketi, geleceğe yönelik stratejik yapılanmalar yerine günü kurtarmayı tercih etmektedir.
Ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler.	Teknolojiyi takip edememe, AR-GE faaliyetlerine kaynak ayırmama, yeni pazarlara açılmada yetersiz kalma gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilirler.
Müşterinin talep ve isteklerine daha kolay uyum sağlarlar.	Patron güdümü, şirketin ve çalışanların yeni yönelimlerini engelleyebilir.
Parasal sorunları aile içinde çözdükleri için kredi çekmeye pek sıcak bakmazlar, bu da özellikle kriz dönemlerinde şirketin menfaatinde.	Yönetici zaman zaman profesyonellerle yarışabilir ve onları küçük görme eğiliminde olabilir.
	Aile içi sorunlar işe yansıtılabilmektedir.

	İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetimde yeterli bilgi ve deneyimin olmayabilir.
	Aile şirketleri kurumsallaşma konusunda zayıftırlar

Tablo 3: Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri

2.6. Aile İşletmelerinin Avantajları Ve Dezavantajları

Önceki bölümde temel karakteristikleri verilen aile şirketleri için bahsi geçen karakteristikler bazı avantaj ve dezavantajlar doğurur. Bu avantaj ve dezavantajlar aşağıda tablolanmıştır (Alkara, 2006: 10-11; Yıldız, 2008: 22-24; Karpuzoğlu, 2001:22-27):

Aile İşletmelerinin Avantajları	Aile İşletmelerinin Dezavantajları
Aile şirketleri finansal ihtiyaçlarını özkaynakları ile karşılar. Bu durum, aile şirketlerini çok ortaklı şirketlere göre daha avantajlı hale getirir.	Şirketin maddi gücü olmasına rağmen, borçlanmaya olumsuz bakması durumunda, büyüme hızı yavaşlayabilir.
Şirketle ilgili kararlar kısa zamanda alınır ve uygulanmaya başlanır.	Çalışanların aile bireylerinden oluştuğu şirketlerde yönetimde disiplinin sağlanmasında zorluklar yaşanabilir.
Sermayenin önemli bir kısmına sahip oldukları için yeni yatırım alanlarına yönelme, yeni yönetim tekniklerin geliştirme gibi konularda daha rahat hareket ederler.	Aile üyeleri yönetim kadrosunda belirli noktalarda yer aldığı için, aşağıdan gelen profesyonel çalışanların yükselme imkânı sınırlıdır. Bunun sonucunda, aileden olmayan yetenekli çalışanlar, şirkette görev almak istemeyip başka bir kuruma geçebilir.

<p>Kararlar aile ortamında alındığı için, fikirler daha özgürce söylenebilir.</p>	<p>Nesiller arasında kuşak çatışması yaşanabilir.</p>
<p>Tanınmış bir aile olması durumunda; tedarikçi, rakip ve müşteriler nezdinde olumlu bir güce ve imaja sahip olurlar.</p>	<p>Görev tanımlarının, yetki ve sorumlulukların doğru bir şekilde belirlenmediği şirketlerde, belirsizlik, karmaşa ve koordinasyonsuzluk ortaya çıkabilir.</p>
<p>Ailevi ilişkiler sayesinde yetenekli bireyler, başka firmalarla çalışmak yerine ailelerine ait şirketlerde çalışmayı tercih ederler.</p>	<p>Ataerkil yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zafiyetler şirketlerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır.</p>
<p>Aile şirketinin yönetim kadrosu çalışanları, kendilerini işlerine adadıkları için özverili bir şekilde şirketin sürekliliğinin sağlanması için çalışırlar.</p>	<p>Yeniliğe kapalı, risk almakta çekimser kalan şirketler; veri toplayıp işlemek ve daha sonra bu verileri değerlendirmek yerine, fikrine güvendikleri kişilerden görüş almayı tercih ederler.</p>
<p>Aile şirketlerinde yönetici için itibarı çok önemlidir. Her zaman işinin başında olacağı inancıyla işletmede çalışır ve işine sahip çıkar.</p>	<p>Aile şirketlerinde; makine parkuru, kapasite ve sermaye artırımı gibi konular birer yatırım kaynağı yani girdi olarak değerlendirilirken; çalışanlar ise birer gider kalemi olarak görülürler. Kurucu, bir makine alımında gösterdiği hassasiyeti ve titizliği personel alımında göstermez. Oysaki büyük paralar ödenerek alınan ve büyük umutlar bağlanan o makineleri çalıştıran, insandan başkası</p>

	<p>değildir. Dolayısıyla makine alımında gösterilen titizliğin, aynı şekilde, personel alımında da gösterilmesi gerekir. Böylece şirketin eleman sirkülasyonu azalacak, verim kaybı ve artan maliyet sorunu ortadan kalkacaktır.</p>
	<p>Şirketlerin eleman sirkülasyonunu azaltacak bir diğer konu da, çalışanın motivasyonuna gereken önemin verilmesidir. Bu durum özellikle aile şirketlerinde oldukça ihmal edilmektedir.</p>
	<p>Yönetim kademesinde yer alan aile üyeleri, profesyonel yöneticilere karşı güven sorunu yaşar. Çünkü patrona göre, profesyonel yönetici geçicidir, daha iyi bir fırsat bulduğunda ya da herhangi bir sorun olması halinde başka bir şirkete gidebilir. Yöneticinin çalışana güvenmemesinin bir diğer nedeni, çalışanın işletme menfaatini kendisi kadar düşünmeyip, işine hile karıştıracağını düşünmesidir. Onlara göre çalışanların her zaman kontrol altında tutulması gerekir. Böyle bir ortamda kendisini baskı altında hisseden ve kendisine güvenilmediğini düşünen çalışan, verimli olamaz; ilk fırsatta başka bir işletmeye gider.</p>
	<p>Görev tanımlarının netleştirilmemesinin şirkette karmaşaya ve koordinasyonsuzluğa neden olabileceği daha önce açıklanmıştı.</p>

	<p>Özellikle aile şirketlerinde bu durum oldukça önemlidir. Aksi halde şirkette herkes herkesten hesap sormaya başlar. Tüm aile üyeleri patron gibi davranır. Ast üst ilişkilerinin belirlendiği, görev tanımlarının olduğu şirketlerde aileden olmayan profesyonel yöneticiler kendi görev alanları içinde tüm yetkilerini ve inisiyatifini kullanmakta özgürdür. Yöneticinin vermiş olduğu kararlara ailenin diğer üyeleri saygı gösterir ve onun bilgisi olmadan, vermiş olduğu kararın aksi yönde başka bir karar vermezler.</p>
	<p>Aile şirketlerinin en önemli dezavantajlarından biri de, kurucunun şirketteki bütün işlere müdahale etmesidir. Halbuki patronun görevi; bir kumandan gibi davranarak, kurmaylarını kullanmak ve işletmesini başarıya taşıyacak stratejiler geliştirmek olmalıdır</p>

Tablo 4: Aile işletmelerinin avantaj ve dezavantajları. (Erdoğan, 2007: 15-19):

2.7. Aile Şirketlerinin Sorunları

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de aile şirketleri ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte aile şirketleri büyüyüp gelişirken normal şirket sorunlarının yanında aile faktörleri ile ilgili birtakım sorunlar da yaşamaktadır. Bu sorunlar; aile şirketlerinde geleceğe yönelik planlama eksikliği, kuşak çatışması, yüksek işgücü devir oranı, eski yönetim alışkanlıklarının devam etmesi, aile bireyleri-yönetici çatışması, aile içi dedikodu, roller çatışması gibi sıralanabilir. Sayılan tüm bu sorunlar, işletmenin kurumsallaşamamasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım, 2007: 33).

Aile şirketlerinin çoğu kurumsal bir yapıya sahip olmadıklarından; daha çok anlık kararlar almaktadırlar. Stratejik karar alma yerine, gelişen fırsatlara göre taktikler oluşturulmaktadır. Şartların değişmesi halinde, koşullara göre yeni bir strateji belirlenmektedir. Bu şirketlerin yöneticileri planlamalarını daha çok sezgiye dayalı yapmaktadırlar (Alkara, 2006: 29).

Aile şirketlerinde yöneticiler, eğer yetki devrini önceden planlamazlarsa, işletmeyi devralacak varisin karar alma sorumluluğu gelişmeyecek, bu durum da devralacak kişinin çekimser olmasına yol açacaktır.

Aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği çevre, kullandıkları teknoloji, stratejik davranıp davranmamaları, işletme yapısı ve kültürü önemli sorular olarak belirlenirken; sorun daha çok şirketi yönetenlerin kişilik, yaklaşım ve benimsedikleri yönetim tarzlarında ortaya çıkmaktadır (Morgan'dan aktaran Yıldırım, 2007: 33).

Birçok organizasyonda aile üyelerinin sebep olduğu sorunlar vardır. Çoğunlukla; işe veya toplantılara zamanında gelmemek, ihtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmamak veya tatil ve hafta sonlarında çalışmaktan kaçınmak ve bunlara ilave olarak sorumlu oldukları projelerle ilgili bilgileri gerektiği gibi diğer iş arkadaşlarıyla paylaşmamaları gibi şikâyetlerin olduğu diğer durumlarda söz konusudur.

Ayrıca, aile üyelerinden kaynaklanan sorunların yanında örgütün yapısından kaynaklanan bazı sorunlar da vardır. Bunlar (Alkara, 2006: 30):

- Örgüt yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilmemesi,
- Verimli bir organizasyon yapısı olmadığı için, verimlilik ölçme sisteminin olmaması,
- Toplam Kalite yönetimine uygun yapılanmanın olmamasıdır.

Aile şirketi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre, aile şirketlerinin %85'i kurumsallaşamama, saltanat zihniyeti, profesyonelleşememe, yüksek işgücü devir oranı, işin çekirdeğinden gelme nedeniyle eski alışkanlıkların devamı, güç kavgası, lider bağımlılığı gibi sorunlarla karşı karşıyadır (Yıldırım,2007: 33).

