T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşmanın Ekonomik Sürdürülebilirliğine Etkileri: Mobilya Sektöründe Bulanık AHP Analizi

Yüksek Lisans Tezi

Zeliha ŞAHBAZ
200018793

Danışman: Doç. Dr. Sabri ÖZ

İstanbul, 2022

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşmanın Ekonomik Sürdürülebilirliğine Etkileri: Mobilya Sektöründe Bulanık AHP Analizi

Yüksek Lisans Tezi

Zeliha ŞAHBAZ
200018793

Danışman: Doç. Dr. Sabri ÖZ

İstanbul, 2022

UYGUNLUK BEYANI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Zeliha ŞAHBAZ

ÖZET

Günümüzde yaşanan ekonomik krizler ve ağırlaşan rekabet koşulları, şirketlerin sürdürülebilirliğini gerçekleştirebilmesi için stratejik kararlar almasını zorunlu kılmaktadır. Bu kararlar şirketlerin ömürlerini, gelecek nesillere aktarımını etkilemektedir.

Aile şirketleri dünya ekonomisinde önemli yere sahiptir. Aile şirketlerinin yeni kuşaklara devredilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması için stratejik kararlar doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Bu şirketlerin en büyük sorunu nesilden nesle aktarılamaması ya da büyümemesi ve bununla birlikte ağırlaşan rekabet koşullarında yok olma tehlikesi ile karşılaşmalarıdır. Bu yüzden aile şirketleri kurumsallaşma ve markalaşma unsurları doğrultusunda hareket etmektedirler.

Kurumsallaşma; devamlılığı belirli kişilere bağlı olmadan ilerleyen sistem anlamına gelmektedir. Markalaşma ise; ürünü rakiplerden ayıran, her bakımdan tercih edilmesini amaçlamaktadır. Kurumsallaşma ve markalaşma unsurlarının ortak noktası, işletmenin varlığını güçlü bir şekilde devam ettirmesidir. Bu unsurlar bazı işletmelerde aynı anda kullanılırken bazı işletmelerde ise biri diğerinden sonra gelmektedir. Şirketler kuruluş aşamasından sonra, bu iki unsuru göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerekmektedir. Aile şirketi önce kurumsallaşmalı mı yoksa markalaşmalı mıdır sorularına cevap aranmaktadır. Bu çalışmada kurumsallaşma ve markalaşma kavramları açıklanmıştır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma sürecini etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Bu doğrultuda aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşma süreci, mobilya sektöründe faaliyet gösteren Uyku Dünyası firmasını incelenerek gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Kurumsallaşma, Aile şirketleri, Aile anayasası, Mobilya.

ABSTRACT

Today's economic crises and aggravating competition conditions make it necessary for companies to make strategic decisions in order to realize their sustainability. These decisions affect the transfer of the company's lifespan to future generations.

Family companies have an important place in the world economy. Family businesses need to move to new generations and act in line with strategic decisions to ensure sustainability. The biggest problem of these companies is encountering the danger of disappearing in the conditions of competition. As a result, family companies act in the direction of institutionalization and branding elements.

Institutionalization; continuity refers to a system that is not tied to the existence of certain persons. Branding is; aims to be preferred in every respect, separating the product from competitors. The common point of institutionalization and branding is that the entity continues its existence strongly. These two factors are used in some enterprises at the same time, but in some enterprises one comes after the other. After the establishment phase, companies have to act with these two factors in mind. Whether the family business should first be institutionalized or branded, answering the questions is sought. In this project, the concepts of institutionalization and branding are explained. Factors affecting the process of institutionalization and branding of family companies are discussed. In this direction, the institutionalization and braning process in family companies was carried out by examining the Uyku Dünyası, which operates in the furniture sector.

Keywords: Brand, Institutionalization, Family companies, Family constitution, Furniture.

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında kurumsallaşma ve markalaşmayı çok sık duymaktayız. Ancak kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarının tam olarak ne ifade ettiğini ve nasıl uygulanması gerektiğini birçoğumuz bilmemekteyiz.

Aile şirketleri için markalaşma ve kurumsallaşma önemli bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Aile şirketinde çalışan ikinci kuşak temsilcisi olarak, bu çalışmayı gerçekleştirmek güncel veriler doğrultusunda sonuca ulaşabilmek benim için büyük öneme sahiptir.