Aile şirketlerinin yaşadığı sorunlardan bir diğeri de, organizasyon yapısı oluşturulurken iş analizi ve görev tanımlarının açık ve net bir şekilde yapılmamasıdır. Bu tanımlamalar net bir biçimde oluşturulmalı, aynı şekilde, iş akış şemaları ve departman tanımlamaları da belirlenmelidir. Kurumsallaşması düşük aile şirketlerinde örgütsel işbölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı ve bunu gösteren örgüt şemaları ile el kitaplarının olmaması nedeniyle görevlerde belirsizlik hâkim olabilecektir (Çelik, Soysal ve Alıcı' dan aktaran Alkara, 2006: 31).

Nitekim birçok aile şirketinde organizasyon şemaları, görev tanımları, yetki ve sorumluluk dengeleri yoktur. Kurum sahipleri kendilerini çalışanlardan ayrı tutarlar. Genellikle, sektördeki tecrübelerinin de getirmiş olduğu inançla, çalışanlarından daha fazlasını bildiklerini, işe onlardan daha hakim olduklarını düşünürler. Bu nedenle profesyonel yöneticiler, bu şirkette düşük iş tatmini ve düşük motivasyonla çalışırlar.

Her ne kadar, aile şirketi içerisinde aileden olmayan bir yöneticiye kuşkuyla yaklaşılır ise de, profesyonel çalışanlar, bu şirketin başarısında büyük pay sahibidir. Aile üyeleri, bu yöneticiler karşısında mahremiyetlerini kaybettiklerini, tüm sırlarını bu kişilerle paylaştıklarını düşünerek rahatsız olsalar da; bu kişilerin şirkete büyük katkıları vardır. Profesyonel çalışanlar ulusal ve uluslararası alanlardaki tecrübelerini kuruma getirecekler ve kurumun kredibilitesine katkıda bulunacaklardır.

2.8. Başarılı Olan Aile Şirketleri

Kurulan aile şirketlerinin %95'inin yaşamlarını sürdüremediği bir ortamda, başarılı olan aile şirketlerinin özelliklerine genel olarak göz atılacak olursa, aşağıdaki ortak özelliklerle karşılaşmaktadır (Kırım, 2007: 7):

- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemleri vardır.
- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirirler.
- Aile bireylerini şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitirler.
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşır.

- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duyguları vardır ve bunu bağışları ve toplumsal hizmetleri ile gösterirler.

- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşadığı için en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yaparlar.

- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararları hızlı verirler.

- Sürekli olarak araştırmacı ve yenilikçilerdir.

- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışları vardır.

2.9. Türkiye’ de Aile İşletmeleri

Geçmişte faaliyete başlayıp nesilden nesile geçerek günümüze kadar faaliyetine devam eden aile şirketi sayısı azdır. Ülkemizde kurulan ve bugüne kadar ayakta kalmayı başarmış aile şirketlerine bakıldığında, bu şirketlerin genellikle gıda sektöründe yer aldıkları görülmektedir. Bu firmalara; Hacı Bekir Lokumları, Vefa Bozacısı, Çöğenler Helva, Teksima Tekstil gibi aile şirketleri örnek verilebilir.

Performans Consulting’in kurucusu Ziya Yılmaz’ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre, Türkiye’de dört tip aile şirketi vardır (Kaçar, 2003: 22):

1. **Patron Şirketi Olarak Adlandırılan Limited Aile Şirketleri:** Şirkette alınan tüm kararların patron tarafından alındığı şirketlerdir.
2. **Kardeş Ortaklığı Olan Şirketler:** Bu aile şirketlerinde yönetim hükmen kardeşler arasında paylaştırılmıştır.
3. **Kompleks Aile Şirketleri:** Bu tür şirketlerde sadece kardeşler değil, kuzenler de yer almaktadır. Sabancı Holding bu şirketlere örnek verilebilir.
4. **Yönetimi Profesyonellere Bırakılan Eski Aile Şirketleri:** Bu tür aile şirketlerinde ise yönetim kurulu bulunur ve kuruldaki şahıs işi tamamen profesyonellere bırakır. Kurumsallaşma hedefi olan şirketler için en uygun tür budur.

Türkiye'deki en kıdemli aile şirketleri ve bu işletmelerin diğer kuşaklara devretme oranları aşağıdaki Tablo 5'te görülmektedir.

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Nesil sayısı	Kurucu
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	1777	5	Hacı Bekir
İskender	1860	3	Mehmetoğlu İskender Efe
Vefa Bozacısı	1870	4	Hacı Sadık
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	3	Mehmet Efendi
Güllüoğlu	1871	5	Hacı Mehmet Güllü
Sabuncakis	1874	3	İsrati Sabuncakis
Komili	1878	3	Komili Hasan
Cemilzade A.Ş.	1883	3	Udi Cemil Bey
Çöğenler Helvacık	1883	4	Rasih Efendi
Hacı Abdullah	1888	3	Abdullah Efendi
Hacı Şakir	1889	4	Hacı Ali
Teksima Tekstil	1893	4	H. Mehmet Botsalı
Konyalı Lokantası	1897	3	Ahmet

			Doyuran
Arkas Holding	1902	3	Gabriel J. B. Arcas
Bebek Badem Ezmecisi	1904	2	Mehmet Halil Bey
Koska Helva	1907	4	Hacı Emin Bey
Abdi İbrahim	1912	3	Abdi İbrahim Barut
Mustafa Nevzat	1923	3	M. Nevzat Pısak
Eyüp Sabri Tuncer	1923	3	Eyüp Sabri Tuncer
Koç Holding	1926	3	Vehbi Koç
Eczacıbaşı	1942	2	Nejat Eczacıbaşı
Ülker	1944	2	Sabri Ülker
Yasar Topluluğu	1945	3	Durmuş Yasar
Sabancı Holding	1946	2	Hacı Ömer Sabancı
Yeni Karamürsel Mağazacılık	1949	3	Nuri Güven
Abalıoğlu Holding	1951	3	Cafer Sadık Abalıoğlu

Triko Mısırlı	1951	3	Süleyman Mısırlı
---------------	------	---	---------------------

Tablo 5: Türkiye'deki En Eski Aile Şirketleri(Alkara, 2006).

Özellikle son 50 yılda dış ticaretin yaygınlaşması ve bu alanda rekabet ortamının oluşmasıyla ülkemizde birçok işletme kurulmuş ve yabancı yatırımcıların gelmesiyle de dış dünyayla ilişkiler gelişmiştir. Ancak, 50 yıl önce kurulan birçok işletme bugün ya iflas etmiş ya da başarılı bir şekilde varislerine devredilemediğinden faaliyetlerine devam edememiştir. Bu gelişmeler yönetim konusunun önemini artırmıştır (Tikici ve Uluyol, 2006: 461).

2.10. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Aile şirketlerinde kurumsallaşmayı algılamak için öncelikle kurumsallaşmanın ne olmadığını anlamak gerekir. Kurumsallaşma;

- Şirketi tamamen profesyonellere terk etmek,
- Kontrolü elden çıkarmak,
- Bir kenara çekilmek,
- Herkesin sözüne göre hareket etmek,
- Bir sürü danışman toplamak,
- İşletmenin sırlarını dışarıya aktarmak,

demek değildir (Pazarcık'tan aktaran, Alkara, 2006: 42).

Günümüz dünyasında, kalkan ticari sınırlar ve küreselleşme hareketleriyle, diğer firmalarda olduğu gibi aile şirketleri içinde kurumsallaşma kaçınılmazdır. Artan rekabet şartlarıyla mücadele için işletmeler günün koşullarına göre yeniden yapılanmalıdır.

Kurumsallaşma, şirket yönetiminin profesyonel kişilere devredilmesidir. Ancak, şirket kurumsallaşırken, aile bireyleri de bu kurumsallaşmaya uyum sağlayabilirse, bu şirkette profesyoneller gibi görev alabilirler. Kurumsallaşmanın olabilmesi için, iş tanımlarının açık ve net bir şekilde yapılması, kişilerin sorumluluk alanlarının belirlenmesi gerekir. Aile bireyi getirildiği konuma uygun değilse, şirkete zarar getirir (Erdoğan, 2007: 36).

Aile şirketlerinin büyüme sürecinin özellikle ilk evrelerinde kurucu patronlar başrolü oynar. Mevcut işletme, aile ile sınırlı kalır, ailenin çıkarlarının ve bütünlüğünün korunması çok önemlidir. Zamanla işletme büyüyüp geliştikçe, dışarıdan çalışanlar katılır. Bu dönemde artık kurucu patron yaşlanmaktadır ve kendisinin alışık olmadığı sistemler, performans ölçütleri, stratejik planlama gibi kavramlar patronun karşısına çıkmaya başlamıştır. Bu kritik dönemde kurucu patronun sonraki kuşağın işi devralması, işletmenin değişen şartlara ayak uydurması için gerekli yönetsel dönüşümlerin yapılması, işlerin kurallara bağlanması, kısacası kurumsallaşma adına gerekenlerin yapılmaması halinde, işletmeler zamanla zayıflamakta hatta yok olmaktadır (Yıldız, 2008: 86).

Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde murahhas yönetici (CEO-Genel Müdür) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi etkenler, kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur. En geniş anlamda kurumsal yönetim tanımı; modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir (Alkara, 2006: 47).

Günümüzde değişim, işletmeleri kurumsal bir yapı haline gelmeye zorlamaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinde karar vericiler ve yöneticileri bekleyen en önemli görevlerden biri, hızla değişen çevre koşullarını anlamak, bu koşullarla başa çıkabilmek için işletmede değişimi tetiklemek ve değişim sürecini yönetmektir. Yöneticiler ve aile bireyleri değişen koşulların getirdiği tehlikelerin etkilerini en aza indirmek, işletmenin varlıklarını devam ettirebilmek ve başarılı olabilmek için değişimin getireceği ikilemleri çözümlenmek zorundadırlar. Bunu başarmada kurumsallaşma önemli rol oynayacaktır (Sağlam, Kesen ve Ayyıldız'dan aktaran Çamköy, 2007: 70).

Kurumsallaşma; bir işletmenin, örgüt kültürüne uygun standartlara ve kurallara bağlanarak, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturması sürecidir. (Yıldız, 2008: 88).