Bu projede kurumsallaşma ve markalaşma bilimsel açıdan değerlendirilerek, işletme sahiplerine yol göstermeyi amaç edinmiştir.

Bu doğrultuda çalışmam süresince destek ve fikirlerini esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Sabri Öz'e, çalışmam süresince her aşamada benimle olan dostlarıma, eğitimime katkı sağlamış ve manevi destekleri ile her zaman yanımda olan aileme, teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Zeliha ŞAHBAZ
İstanbul, Nisan 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa
ONAY SAYFASI ..... **Error! Bookmark not defined.**
UYGUNLUK BEYANI i
ÖZET iv
ABSTRACT v
ÖNSÖZ vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLO LİSTESİ x
ŞEKİL LİSTESİ xi
SİMGELER VE KISALTMALAR xii
GİRİŞ 1
1. ŞİRKET KAVRAMI VE ŞİRKET TÜRLERİ 4
1.1. Adi Şirket 4
1.2. Ticaret Şirketleri 5
1.2.1. Şahıs Şirketleri 6
1.2.1.1. Kollektif şirket 7
1.2.1.2. Komandit şirket 8
1.3. Sermaye Şirketleri 9
1.3.1. Anonim Şirket 9
1.3.2. Limited Şirket 10
1.3.3. Sermayesi Paylara Bölünmüş (Paylı) Komandit Şirket 10
1.4. Aile Şirketleri 11
1.4.1. Aile Şirketi Kavramı 11
1.4.2. Aile Şirketlerinin Kuruluş ve Gelişme Dönemleri 12
1.4.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri 14
1.4.4. Aile Şirketi Türleri 16
1.4.4.1. Girişimci yönetiminde aile şirketleri 16
1.4.4.2. Kardeşler yönetiminde aile şirketleri 18
1.4.4.3. Gelişmiş yönetiminde aile şirketi 20
1.4.4.4. Profesyonel yönetiminde aile şirketi 20
1.4.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketi 22

1.5. Aile Şirketlerinin Avantajları Dezavantajları 22
1.6. Türkiye'de Aile Şirketleri 23
2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA 25
2.1. Kurumsallaşma Kavramı 25
2.1.1. Kurumsallaşmanın Nedenleri 26
2.1.2. Kurumsallaşma Süreci 26
2.1.3. Kurumsallaşmayı Etkileyen Kriterler 29
2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma 29
2.3. Aile Anayasası 31
2.3.1. Aile Anayasasının Avantajları Dezavantajları 36
2.4. Aile Meclisi 37
2.5. Türk Aile Şirketlerinin Anayasa ve Meclis Stratejileri 38
2.6. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları 39
2.7. Yeni Kuşakların Yetiştirilmesi 41
3. AİLE ŞİRKETLERİNDE MARKALAŞMA VE MARKALAŞMAYI ETKİLEYEN KRİTERLER 43
3.1. Marka Kavramı 43
3.2. Marka Anlayışının Önemi 44
3.2.1. Markanın Tüketiciler Açısından Önemi 44
3.2.2. Markanın İşletmeler Açısından Önemi 45
3.3. Marka İle İlgili Temel Kavramlar 46
3.3.1. Marka Kimliği 46
3.3.2. Marka Kişiliği 49
3.3.2.1. Özellik yaklaşımına göre marka kişilikleri 51
3.3.2.2. Arketip yaklaşımına göre marka kişilikleri 52
3.3.3. Marka Konumlandırma 54
3.3.4. Marka İmajı 56
3.3.5. Marka Denkliği 58
3.3.5.1. Marka farkındalığı/bilinirliliği 60
3.3.5.2. Algılanan kalite 61
3.3.5.3. Marka çağrışımları 62
3.3.5.4. Marka sadakati 63

3.4. Markalama Stratejileri 65
3.5. Marka Oluşturma Süreci 66
3.6. Güçlü Markaların Faydaları 70
3.7. Aile Şirketlerinde Markalaşma 71
3.8. Aile Şirketlerinde Markalaşmayı Etkileyen Kriterler 73
4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMANIN EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİLERİ: HAKİM MOBİLYA | UYKU DÜNYASI 75
4.1. Türkiye'de Mobilya ve Yatak Sektörü 76
4.2. Dünyada Mobilya ve Yatak Sektörü 80
5. EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK 82
6. AHP ANALİZİ VE UYGULAMASI 84
6.1. Kurumsallaşma ve Yetki Devri 84
6.2. Yönetim Biçimi 85
6.2.1. Aile Anayasası 85
6.2.2. Aile Meclisi Uyumu 86
6.2.3. Yeni Kuşaklarda Liyakat 86
6.3. Üretim Şekli (Teknolojiye Dayalı) 87
6.4. Marka Oluşturma 87
6.5. Finansal Yapı 88
SONUÇ 92
KAYNAKÇA 94

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Ticaret Şirketlerinde Sermaye Yapıları 6
Tablo 2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri 16
Tablo 3. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri 24
Tablo 4. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri 24
Tablo 5. Kurumsallaşma Öncesi Ve Sonrası 31
Tablo 6. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları 40
Tablo 7. Mobilya Üretiminde Faaliyet Gösteren İşletmeler ve Sigortalı Sayılarının İllere Göre Dağılımı 77
Tablo 8. Türkiye'nin Ürünler Bazında ihracatı (Değer: Bin dolar) 78
Tablo 9. Türkiye'nin Ülkeler Bazında Mobilya İthalatı (Değer: Bin Dolar) 79
Tablo 10. Ülkeler İtibariyle Mobilya İhracatı (Değer: Bin USD) 81
Tablo 11. Ana matris 89
Tablo 12. Normalize edilmiş matris 89
Tablo 13. Kriter Ağırlıklarının Test Edileceği Matris 90
Tablo 14. Sonuç ve Tutarlılık Tablosu 91

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Kurumsallaşma Süreci 27
Şekil 2. Kurumsallaşmanın Temel Adımları 28
Şekil 3. Anayasa Politikaları 33
Şekil 4. Marka Kimlik Sistemi 48
Şekil 5. Marka Kişiliği Prizması 50
Şekil 6. Marka Kişiliği Boyutları 52
Şekil 7. Marka İmajı Modeli 58
Şekil 8. Marka Denkliği ve Bileşenleri 59
Şekil 9. Marka Farkındalığı Prizması 60
Şekil 10. Marka Sadakati Seviyeleri 64

SİMGELER VE KISALTMALAR

GSMH **:** Gayri Safi Milli Hasıla

GSYH **:** Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

İKOSB **:** İkitelli Organize Sanayi Bölgesi

MEB **:** Milli Eğitim Bakanlığı

SWOT **:** Strength Weakness Opportunity Threat

TBK **:** Türk Borçlar Kanunu

TTK **:** Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet günümüz işletmelerini değişime yönlendirmektedir. Küreselleşmenin etkilerini ekonomik alanda görürken, bu etki özel sektörü de kapsamaktadır. Değişen piyasa ve pazar koşulları, yoğun rekabet, rakiplerin çoğalması, yönetim sorunları şirketlerin yaşam sürelerini etkilemektedir. Şirketlerin sürdürülebilirliği sağlamaları, nesiller boyunca devam edebilmeleri için; hızlı karar alabilen, çevreye uyum sağlayan, yenilikçi yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Aile şirketlerinin daha güçlü bir yapıya sahip olmaları, stratejik kararlar alabilmeleri gerekmektedir. Bunların gerçekleşmesi için aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma sürecini kabul etmeleri gerekmektedir. Bu projenin amacı, aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma süreçlerinde izlediği yol ve gerçekleştirdiği çalışmalardır.

Türkiye'de ve dünyada şirketlerin çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketleri ülke ekonomilerinin can damarı olarak ifade edilmektedir.

Aile şirketleri kendilerini geleceğe taşımak için; yeniliklere açık, esnek, stratejik planlar doğrultusunda hareket eden bir yapıya geçmeleri gerektiğini bilmektedirler. Aile şirketlerinde yönetim tek kişinin (şirket kurucusu) misyonu, vizyonu, kültürel değerleri doğrultusunda yönetilemeyeceğini bu çalışmada detaylı olarak incelenmektedir. Aile şirketlerinde, merkeziyetçi yönetimin yanlış yönetim tarzı olduğu belirtilmektedir. Bu şirketlerde yetki ve karar şirket kurucusuna (girişimci) ait olup, yönetimde bulunan diğer aile bireylerine söz hakkı tanınmamaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmayı başarabilmeleri için, tek kişiye bağımlılığın en aza indirgendiği yönetim şeklini benimsemeleri gerekmektedir.