Kurumsallaşma, farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak hepsinin ortak noktası; kurumsallaşmanın, günümüz şartlarında büyümek ve hayatta kalmak isteyen şirketlerin olmazsa olmazı olduğudur. Özellikle aile şirketleri söz konusu olduğunda, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de değinileceği gibi, kurumsallaşmayı tam olarak hayata geçirmiş şirketlerin hayatta kalmayı başardıklarını görülmektedir.

Kurumsallaşma ancak, her şeyden “yeteri kadar” bilen KOBİ sahibinin, “her şeyi” derinliğine bilen yöneticileri yönetebilme becerisi kazanması ile olur. Aile şirketlerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi yöneticinin lider özelliği taşıması gerekir (Erdoğan, 2007: 36).

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının iki boyutu vardır. Bunlardan birincisi işletmenin kurumsallaşması iken, ikinci boyut ise aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma, aile odaklı yönetim yaklaşımından işletme odaklı yönetim yaklaşımına dönüşüm, bu iki boyutu göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir (Çamköy, 2007: 72).

Kurumsallaşma, kurucunun her şeyden elini çekip, tüm işleri profesyonel yöneticilere bırakması değildir. Aksine kurucu mutlaka işinin başında olmalıdır. Kurumsallaşma, sistem haline gelebilmektir. Şirketi bir sistem olarak görmek ve bu sistemin tüm parçalarının rol ve görevlerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Böylece sistem kendi bütünlüğü içinde işler ve karşılıklı etkileşim sağlanabilir.

Aile ilişkilerindeki kurumsallaşma, genellikle aile üyelerinin üzerine pek düşmediği, ancak aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan konudur. Bunu aşmak için öncelikle bir aile anayasası oluşturulmalı; bu anayasa ile aile yönetim ilişkileri belirlenmelidir. Bir aile konseyi oluşturulmalı ve çatışmalar bu konsey aracılığı ile yönetilmelidir. Devir planlamasının yapılması ve hissedar sözleşmesinin hazırlanması da aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli faktörlerdendir.

Şirketin kurumsallaşmasında yapılması gerekenler şunlardır (Kırım, 2007: 11):

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İş ve görev tanımlarını yapılmalı ve bunlar yazılı hale getirilmelidir.
- İç yönetmelikler oluşturulmalıdır.

- Yetki ve sorumluluklar dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmelidir.

Kurumsallaşma işletmeyi kişilere bağımlı olmaktan büyük ölçüde kurtarır ve herhangi bir sebeple işletmede, özellikle de kilit noktalarda, görev alan kişilerin işten uzaklaşmaları durumunda işletmenin minimum zarar görmesini sağlar.

Aile şirketlerinde genellikle durum olması gerekenin tam tersidir. Şirkette kurucunun işletme üzerindeki kontrolü ve etkisi çok belirgindir. Her şeye o karar verir, her şey onun kontrolünde ilerler. Kimse patrona danışmadan iş yapamaz. Bu kültürün sonucunda da patronun iş göremez duruma gelmesi veya ölmesi halinde işletmede işler ters gitmeye başlar ve zamanla işletme yok olma tehlikesi ile karşı karşıya gelir.

Bir patronun işletmesi için yapabileceği en büyük hata, işletmeyi kendisi ile fazla özdeşleştirmesidir. Kendini işletmenin her şeyi olarak düşünen, ‘ben olmasam hiçbir şey yolunda gitmez’ diyen, işletmenin kasasını kendi cüzdanı olarak gören, işletmenin başarılarını sadece kendisinin sayesinde kazanıldığını sanan bir patronun büyük ego tatmini yaşayacağı muhakkaktır. Bu konuda hissettiği ego tatmini ne kadar büyükse, kendisini ne kadar büyük görüyorsa işletmesi de o oranda küçülecektir. İşletme isim olarak dışarıda anıldığında tanınmıyor, ancak patronun ismi söylendiğinde tanınıyorsa, işletmeyi gelecekte ciddi sıkıntılar bekliyor demektir ve işletme kesinlikle kurumsallaşmadan çok ama çok uzaktır (Yıldız, 2008: 90).

Çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi gerçekte kurumsallaşma sürecinde aile bireylerinin işten çekilmeleri gerekmez. Profesyonel çalışanlardan ziyade önemli olan, işlerin profesyonelce yapılabilmesini sağlamaktır. Her profesyonel çalışan işini profesyonelce yapar şeklinde bir genelleme olmadığı gibi, aile üyeleri profesyonelce iş yapamaz şeklinde bir genelleme de yoktur. Aile üyelerinin yapısı gereği olaylara profesyonel çalışanlar gibi yaklaşımları zor olsa da kararlılıkla hareket etmeleri neticesinde aile üyelerinin de profesyoneller gibi çalışması sağlanabilir. Nitekim ülkemizde de buna örnek olabilecek büyük aile şirketleri mevcuttur. Örneğin; Sabancı, Koç, Alaton aileleri gibi. Bu şirketler, yönetimden çekilip, şirketlerini tamamen profesyonel yöneticilere bırakmak yerine;

değişen iş dünyası koşullarına göre kendilerini geliştirmişler ve kurumsallaşmalarını sağlamışlardır. Bunun sonucunda da aile şirketi yapılarını bozmadan, uzun yıllardır ayakta durmayı başaran büyük firmalar haline gelmişlerdir. Hatta öyle ki, kurucu patronlarının vefat etmesine rağmen, şirket yapılarında herhangi bir bozulma yaşanmamış, aksine büyümeye devam etmişlerdir.

Aslına bakılırsa, aile şirketlerini yönetmek görüldüğünden daha karmaşık bir süreçtir. Bu sebeptendir ki, kurumsallaşamayan aile şirketlerinin çoğu (neredeyse beş aile şirketinden üçü) 3. kuşağa ulaşamamaktadır. Aile şirketlerinin yok olma sebepleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

43%	Kardeşler Arası Çatışma
14%	Kardeş-yeğen-Kuzen Kavgası
19%	Aile İçi Çatışma
19%	Miras Kavgası
5%	Aileler Arası Kavga

Tablo 6: Aile İşletmelerinin Yok Olma Sebepleri (Alkara, 2006:39).

Tabloda görüldüğü gibi, aile şirketlerinin en büyük yok olma sebebi kardeşler arası kavgadır. Bu da kurumsallaşmanın ve kurumsal yönetimin bir aile şirketinin devamlılığında ne kadar önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

Aile şirketleri, ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde anahtar rolü üstlenmektedirler. Tüm dünya ülkelerinde, işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Çoğunluk oluşturan bu işletmenin varlıklarını uzun süre devam ettirmesi, diğer ülkeler için olduğu gibi Türkiye açısından da önemlidir. Bu işletmelerin rekabet gücünü kaybetmesi, piyasadan çekilmesi sadece işletme sahibi ailenin sorunu değil, ülke ekonomisinin sorunudur. Çünkü piyasadan çekilen her bir işletme, o işletmeye yatırılan ülke kaynaklarının israf edilmesi anlamına geldiğinden, aile şirketlerinin sürekliliği önem taşımaktadır (Çamköy, 2007: 77).

Aile şirketi söz konusu olduğunda ise kurumsallaşma daha da büyük önem taşır. Çünkü işin tepesinde aile üyeleri yer alır. Aile üyeleri birbirine akrabalık bağlarıyla bağlıdırlar. Yani işteki birliktelik veya ortaklıklarından önce akrabalık bağı ile buluşurlar. Akrabalık bağı ise duygusal kökenlidir. Oysa işletme, mantığın ve bunun uzantısı kuralların hakim olduğu bir sosyal kurumdur. Bu, aile ilişkilerinde kuralların olmadığı anlamına gelmez. Ailede de kurallar vardır. İşyerinde de duygular vardır. Ama aile ilişkilerinde belirleyici olan baskın ilişki biçimi duygusal, işyerinde ise mantık kökenlidir (Fındıkçı'dan aktaran Alkara, 2006 :40).

Aile şirketlerinde devamlılığın sağlanması için bağımsız olarak çalışan ve üst yönetime destek veren bir yönetim kurulu oluşturulmalı, üstün nitelikli profesyonel yöneticilerle çalışılarak gerekli motivasyon sağlanmalıdır. Kısa vadeli günlük plan ve kazanç yerine uzun vadeli yatırımlar ve kazanç düşünülmelidir. Eğer aile üyeleri yönetimde yetersiz kalırsa şirket sahibi patron bunu zamanında teşhis edebilmeli ve gerektiğinde liderliği profesyonel yöneticilere devredebilmelidir. Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile şirketi kurumsal bir nitelik kazanabilir (Yılmaz'dan aktaran Alkara, 2006: 49).

Kurumsallaşmış bir şirkette işler belirli kurallar dâhilinde yapılır. Kurumsallaşmış bir şirket, kişilerden bağımsızdır. Neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına şirket sahibi/yönetici karar vermez. Yapılacak olan işler, belirli kurallar dâhilinde, yapılması gerektiği şekilde yerine getirilir. Şirket, insanların keyfiyetine göre değil; kurallara göre yönetilir. Sadece ekonomik amaçla kurulmuş şirketin bir yönetim kuşağından öbürüne geçişte karşısına önemli engeller çıkacaktır. Bu tür şirketler kalıcı olamazlar. Çevreden gelen tehlikelere karşı dayanıksız kalırlar. Ekonomik şirketin tam aksine, kendi kendini sürekli bir topluluk haline getirme amacı çevresinde örgütlenmiş bir şirket, içinde yer alan insanların sürekliliklerini ve hareketlerini belirleyen kurallar uygulamaya koyarak uzun bir ömre ve yenilemez bir güce sahip olur. Bu tip bir şirket uzun ömürlü olmayı ve kendi potansiyelini geliştirmeyi amaçlar. Karlılık yalnızca onu bu amaca ulaştıracak bir araçtır. Şirketin bir topluluk oluşturmaya yönelik süreçlere büyük önem göstermesi gerekmektedir. Bunun için de ortak değerlerin belirlenmesi, çalışanların seçilip işe alınması, onların

eğitilip geliştirilmesi gibi süreçlerin düzenlenmesi gerekir (Arie de Geus'tan aktaran, Dilbaz, 2005: 66).