Günümüze kadar ulaşabilen aile şirketlerine bakıldığında, girişimcinin kurumsallaşma adına adımlar attığı görülmektedir. Bu aile şirketleri büyümeyi sağladıkça tek kişinin yönetimde yeterli olmayacağını, profesyonel yöneticilerin ve ekibin işe dahil edilmesi gerektiğinin sonucuna ulaşırlar. Bu nedenle kurumsallaşmayı şart olarak gören şirketler,

gelecek planlarını bu doğrultuda oluşturmaktadırlar. Aile şirketinin büyüyebilmesi için yeni kuşağın işe dahil edilmesi gerekliliğinin farkına varırlar. Aile şirketleri ikinci kuşağın şirkete uyum sağlayabilmesi, yeni kuşakların eğitilmesine büyük önem vermektedir. Bu süreci kabul etmeyen ve uygulamayan aile şirketleri ikinci nesle ulaşmayı başaramamaktadırlar.

Bu projede aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma süreçleri detaylı olarak incelenmektedir. Bu çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Proje altı ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; şirket kavramı ve şirket türleri açıklanmıştır. Bu bölümde aile şirketi kavramına açıklık getirilerek, aile şirketlerinin kuruluş ve gelişme dönemleri, temel özellikleri, aile şirketi türleri incelenmektedir. Aynı bölümde aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları değerlendirilirken, Türkiye ve Dünya'da bulunan aile şirketlerinin yaşam süreleri sunulmuştur.

Aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran unsur aile şirketlerinin yapısında; aile kültürü, sosyal yapısı, kültür ve geleneklerinin yansımasının görülmesidir. Bu şirketlerde aile işi, iş de aileyi etkilemektedir. Aile şirketleri için bu avantaj olarak görülürken aynı zamanda dezavantaj olarak tespit edilmektedir. Aile ilişkilerin de yaşanan olumsuzluklar işe yansıdığında, şirket işleyişi olumsuz yönde etkilenebilir.

Aile şirketleri stratejik hareket ettiklerin de büyümeyi sağladıkları görülmektedir. Birinci kuşak aile şirketleri zaman içerisinde ikinci kuşak aile şirketleri diğer bir ifade ile büyüyen gelişen aile şirketleri evresine ulaşmaktadırlar. Bu iki süreçte önemli olan unsur; kurucunun şirketi gelişmeye açık tutmasıdır. Bu doğrultuda ikinci nesil şirkete dahil olur. Büyüyen ve gelişen aile şirketleri başarı ivmesini sürdürdükleri takdir de; kompleks aile şirketleri daha sonra sürekliliği sağlayan aile şirketleri evresine ulaşırlar.

İkinci bölüm, aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma sürecini ele almaktadır. Aynı zamanda bu bölümde kurumsallaşma ve aile şirketi kurumsallaşması kavramına açıklama getirilmiştir. Kurumsallaşma ile beraber; şirketler belirsizliklerden kurtularak, sağlam ve güvenilir bir yapı haline gelirler. Kurumsallaşma süreci dört temel süreç ile tüzel kişilik kazanabilme, sürekliliğin sağlanması, bireysel ve örgütsel gayenin uyumlu

halde olması, kurumsal kimlik kazanma şeklinde sunulmuştur. Kurumsallaşma süreci tüm aşamaları ile detaylı olarak aktarılarak, kurumsallaşmanın gerekliliği belirtilmiştir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmeleri için aile anayasası ve aile meclisi oluşturulmalıdır. Şirketler oluşturacakları aile anayasası ile aile bireyleri arasında yaşanacak sorunları önlerler. Aile anayasası, şirketin sürekliliğini sağlayan, aile bireylerinin iletişimini güçlendiren bir unsur olarak nitelendirilmektedir. Bu anayasa ile şirket kuralları yazılı hale getirilerek tüm ortakların aynı zeminde buluşması sağlanır.