Günümüz şirketlerinin en önemli sorunlarından biri olan kurumsallaşma bir işletmenin; piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak gerekli sistemleri kurması bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulayabilmesidir. Buna yakın bir tanımla, işletmede belirlenmiş olan kuralların, değerlerin ve sosyal etkileşim kalıplarının; istikrarlı biçimde gelişmesi, standartlaştırılması ve süreklilik kazandırılarak gerektiğinde kendini yenileyen bir sisteme dönüştürülmesi süreci, kurumsallaşma süreci olarak açıklanabilir (Seymen, Aydemir ve Taşçı'dan aktaran Alkara, 2006: 41).

Bir girişimcinin şirkete ruh ve yön vermesi gerekir. Kurumsallaşmada sistemi insanlardan bağımsız kılmanın aksine insanlara yer vermeli ve onlardan, her seviyedekilerden (patron dan kapıdaki güvenlik görevlisine, kadar herkesten) işlerine renklerini, şahsiyetlerini, isimlerini, ruhlarını, benliklerini koymalarını, şirketin kurum gibi yönetilmesini ve şirketin kurum gibi davranmasını sağlamaları istenmelidir (Bıçakçı'dan aktaran, Dilbaz, 2005: 67).

Kurumsallaşma karar alınıp uygulandığı anda sonuçları görülecek bir eylem değildir. Kurumsallaşma, kurumsallaşma çabalarının başlamasından itibaren uzun bir süreçte ortaya çıkacak bir kültürdür. Dolayısıyla kurumsallaşma bir süreçtir. Bu süreçte işletme sahiplerine, yöneticilerine ve çalışanlarına kurumsallaşmayla ilgili çeşitli sorumluluklar düşmektedir.

Kurumsal olmak, kendini ve kalite belgesini garantiye almak için, standartlar koyup, buna uygun iş süreçleri, imza noktaları yaratıp formlar doldurmak da değildir. Kurumsal olmak, yönetimin evrensel kurallarla yapılması demektir. Kurumsal olmak, şirkette çalışan kişilerin ortak bir hedef dahilinde bir araya gelerek çalışmaları ve bu hedefe ulaşmak için ellerinden geleni yapmaları demektir (Dilbaz, 2005: 67).

2.11. Aile Şirketlerinin Geleceğini Etkileyen Faktörler

Aile şirketlerinin yaşamı boyunca karşılarına çıkan ve doğru çözümler bulunamadığı takdirde, şirketlerin ömürlerini kısaltan bazı önemli başlıklar bu bölümde değerlendirilecektir:

2.11.1. Devir Planlaması

Aile şirketlerinin %70'i kurucu emekli olduktan sonra ya da vefatından sonra satılır veya kapanır. Aile şirketlerinde kişisel yaşam ile profesyonel yaşamın iç içe geçmesi sonucu meydana gelen çatışmalar şirketlerin sonunu hazırlar. Ancak birinci nesil tarafından kurulmuş ve geliştirilmiş bu şirketlerde yönetimin bir sonraki nesle devri konusunda hiçbir plan yapılmamış, devir olayının kendi kendine gerçekleşmesi yolu seçilmiştir (Erdoğan, 2007: 46).

Aile şirketlerinde devretme sürecini Erdoğan, Leon Danco'dan şu şekilde aktarmaktadır: "Aile şirketlerinin kurucuları devretme sürecinde eylemsizlik içine girdikleri için, kendi elleriyle şirketin sonunu hazırlıyorlar. Şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek yerine, geçmiş vizyonu sürdürmeyi tercih ederler. Bu, kurucunun kendi gücünden memnun olmasından kaynaklanıyor. Gelecekle ilgili yeni planlar yapılması gerekirken belirsizlik hüküm sürüyor" (Erdoğan, 2007: 46).

Şirket kurucusunun kendi elleriyle oluşturup bir yerlere getirdiği, her aşamasıyla tek tek yakından ilgilenip kontrol ettiği şirketini bir çırpıda sonraki nesle devretmesi muhakkak ki kolay değildir. Devir işlemini yapmak, kurucunun yaşamındaki birçok şeyi değiştirecektir; çünkü o zamana kadar kurucunun hayatındaki tek şey, tüm zamanını kaplayan şirkettir. Kontrolü ve yönetimi bırakmak istemez. Bu nedenle de erteleyebildiği kadar erteler.

Ward, aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasını birkaç sebebe bağlamaktadır. Bunlar, devretmenin doğru zamanda gerçekleşmemesi, kişisel, aile-iş kararlarının birbirini etkileyip zarar vermesi, başarılı çalışanların şirkette tutulmaması ve kurumsallaşmanın olmamasıdır (Erdoğan, 2007: 47).

2.11.2. Değişime Adapte Olma

Aile şirketlerinin önündeki tek engel kurumsallaşma değildir. Stratejik düşünme, değişime adapte olabilmek, değişen dünyaya uygun çalışma modelleri ve rekabetçi olabilmek de aile şirketlerinin uzun süre ayakta kalabilmesi için önemli aşamalardır. Yaratıcı bir stratejiye sahip olmayan, yenilikçi ve değişime açık olmayan aile şirketleri ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşsın; yeni ekonomi şartlarında başarılı olamazlar.

2.11.3. Atalet Hastalığı

Aile şirketleri için önemli olan bir diğer nokta da, başarının getirmiş olduğu atalet hastalığıdır. Başarılı liderler geçmiş dönemlerde elde ettikleri başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılgısına düşerler. İş dünyasının değişen kurallarına rağmen, eski stratejilerle ve yöntemlerle tekrar başarı yakalayabileceklerini düşünebilirler. Böylece değişime direnme ve ataletten kurtulamama başlar. Bu durum, aile şirketinin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisidir. O nedenle, süreklilik için aile şirketi liderinin veya liderlerinin geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri belki de en önemli önceliktir (Kırım, 2007: 9).

2.11.4. Nitelikli Personel

Aile şirketlerinin zayıf noktalarından biri, aile ve iş kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Yetenek ve birikimlerine bakılmadan aile bireyleri işe alınarak, firma içinde yükseltilmektedir. Ancak mevcut piyasa şartları, hızlı değişime ayak uydurabilen, stratejik düşünebilme yeteneğine sahip, ileri görüşlü yöneticilere gereksinim duymaktadır. Aksi halde değişime karşı direnen yöneticiler, o aile şirketini yok edebilir.

III. BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKALAŞMAYA BAKIŞ AÇISI VE TOSUNOĞULLARI BÜROTIME ÖRNEĞİ

Bu bölüme kadar; günümüzde giderek önem kazanan marka kavramına, markayı oluşturan temel kavramların neler olduğuna ve markalaşmanın ne olduğuna; bununla beraber, aile şirketinin tanımı, özellikleri ve bu şirketlerin kurumsallaşmasına değinildi. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise, özellikle Anadolu'da bulunan aile şirketlerinin marka kavramına ve markalaşma çalışmalarına nasıl baktığına göz atılacaktır. Ancak, firma örneğine geçmeden önce, konu ile ilgili Konya'da yapılmış bir araştırmanın bulgularına bakmak, hem çalışmamızın literatür taramasındaki verileri somutlaştırmak hem de bölgedeki genel yapı hakkında bilgi sahibi olmak açısından faydalı olacaktır.

3.1. Konya'da Bulunan Aile Şirketlerinin Genel Değerlendirmesi

Arif Yıldız 2008 yılında Konya'daki firmalar üzerinde yapmış olduğu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

Konya'daki aile şirketlerinin %71'i aile üyeleri arasında ortaklık şeklinde kurulmuştur. Yani işletmelerin çoğu, tek bir aile yönetimindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda aile üyeleri, şirket hisselerinin tamamına sahiptir. Yani, gelir dağılımında dışa açılma söz konusu değildir.

Şirketlerin çoğunu birinci kuşak, yani kurucu yönetmektedir. Bu sonuca göre, işletmeler henüz gençtir, dolayısıyla geleceğe yönelik etkin bir planları yoktur. Bu nedenle de, ciddi tehlikelerle karşılaşabilirler.

Gelecek on yıl içerisinde aileden olan ve olmayan üst yönetici potansiyeline sahip yönetici sayısının sorulduğu araştırmada yöneticiler, üst düzey yönetici olma potansiyelini çoğunlukla aile üyelerinde görmektedirler (%84). Bunun nedeni, üst düzey yönetici olarak ailelerinden insanları görmek istemeleri ve bu kişileri daha yakından tanıyarak onların yönetici olarak çalışmaları yönünde çaba harcamalarından kaynaklanmalarındandır. Bu durum da göstermektedir ki;

günümüzde profesyonel yöneticiler etkin olarak yönetim kadrolarında yer almadığı gibi, gelecekte de yer almasının düşünülmemektedir.

Araştırmaya katılan şirket yöneticilerinin çoğu daha önce başka bir işte çalışmamıştır. Kuşak yükseldikçe, bu oran artmaktadır. Böylece, kurucu ve kurucudan sonra gelen kuşaklar eğitimlerini tamamladıktan sonra, doğrudan ailelerinin şirketlerinde işe başlamakta; başka herhangi bir şirkette çalışmamaktadır. Bu durumda da farklı tecrübeler, marka deneyimleri, kurumsallaşma çalışmaları içinde yer alamamakta, bu konuda tecrübe kazanamamaktadırlar. Bu da, aile şirketinin markalaşma sürecini olumsuz etkilemektedir.

Araştırmaya katılan şirketlerin yönetimde bulunan kişilerine işi ne zaman bırakacakları sorulmuştur. Çoğunluk yaşadığı sürece bırakmayacağını söylemiştir. Sadece %20'lik grup yetki devri planlamasını yapmıştır. Yaş, özellikle Anadolu şirketlerinin markalaşmasında oldukça önemli bir etkidir. Çünkü markalaşma şirket içinde bazı radikal kararların alınmasını gerektirir. Ancak kurucu yöneticinin öncelikli amacı satış ve maddi anlamda büyüme olduğundan, bu kararları erteleyebilir, gerekli görmeyebilir, hatta bu kararları almaya cesaret edemeyebilir.

Şirketlerinin başarısında hangi etkenlerin öncelikli olduğunun sorulduğu araştırmada, yatırımların öz kaynaklara dayandırılması seçeneğini işaretleyenlerin oranı %46,23'tür. Kurumsallaşma ancak üçüncü etken olabilmiştir. Ancak işletme büyüdükçe ve birçok konuda tıkanıklıklar yaşandığını gördükçe bu seçeneğin önemi artmaktadır. Kurumsallaşmanın ancak üçüncü sırada yer alabilmesi, işletme sahiplerinin bu konuya çok fazla önem vermediklerinin bir göstergesidir.

Dâhil oldukları bazı teşvik programları gereği ya da firmaya gelen danışmanların önerileriyle görev tanımları, iş akış şemaları ve organizasyon şemaları belli olan aile şirketleri de mevcuttur. Ancak titizlikle hazırlanmış ve yönetim kurulu tarafından da imzalanmış olan bu tanımlar çoğunlukla insan kaynakları departmanı ya da ilgili birimlerin dolaplarında, klasörler içerisinde yer almakta; uygulamaya sağlıklı bir şekilde konulamamaktadır.

Konya'da bulunan aile şirketleri üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına genel olarak göz attıktan sonra, bundan sonraki kısımda yine merkezi Konya

Organize Sanayii'nde bulunan ve bir aile şirketi olan Tosunoğulları Mobilya (Bürotime) nın genel yapısına ve markalaşma çalışmalarına değinilecektir. Bu bölümde yer alan bilgiler şirket yönetim kurulu başkanı Hüseyin Tosunoğlu ile yapılan karşılıklı görüşme ile elde edilmiştir.

3.2. Tosunoğulları Mobilya San. Tic. A.Ş. (Bürotime)

Tosunoğulları Mobilya San. ve Tic. A.Ş.'nin temelleri 1980'e dayanmaktadır. Hüseyin Bey ve babaları Hasan Tosunoğlu, mobilya sektörüne 10 kişilik bir atölyede başlar. Bir süre taahhüt ve dekorasyon işleri yaparlar. PTT binaları, hastaneler, vergi daireleri, bankalar gibi Türkiye'deki büyük projeli işlere imza atarlar. O zamanki faaliyetleri daha çok verzalit, laminat ve melamin üzerinedir. Mobilyacılar Sanayii'nde küçük bir mağazaları vardır ve satışlarını bu mağazadan yaparlar. Ofis mobilyası gibi bir hedefleri o dönemde bulunmamaktadır. Hüseyin Tosunoğlu, ofis mobilyasına geçiş dönemini şöyle anlatmaktadır (Tosunoğlu; 2010): "Denizli'de bir kurumun işlerini yaparken, ofis mobilyasının çok daha hızlı üretilip, montajının daha kolay olduğunu gördüm. Diğer dekorasyon işleri devam ederken mobilya işi tamamlanmıştı ve daha çok getirisi vardı. O dönemde ofis mobilyasını ciddi olarak düşünmeye başladım. O tarihlerde İstanbul'da bir fuara birkaç model büro mobilyası ile gittim. Gelen ziyaretçilerden birine standdaki tüm ürünleri satınca, ofis mobilyası daha cazip geldi. Böylece verzalit vs. gibi işleri bırakıp tamamen ofis mobilyasına yöneldik ve üç kardeş şirketimizi kurduk. 1996 yılında bir markamızın olması gerektiğine karar verdik. Böylece Bürotime doğdu".

Hüseyin Tosunoğlu, bahsetmiş olduğu bu fuara katılırken firma ismini Tosunoğulları olarak değil, Büroline olarak kaydettirir ve bu isimle fuara katılır. Fuardan sonra ismin tescilini almak isterler, ancak başka bir firma kullandığı için bu ismi alamazlar. Alternatifleri değerlendirirler ve sonuçta Bürotime'ye karar verilir.

Bürotime, sektörün en büyük ihtiyacını belirlemiş ve kendisini bu yönde geliştirmiştir. Ofis mobilyası üreticileri uzun termin süreleri ile çalışmaktadır. Oysa müşteriler en kısa sürede geri dönüş almayı ve mobilyalarını ofislerinde kurulu olarak görmeyi istemektedir. Bürotime çıkış noktası ve marka vaadi olarak "İş Kolaylaştırır"ı belirlemiştir. Bu vaadi desteklemek için ise, Türkiye'de ofis mobilyası

sektöründe yurt içi teslim süresi ortalama 8 hafta iken Bürotime bu süreyi 72 saate çekmiştir. Benzer şekilde, müşterilere geniş bir renk seçeneği ve buldukları her yerden kolayca ulaşım imkanı sağlamıştır. Hüseyin Tosunoğlu o dönemdeki önceliklerinin, doğal olarak, satış olduğunu söylemektedir (Tosunoğlu; 2010): “Ülke çapında 450 civarında bayimiz vardı. Ama şimdiki bayilerimiz gibi değildi elbette. Ürünlerin satıldığı mağazalar dağınık, düzensiz, mobilyaların üst üste durduğu, satıcıların mağazada müşteri beklediği yerlerdi. Aynı mağazada Bürotime ile birlikte bir sürü ofis mobilyası markası yer alıyordu. Hatta ev ve bahçe mobilyası ile birlikte satılıyordu.”

Tosunoğlu, markalaşmalarının büyük ölçüde fuarlara borçlu olduğunu söylemektedir (Tosunoğlu; 2010). Yurt içinde ve yurt dışında birçok fuara katılmış ve isimlerini duyurmaya başlamışlardır. Gerek modelleriyle gerekse hayata geçirdikleri 72 saatte teslimat politikaları ile rakipleri arasından farklılaşan Bürotime, katıldığı fuarlarda standlarına çok sayıda müşteri çekmiştir.

Henüz yeni kurulduğu yıllarda yaşanan 2001 krizi ile ilgili Tosunoğlu şunları söylemektedir (Tosunoğlu; 2010): “Fuarlarda edindiğimiz çevrenin en büyük faydasını, 2001 krizinde yaşadık. O tarihte birçok firma kapısına kilit vururken, biz kapasitemizi arttırdık ve büyüdük. 2007 yılında ise sektörümüzde ihracat şampiyonu olduk.”

Başlangıçta 450 olan bayi sayılarını bugün 70’e düşürerek sektörde bir ilki gerçekleştirmiş ve konsept bayilik sistemine geçmişlerdir. Bu yapıda ürünler bayilerin mağazalarında gerçek ofis ortamı olarak kurgulanmış bölümlerde sergilenmektedir ve müşteriler ürünleri deneyerek, dokunarak, ofis ortamında görerek seçebilmektedir.

Tüm bu istikrarlı markalaşma çalışmalarının sonucunda Bürotime 2008 yılında, devletin desteklediği tek markalaşma programı olan Turquality teşvik programına dahil edilmiştir. Bu program, yurt dışında Türk markalarının gelişmesini desteklemektedir. Bürotime sektörde bu programda yer alan tek markadır.

Aile şirketlerine bakıldığında genellikle şirket adı olarak soyadlarını kullanmışlar ve markalaşmalarını da bu yönde devam ettirmişlerdir. (Koç, Sabancı,

Eczacıbaşı, vs.) Bürotime’de ise durum tamamen tersi olmuştur. Başlangıçta Tosunoğulları olarak başladıkları iş yaşamına, tam da isimlerini duyurmaya başladıkları dönemde Bürotime olarak devam etmişlerdir. Bunun sebebini Hüseyin Tosunoğlu şu şekilde anlatmaktadır (Tosunoğlu; 2010): “Biz firma olarak bu işe ilk girdiğimiz andan beri yurt dışını hedeflemiştik ve Tosunoğulları’nın yurt dışında telaffuzu oldukça sıkıntılı olacaktı. Bir de doğrudan aileyi anlatmasını istemedik marka isminin.”

Bürotime bir aile şirketi olarak değerlendirildiğinde genel aile şirketi karakteristiklerine sahiptir. Firmanın yönetim kurulu başkanlığını Hüseyin Tosunoğlu yapmakta, Mehmet ve Mevlüt Tosunoğlu ise yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak şirkette görev almaktadırlar. Aynı şekilde, Tosunoğlu Ailesi’nin diğer üyelerinin de şirkette belirli oranlarda hisseleri bulunmaktadır.

Hüseyin Tosunoğlu’nun iş yaşamındaki liderliği, aile hayatını da etkilemektedir. Özellikle babalarının vefatından sonra, kardeşleri kendisinin yol göstericiliğinde hareket etmektedir. Hüseyin Tosunoğlu, karar alma süreçlerinde kardeşleri ile (özellikle Mehmet Tosunoğlu) birlikte adım atmakta, ancak son kararı yine kendisi vermektedir.

Bürotime, henüz birinci kuşağın yönetiminde olan bir aile şirkettir. Henüz yöneticilerin çocukları şirkette görev almamıştır. Ancak, aile mesleği ile paralel branşlarda eğitim almakta ve tatillerinin büyük bölümünü şirkette çalışarak geçirmektedirler. Aile bireylerinin şirkette çalışmasının, markaya olumlu bir katkısının olup olmayacağını değerlendiren Hüseyin Tosunoğlu, ikinci kuşağın şirkette farklı pozisyonlarda çalışmasının markaya mutlaka olumlu katkıların olacağını ama bu katkının, onların şirketi uzun yıllardır tanimasından değil, almış oldukları eğitimden kaynaklandığını söylemiştir (Tosunoğlu; 2010).

İşletme henüz birinci kuşak olduğundan idari kadroda ailenin diğer üyeleri bulunmamaktadır. Mevcut çalışanlarla ilişkiler ise formel bir yapıdan uzaktır. Yönetim kadrosu ile diğer çalışanların hitap şekilleri zaman zaman profesyonellik sınırlarını aşmaktadır. Aile şirketlerinin geneline hakim olan informel hitap şekillerine Bürotime’de de rastlanmaktadır. Bilhassa uzun yıllardır şirkette çalışanlar

yönetim ile “Bey” yerine “Abi” sıfatı ile konuşmakta, bunu yönetime yakınlığın ya da onlarla samimiyetinin bir göstergesi olarak görmektedir. Aynı durum şirketin idari kadrosunda yer alan diğer çalışanlar arasında da yaşanmaktadır. Şirket yönetimi ise bu durumdan rahatsız olmamakta, aksine bu yapının olumlu katkısı olduğuna inanmaktadır (Tosunoğlu; 2010).

Şirketin üretim, satın alma, muhasebe ve pazarlama gibi stratejik birimleri aile üyelerinin kontrolündedir. Bu birimlerle ilgili, özellikle maddi olan konularda son karar her zaman aile üyeleri tarafından verilir.

Bürotime, finansal ihtiyaçlarını öz kaynakları ile karşılayan bir firmadır. Böylece özellikle kriz dönemlerinde avantajlı durumda yer almakta ve krizden dolaylı olarak etkilenmektedir.

Aile şirketlerinin markalaşmasında önemli bir yeri olan profesyonel yöneticiler ile çalışma konusuna oldukça sıcak bakan şirket yönetimi, profesyonel yöneticilerin şirkete olumlu katkılarının olduğunu düşünmektedir. Bu konuda Hüseyin Bey’in değerlendirmesi şu şekildedir (Tosunoğlu; 2010): “Herkes kendi kültürünü, kendi tecrübelerini ve kendi bakış açılarını şirkete taşıyor. Ancak burada önemli bir husus var, aile şirketi eğer kurumsallaşmasını tamamlayamamışsa; şirkette görev alan profesyonel çalışanlar sıkıntı yaşamaya başlıyor ve şirkete faydalı olamıyor. Çalışanların şirkette ne iş yapacakları, nasıl çalışacakları belli değilse, bu kez karmaşa başlıyor. Patron ne derse o yapılmaya başlanıyor ve bu da şirketlerde ahbap-çavuş ilişkisini ortaya çıkarıyor. Bu durum da çalışanın şirketten memnun olmamasına ve sonuç olarak da 6 ay 1 yıl sonra şirketten kopmasına sebep oluyor. Çok yüksek donanımlı, büyük kurumsal firmalarda çalışmış yöneticiler; bir aile şirketinde çalışmaya başladıklarında, bu durum şirketin lehine gibi görünse de aslında uzun vadede aleyhinedir. Çünkü çalışan şirket için bir süre faydalı olabilecek, daha sonra beklentileri karşılanamadığı için faydalı olmayacaktır. Tıpkı 1. Ligde oynayan bir futbolcunun ikinci ligde bir takıma transfer olması gibi.”

Bürotime, markalaşmanın en önemli kriterlerinden biri olarak değerlendirilen kurumsallaşma bağlamında değerlendirildiğinde, yolun henüz çok başında olduğu görülmektedir. Hüseyin Bey’in konu ile ilgili düşünceleri de bunu desteklemektedir

(Tosunoğlu; 2010): “Kurumsallaşma, patronun olmaması tamamen kenara çekilmesi demek olamaz. O zaman şirket, vakıf şirketine döner. Ancak şirket başlangıçta çok ortaklı bir şirket olarak kurulur, herkesin görev alanları belirlenir ve herkes kendi işini yaparsa; sistem sağlıklı bir biçimde yürür. Ama bir aile şirketi söz konusu olduğunda, patronun kenara çekilmesi ve işi çalışanlara bırakması sağlıklı bir biçimde faaliyetlerin sürdürülmesine engel olur. Kurumsallaşmayı tek kelime ile tanımlayacak olursak, bence kurumsallaşma sistemdir. Firmada sağlıklı işleyen bir sistemin oturmuş olmasıdır. Bu sistemi oluşturabilmek için de iş akış şemalarının, görev tanımlarının belirlenmesi ve çalışanlar arasında şeffaflığın sağlanabilmesidir. Kurumsallaşma sürecinin en zor tarafı ilk adımın atılmasıdır bana göre. Yetkilerin birilerine devredilmesi, her şeyin belli bir sisteme oturtulmaya çalışılması, her şeyle yüzleşme bir anlamda ve ben bu süreci ateşten bir gömlek olarak tanımlıyorum. Bu gömleği giyme kararını vermek çok zor. Bu süreç hem çalışan hem de yönetici için oldukça sancılı maalesef. Bir anlamda insanın huyunun değişmesi gibi. Bürotime’yi Konya’daki diğer firmalardan ayıran en önemli özellik; bu ateşten gömleği giyen belki de tek marka olması. Her şeyin tartışılabildiği bir noktadayız bugün. Daha rahat, daha özgür bir çalışma ortamımız var. Çalışanlar, düşüncelerini bir üst amirine istedikleri gibi açabiliyor, paylaşabiliyorlar.”

Her ne kadar yönetim kurulu başkanı olarak Hüseyin Bey’in görüşleri bu yönde olsa da, durum çalışanlar arasında biraz daha farklıdır. Genel olarak bakıldığında, bu çalışmanın hazırlandığı dönemde Bürotime kurumsal yapılanmasını henüz tamamlamamıştır. Kâğıt üzerinde tüm düzenlemeler yapılmıştır. Görev tanımları, iş akışları, organizasyon şemaları, prosedürler gibi şirket içinde yönetimi düzenlemeyi sağlayacak unsurların hepsi; alanında uzman danışmanlar tarafından oldukça açık ve net bir şekilde tamamlanmıştır. Ancak henüz tamamlanamayan ve kurumsallaşmanın belki de en önemli gereği olan yetki ve sorumluluk verme, inisiyatif kullandırma henüz gerçekleşmemiştir. Mevcut iş akışlarının ve görev tanımlarının geneline bakılacak olursa, yapılan iş ne olursa olsun (satış, pazarlama, üretim, satın alma, vs.), hepsinin sonunda “yönetim kurulunun onayıyla yapar” cümlesine rastlanmaktadır.

Çalışmanın önceki bölümünde yapılan kurumsallaşma tanımını tekrar hatırlayacak olursak; “Kurumsallaşma bir işletmenin, örgüt kültürüne uygun standartlara ve kurallara bağlanarak, faaliyetlerini kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturması sürecidir.” Oysa Bürotime’de yöneticinin işe gelmediği günlerde hemen her çalışanın masasında onlarca evrak, onay için beklemektedir. Bu durum, Bürotime’nin kurumsallaşma noktasında henüz olması gereken noktaya ulaşamadığını göstermektedir.

Bir aile şirketinin uzun yıllar ayakta kalmasını sağlayacak tüm unsurlar (stratejik planlama, yeniliklere ayak uydurma, rekabete açık olma gibi) Bürotime’de mevcuttur; tek eksik kurumsal yapının sağlıklı bir şekilde oturtulamamasıdır.

Aile anayasası aile şirketlerinin bir sonraki adımlarını belirlemelerine yardımcı olacak en önemli unsurlardan biridir. Aile şirketlerinin çoğunda olduğu gibi Bürotime’de de henüz bir aile anayasası hazırlanmamıştır. Bu durumu değerlendiren Tosunoğlu şunları söylemiştir (Tosunoğlu;2010): “Şu an erken olduğu için herhangi bir aile anayasamız yok. Bu bizim en büyük eksikliğimiz. Henüz erken olduğunu düşünüyoruz. Ancak ailemizin de giderek genişlemesiyle, iki yıl içinde yazılmasını planlıyoruz. Bu süreç içerisinde diğer aile üyelerinin şirkette hangi konumlarda yer alacağı, neler yapacağı belirlenecek. Biz üç kardeşin şirket içindeki konumları, ağırlıkları farklı. Dolayısıyla biz de benzer şekilde, bundan sonrasında planlamamızı bu doğrultuda yapacağız.”

Bürotime, markalaşma açısından değerlendirildiğinde; öncelikle sektörün genel yapısına bakmak gerekmektedir: Ofis mobilyası sektörü markalaşmanın henüz yaygın olmadığı genç bir sektördür. Pazarın yarısını markasız, yani merdiven altı diye tabir edilen mobilya üreticileri oluşturmaktadır. Bu üreticiler, sektördeki diğer markaların beğenilen ürünlerini daha kalitesiz malzeme kullanarak daha ucuza mal etmekte ve dolayısıyla da daha uygun fiyatlara satmaktadır. Hatta sektördeki birçok markanın bayii de bir yandan bu işi yürütmektedir. Elbette ki bu durum piyasada markalaşma yolunda ciddi emekler sarf eden markalı üreticileri olumsuz yönde etkilemektedir. Pazarın bu şekilde olmasının en büyük sebebi, müşterilerde de sektörle ilgili herhangi bir marka bilinirliğinin ya da marka bağlılığının olmamasıdır.

Tüketici tercihlerini belirleyen en önemli unsur, uygun fiyattır. Marka sadakati, marka bağlılığı, marka bilinirliği gibi kavramlar; henüz sektöre çok uzaktır.

Bürotime'nin 2007 yılında yaptırmış olduğu sektör araştırmasının konu ile ilgili bulgularına bakmak, genel yapıyı anlama açısından faydalı olacaktır: Araştırmaya katılanların %33,5'i markalı ürün kullanmakta, %41,6'sı ise herhangi bir markası olmayan hazır ürün kullandıklarını söylemişlerdir. Aynı araştırmada Bürotime, en çok tercih edilen ikinci marka (%18)'dir. Birinci marka ise Bürosit'tir. (%21). Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç da tüketicinin bu iki markayı birbirine karıştırdığıdır. Yani Bürotime'nin yapmış olduğu tüm iletişim çalışmaları, aslında Bürosit'e yaramaktadır. Bürosit ise zaten yaygın bir iletişim çalışmasında bulunmamaktadır.

Sektörün genel durumu bu haldeyken Bürotime, bu şartlarda markalaşma çalışmalarını sürdürmektedir. Özellikle Turquality programı bu süreci oldukça hızlandırmıştır. Bu programın bir gereği olarak şirkette satış ve pazarlama birimleri birbirinden ayrılmıştır. Pazarlama departmanı içerisinde grafik tasarım, kurumsal iletişim ile tasarım ve ürün geliştirme birimleri oluşturulmuş; bu birimlerin çalışma şekilleri yine görev tanımları ile netleştirilmiştir. Bu birim, çalışmalarını bir marka danışmanı bir de reklam ve iletişim danışmanı eşliğinde yürütmektedir.

Bugün Bürotime'nin karşı karşıya olduğu en önemli sorun, marka sadakatinin ve marka bağlılığının olmamasıdır. Bu aslında sektörün ortak bir sorunudur. Markanın bu zamana kadar yapmış olduğu uygulamalar sadakati ya da bağlılığı arttırmaktan çok satışları arttırmayı amaçlamaktadır. Buna benzer şekilde, tüketici Bürotime markasını düşündüğünde, zihninde canlanan herhangi bir kişilik ögesi bulunmamaktadır. Tüm bu kavramlar, firma için henüz bir anlam ifade etmemektedir. Marka kimliğinin ya da kişiliğinin oluşturulması için yapılması planlanan çalışmalar sürekli ertelenmekte, başka zamana bırakılmaktadır.

Çalışmanın önceki bölümlerinde açıklandığı gibi, çalışanlar markanın en önemli temsilcileridir. Ancak Bürotime'de çalışanlar markanın ne anlama geldiği, markanın nasıl oluşturulduğu, marka ve kurum değerlerinin ne ifade ettiği, marka

vaadinin yerine getirilmesinde üstlenecekleri rolün ne olduğu gibi konularda son derece zayıf ve iletişime kapalıdır.

Bürotime'nin markalaşma açısından en büyük eksikliği, bu güne kadar uzun vadeli bir strateji ile çalışmamış olması ve hedef kitlesi ile sürekli olarak iletişimde kalmamasıdır. Yapılan iletişim çalışmaları dönem dönem yoğunlaşmış, dönem dönem durma noktasına gelmiştir. Ayrıca iletişim çalışmalarında verilen mesajlar sürekli farklılık göstermektedir. Tüketici aynı şehirde farklı farklı Bürotime mağazaları ile karşılaşmaktadır. Mağazalarda bir standart yoktur. En standart olması gereken kurumsal kimlik öğeleri bile doğru bir biçimde uygulanamamaktadır.

Hüseyin Tosunoğlu, Bürotime markasının, yaşam eğrisinde bulunduğu yer ve markanın ömrünün uzatılması ile ilgili şunları söylemiştir (Tosunoğlu; 2010): “Bürotime daha çok genç. Yolun çok başında. Henüz delikanlı bile değiliz hatta. Olgunlaşma sürecine girmesine daha vakit var. Önümüzdeki yıllarda borsaya girmeyi düşünüyoruz. Bunda da amaç, para kazanmak ya da paraya ihtiyacımız olması değil. Tamamıyla, dışarıdan bir gözle yönetime bakılması, farklı bir bakış açısının yönetime katılması ve bu göz tarafından şirketin denetlenmesi amacıyla, şeffaflığımızın devam etmesi için böyle bir yola giriyoruz. Bu markamızın ömrünü uzatmak için önemli bir adım olacak diye düşünüyoruz. Çünkü borsaya giriş, beraberinde belli yükümlülükler, belli şartlar da getiriyor. Yine markanın ömrünün uzatılması amacıyla, kurumsallaşma çalışmaları zaten sürekli devam ediyor. Eleman seçimlerimizde çok titiz davranıyoruz. Özellikle idari kadroya donanımlı elemanları tercih ediyoruz mutlaka. Hizmet içi eğitimler bizim için çok önemli. Bizim kadar eğitime önem veren başka bir firma yoktur sanıyorum. Ayrıca herhalde Konya’da bizim kadar çok danışmanla çalışan bir firma daha da yoktur. Böylece kendimizi sürekli kontrol altında tutuyoruz ve konsantrasyonumuzun bozulmasına izin vermiyoruz.”

Geçirdiği aşamalar değerlendirildiğinde Bürotime, Hüseyin Tosunoğlu'nun da söylediği gibi çok genç ve henüz yolun çok başında olan bir markadır. Hem yurt içinde hem de yurt dışında yapmış olduğu iletişim çalışmalarıyla bilinirliğini ve pazardaki payını arttırmayı hedeflemektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de

değinildiği gibi, gerçek bir marka olabilmek adına, tüketicinin zihninde yer edinmek için oldukça ciddi çabalar sarf edilmektedir.

Bir aile Şirketi olarak Bürotime, diğer aile Şirketleri ile benzer özellikler göstermektedir. Kurumsallaşma, Şirketin en zayıf noktası olarak görölmektedir. Bunu kendileri de kabul etmektedirler. Kurumsallaşma noktasında ciddi adımlar atılmakta, profesyonel yöneticilerle çalıŐılmaktadır. Burada göz önüne alınması gereken en önemli nokta, çalışanların firmaya olan bağlılıklarının ve sadakatlerinin sağlıklı bir Şekilde oluşturulması ve sađlamlaŐtırılmasıdır.

SONUÇ:

Marka kavramı uzun yıllardır hayatımızda var olmasına rağmen, son yıllarda bu kadar sık telaffuz edilmesinin sebebi, üretimin ön planda olduğu dönemlerin geride kalıp, markalar döneminin ön plana çıkmasıdır. Günümüz dünyasında ülkelerin sınırları artık kalkmakta, bunun yerine markaların oluşturduğu sınırlar ortaya çıkmaktadır. Artık ülkeler markalarıyla savaş vermektedirler. Dünyanın en güçlü ekonomilerini, en zengin milletlerini en çok markaya sahip ülkeler oluşturmaktadır. Markanın günümüzde bu kadar değer kazanmasının en önemli sebebi, tüketici zihninin çok yoğun bir iletişim bombardımanı altında olmasıdır. Onlarca kategoride satın alma kararı vermek zorunda olan tüketici, yüzlerce seçenekle karşı karşıyadır. Tüketiciler her gün binlerce markanın yüzlerce mecrada yaptığı sayısız pazarlama mesajı ile karşı karşıyadır ve bunun sonucunda insan zihninin kaldıramayacağı bir iletişim bombardımanı yaşanmaktadır. Bu nedenle bir markanın savaş alanı sadece ve sadece tüketici zihnidir.

Pazarda bulunan sayısız ürünü rakiplerinden ayırmak için kullanılan renk, işaret ve sembollerin tamamının oluşturduğu marka kavramı, hem tüketiciler hem de işletmeler açısından oldukça önemlidir. Günümüz piyasasında marka, güvenilirlik, sağlamlık, kalite gibi vaatler içermektedir. Bu vaatler, tüketiciyi bu ürünü almaya yönlendirir. Dolayısıyla firmalar daha çok tercih edilmek ve uzun yıllar ayakta kalabilmek için marka olmaya önem verir hale gelmişlerdir. Bazı firmalar bunu alanında uzman profesyonel ekiplerle kurumsal bir yapı içerisinde sürdürürken, bazıları ise sadece markalarına tescil almanın ya da ürünlerinin üzerine renkli bir etiket yapıştırıp birkaç televizyon kanalında reklam vermenin yeterli olacağını düşünmektedirler. Ülke ekonomisinde önemli yer kaplayan ve uzun yıllardır varlığını sürdüren firmalara bakıldığında; hepsinin ilk seçeneği yani uzman kadrolarla kurumsal bir yapıda çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

İyi eğitim almış, kaliteli personeller çalışmak için büyük ve güçlü markaları tercih ederler. Bu personeli şirkette tutabilmenin yolu ise kurumsal bir yapıdır. Görev tanımı ve iş akışı belirlenmiş, organizasyon şeması oluşturulmuş, yetki tanımları yapılmış bir şirkette, profesyonel çalışan yüksek bir motivasyonla çalışır ve yaptığı

işe ruhunu katar. Markayı dışarıda da iyi yönde temsil eder. Marka imajına olumlu katkıda bulunur.

Markalaşma yatırımları şirketlerin gider kalemlerinde neredeyse en büyük yeri kaplamaktadır. Ancak aile şirketlerinde bu durum biraz daha farklıdır. Aile şirketleri diğer şirketlere oranla markalaşma çalışmalarına daha az bütçe ayırmakta, bunun yerine üretim parkurunu geliştirme, kapasite artırımı ve satış birimini güçlendirme gibi konulara daha çok ağırlık vermektedir. Kuruluş ve gelişme dönemlerinde normal olan bu harcamaların yerini, bir süre sonra markalaşma ve pazarlama harcamalarının alması, şirketin uzun ömürlü olmasında önemli bir yere sahiptir. Henüz birinci kuşağın yönetiminde olan aile şirketlerinde bu kararın verilmesi oldukça zordur.

Kalıcı olmak, günümüz şirketlerinin yegane hedefidir. Sağlıklı bir kurumsal yapı ve güçlü bir marka kimliği; kalıcılığı sağlayacak en önemli şartlardır. Başarılı olan aile şirketlerine genel anlamda göz atıldığında kurumsal bir yapıya sahip oldukları ve modern yönetim anlayışına göre faaliyetlerini gerçekleştirdikleri dikkati çekmektedir. Bu anlayışı benimsemeyerek aile şirketi şeklinde yapılanan önemli sayıda küçük ve orta ölçekli aile şirketi büyümeden, kısa bir süre sonra yok olmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ele alınan aile şirketinin markalaşma süreci incelendiğinde, şu sonuçlara ulaşılabilir: Bürotime, çalışmanın önceki bölümlerinde sıralanan, aile şirketlerinin karakteristik özelliklerinden çoğuna sahiptir. Şirketin yönetiminde yer alan kişiler, bir aile şirketi olarak uzun yıllar hayatta kalabilmeleri için neler yapmaları gerektiğinin bilincindedirler. Bu anlamda kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık vermekte, bu yapıyı çalışanların ve kendilerinin zihninde yerleştirmeye taviz vermeden devam etmektedirler. Benzer şekilde, bir aile anayasasının ve varis belirleme gerekliliğinin de farkındadırlar. Ancak, tıpkı Yıldız'ın yaptığı araştırmada ortaya çıktığı gibi, henüz bunun için erken olduğunu düşünerek bir aile anayasası oluşturmamışlardır. Firma artık üretim anlamında tüm yatırımlarını tamamlamış, kendini ve tüm performansını tamamen markalaşma faaliyetlerine yönlendirmiştir. Pek çok aile şirketinin aksine markayı sadece bir isim olarak görmemekte, onun için yatırım yapmaktadır. Marka vaadini desteklemek için

ürün ve hizmetlerini geliştirmektedir. Özellikle teşvik programları, şirketin ve çalışanların vizyonunu geliştirmekte oldukça faydalı olmaktadır. Tüm bu hususlar değerlendirildiğinde, bir aile şirketi olarak Bürotime, markalaşmanın önemini erken dönemde fark etmiştir ve bir plan doğrultusunda markalaşma çalışmalarını sürdürmektedir.

Sonuç olarak bakıldığında aile şirketleri markalaşmaya önem vermek isteseler bile; gerek birinci kuşak yönetimlerin alışık olmadıkları yönetim biçimlerine gösterdikleri direnç gerekse risk almaktan çekinmeleri gibi nedenlerle bu süreç ağır işlemektedir. Burada önemli olan, yöneticinin vizyonudur. Yeniliğe açık, çevresindeki gelişmeleri yakından takip eden ve bu gelişmelere ayak uydurabilen, hedef kitlesinin ihtiyaçlarını önceden görüp bunları giderebilen firmalar; gelecekte de varlığını sürdürecektir.

KAYNAKÇA

1. ----- (2010). *Marka Sadakati*. The Brand Age. Aylık Marka Yönetimi Dergisi. 16.Sayı. s. 61-77.
2. Aaker, D. (2009). *Güçlü Markalar Yaratmak*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
3. Aktuğlu, I.K., Temel A. Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma;
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/I%C5%9F%C4%B11%20Karpas%20AKTU%C4%9ELU%20-%20Ay%C5%9Fen%20TEMEL/AKTU%C4%9ELU,%20I%C5%9F%C4%B11%20vd..pdf (erişim tarihi 29.08.2010).
4. Aktuğlu, Işıl K. (2004). *Marka Yönetimi. Güçlü Ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları
5. Alkara, İ. (2006). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma (Alanya ve Eskişehir Örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniv. Sosyal Bilimler Enst. İşletme ABD. Eskişehir.
6. Altunbaş, H. (2008). *Halkla İlişkiler*. Editörler: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan. Konya: Tablet Yayınları.
7. ATEŞ, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara Sanayi Odası, Ankara.
8. Aydeniz Akdeniz Ar, R. S. (2004). Markanın Oluşturulmasında Konumlandırma Stratejisi ve Mavi Jeans Örneği. *Mevzuat Dergisi, Yıl:7, Sayı 81*.
9. Bilgin N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst. İşletme Anabilim Dalı.
10. Borça, G. (2006). *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?* İstanbul: Mediacat Yayınları.

11. Bozkurt, İ. (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
12. Büke, S. A. (tarih yok). *Markalarımız Dünya Pazarlarında Tanınıyor mu?* Mayıs 3, 2009 tarihinde İzmir Ticaret Odası Web Sitesi: <http://www.izto.org.tr/IZTO/TC/IZTO+Bilgi/bulten/> adresinden alındı
13. Çamköy, Ayşe R. (2007). *İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerindeki Etkisi*, Dumlupınar Ün. İşletme Anabilim dalı, Yönetim Ve organizasyon bilim dalı, yüksek lisans tezi, Kütahya.
14. Demir, E. (2006). *Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*. Ankara. T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmecileri Eğitimi Bilim Dalı.
15. Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği. Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst. İşletme Ana bilim dalı. Konya.
16. Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama, Çev: Gülfidan Barış*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
17. Duran, M. (2007). *Marka Çağrışımları*. 05.03.2009 tarihinde www.arkamarka.com:www.arkamarka.com/etkilet/marka-%E7a%F0r%FD%FE%FDmlar%FD adresinden alındı
18. Elitok, B. (2003). *Hadi Markalaşalım*. Sistem Yayınları. İstanbul.
19. Erdoğan, Y. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama*. Dumlupınar Ün. Sosyal Bilimler Enst. İşletme ABD. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
20. Fidan, M., & Summak, M. E. (2001). İşletme Yönetim Felsefesi Gelişimini Etkileyen İki Kavram: Marka ve İmaj Yönetimi. *Selçuk İletişim Dergisi; Cilt: 1; Sayı: 4, 29*.
21. <http://muratsaylan.blogcu.com/bana-markani-soyle-sana-kim-oldugunu-soyleyeyim/438059> (erişim tarihi: 30.04.2010)

22. <http://www.stratejifokus.com/images/doc/markalasma.pdf> (erişim tarihi: 30.04.2010)
23. İlgüner, M (2006). *Türkiye’de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları*. İstanbul: Rota Yayınları
24. Kaçar, H. (2003). *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
25. Karacan, D. (2006). *Müşteri Odaklı Marka Denkliği ve Marka Denkliği Unsurlarına Yönelik Tüketici Tutumlarının Ölçülmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
26. Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, hayat yayınları, İstanbul.
27. Kıran, C. (2007), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul İosb’deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma* dokuz eylül üniv. Sosyal bilimler enst. Toplam kalite yönetimi anabilim dalı yüksek lisans tezi İzmir.
28. Kırdar, Y. (2003). *İşletmelerde Mevcut Ürünlerin Pazarlama Stratejilerinin Oluşturulması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
29. Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. 4. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
30. Knapp, E. D. (2000). *Marka Akli*. Çev: Azra Tuna Akartuna. Mediacat Yayınları, İstanbul.
31. Koçel, T. (2008). *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, istanbul kültür üniversitesi yayınları yayın no:78.
32. Odabaşı, Y., Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. Eskişehir: Kapital Yayınları.
33. Perry, A. Wisnom D. III. (2003). *Markanın DNA’sı*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
34. Pringle, H., Thompson, M. (2000). *Marka Ruhu. Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak*. İstanbul: Scala Yayıncılık.

35. Ries L., Ries A. (2006). *Marka Yaratmanın 22 Kuralı*. Çeviri: Atakan Özdemir. Mediacat Yayınları. İstanbul.
36. Saylan, M. (2003). *Marka Yönetimi*. 19 Mayıs 2009 tarihinde Bana Markanı Söyle Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim: <http://muratsaylan.blogcu.com/bana-markani-soyle-sana-kim-oldugunu-soyleyeyim1880056.html> adresinden alındı
37. Sebilcioğlu F. , Koçer B. Vd. (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
38. Seyhan, E. (2007). *Markalaşma Sürecinde Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Yeri ve Önemi, Master Tezi*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
39. Somaklar, Ö. F. (2006). *İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*. İzmir. T.C. Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı.
40. Tikici, M., Uluyol O., (2006). “*Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında “Lider-Yönetici” Önerisi*”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, Sayfa 461, İstanbul.
41. Tosunoğlu, H. (2010). Hüseyin Tosunoğlu ile yapılan Söyleşi, Konya.
42. Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş; 2.Baskı*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
43. Uztuğ, F. (2009a). *Konumlandırma Kavramı*. The Brand Age. Aylık Marka Yönetimi Dergisi. 1. Sayı. S. 60-61.
44. Uztuğ, F. (2009b). *Bu Kavram Bolluğunda Bir “Kimlik” Eksikti... Ya da Kavram Karmaşasına Son Veren Kavram*. The Brand Age. Aylık Marka Yönetimi Dergisi. 4. Sayı. S.59-60.
45. Vardar, N. (2007). *Türk Markaları; Birinci Baskı*. İstanbul: Reklamcılık Vakfı Yayınları.
46. www.akregroup.com/downloads/MARKA_NEDIR.doc (erişim tarihi 30.04.2010)

47. www.izto.org.tr (erişim tarihi 15.08.2010)
48. Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler Ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
49. Yıldız, O. (2006). *Gençliğin Markaya Duyduğu Güven Marka Sadakati İlişkisinin Belirlenmesi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
50. Yüksel, Ü., Yüksel M. A. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*. Beta Yayınları. İstanbul.



T.C.

Selçuk Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Sevgi Yazgan Kartal			
Doğum Yeri:	Konya			
Doğum Tarihi:	02.11.1981			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	İnkılap İlkokulu	-	Konya	1992
Ortaöğretim	Karma Ortaokulu	-	Konya	1995
Lise	Atatürk Kız Lisesi	-	Konya	1998
Lisans	Selçuk Üniv. İletişim Fakültesi	Halkla İlişkiler Ve Tanıtım	Konya	2006
Yüksek Lisans	Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler	Araştırma Yöntemleri	Konya	---

	Enst. Halkla İlişkiler Abd.	Bilim Dalı		
Becerileri:	Office Programları,			
İlgi Alanları:	Fotoğraf, Kitaplar, Müzik, El Sanatları			
İş Deneyimi:	Rıxos Hotel Konya_Satış Yetkilisi Gaznet Şehir Doğalgaz Dağıtım A.Ş. _Halkla İlişkiler Sorumlusu&Müşteri Hizmetleri Yetkilisi Bürotime Ofis Mobilyaları_Kurumsal İletişim Yetkilisi			
Aldığı Ödüller:	6. Uluslar Arası Reklamcılar Derneği Üniversiteler Arası Reklam Yarışması Türkiye Birinciliği 7. Uluslar Arası Reklamcılar Derneği Üniversiteler Arası Reklam Yarışması Finalisti Aydın Doğan Vakfı 18. Genç İletişimciler Yarışması İnternete Uyarlanmış Proje İkincilik Ödülü En İyi Görsel Tasarım Üçüncülük Ödülü			
Hakkımda Bilgi Almak İçin Önerebileceğim Şahıslar:	Yrd. Doç. Göksel Şimşek			
Tel:	0532 652 93 29			
E-Posta:	goksels@gmail.com			
Adres	Selçuk Üniv. İletişim Fakültesi			