Türk aile şirketlerinin anayasa ve meclis stratejileri ve aynı zamanda aile şirketlerinin yönetim sorunları bu bölümde detaylandırılmıştır. Marka kavramı, markaya dair temel kavramlar açıklanmış; marka oluşturma süreci, aile şirketlerinin markalaşması örneklemeler ile sunulmaktadır. Aile şirketlerinin markalaşması, ürün ve hizmetlerini rakiplerden farklılaşarak tüketiciye ulaşması anlamına gelmektedir. Markalaşmayı gerçekleştiren firmalar, aile şirketlerini piyasada tanınır hale getirerek, karlılığını arttırır. Aile şirketlerinin markalaşması şirketlere istikrarlı satış, sağlamlık, kurum değeri ve pazarlık gücü kazandıracaktır.

Üçüncü bölümde, aile şirketlerinde markalaşma ve markalaşmayı etkileyen kriterler incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; kurumsallaşma ve markalaşmanın ekonomik sürdürülebilirliğe etkileri, hakim mobilya uyku dünyası firması üzerinde araştırılmıştır. Bu inceleme yapılırken, şirketin aile şirketi olması; ikinci nesle aktarılmış ve kurumsallaşma süreci planlamasında olması öncelikle tercih edilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ekonomik sürdürülebilirliğin literatür taraması aktarılmıştır.

Son bölüm olan altıncı bölümde ise; ahp analizi ve uygulamasıyla katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Ahp analizi ve uygulamasında; kurumsallaşma ve yetki devri, yönetim biçimi, aile anayasası, aile meclisi uyumu, yeni kuşaklarda liyakat, üretim şekli (teknolojiye dayalı), marka oluşturma, finansal yapı etkenleri analiz edilmiştir.

1. ŞİRKET KAVRAMI VE ŞİRKET TÜRLERİ

Kişilerin belirli amaç doğrultusunda bir araya gelerek ticari ve ekonomik amaçlı oluşturdukları topluluktur. Yani şirket, kişilerin kazanç elde ederek bunu kendi aralarında paylaşma şeklidir. Şirket kelimesi Türkçeye Arapça'dan geçmiştir.

Şirket tanım olarak "iki ya da daha fazla kişinin ürün veya hizmetlerini belli bir amaç doğrultusunda birleştirmek suretiyle oluşturdukları ortaklıktır". Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, amaç her zaman ekonomik ya da ticaridir (Bilgili ve Demirkapı, Şirketler Hukuku 2012: 55).

Kuruluşların şirket olarak kabul edilebilmesi için belirli özellikleri sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (MEB, Muhasebe finansman, 2011: 3).

- Kişi: Birden fazla sayıda olmalıdır.
- Sermaye: Para, mal ya da emek sermaye olarak nitelendirilir.
- Sözleşme: Kişiler arasında anlaşmanın belirleyici olması için yapılması gerekmektedir.
- Amaç: Şirketin gayesidir.
- Ortak çalışma iradesi: kişilerin amaçları doğrultusunda ortak hareket etmeleridir.

1.1. Adi Şirket

Türk Borçlar Kanunun 620. Maddesi doğrultusunda adi şirketin tanımı şu şekilde yapılmaktadır. "Adi ortaklık sözleşmesi, iki ya da daha fazla kişinin emeklerini ve mallarını ortak bir amaca erişmek üzere birleşmeyi üstlendikleri sözleşmedir" (TBK, Madde 620 Cilt 50, 2011: 109).

Adi şirketin oluşumu için beş unsur gerekmektedir. Beş unsur; ortaklar, sözleşme, sermaye, gaye ve konu, çalışma iradesi.

Kişi: Adi şirketin kurulabilmesi için en az iki kişi gerekmektedir. Tek kişi ile adi şirket kurulumu gerçekleşemez.

Sözleşme: Adi şirkette sözleşme yazılı ya da sözlü olarak yapılabilir. Ancak ortaklar arasında sorun ortaya çıkmaması sebebiyle, güven amaçlı olarak yazılı sözleşme yapılması güvenilir olandır.

Sermaye: Adi şirkete ortaklar mal veya emeklerini sermaye olarak sunabilirler. Sermaye de herhangi bir sınırlandırma bulunmamaktadır. Sermaye olarak; nakdi sermaye, ayni sermaye, emek sermayesi kabul edilmektedir.

Amaç ve Konu: Adi şirkette amaç para kazanmak ve bunu ortaklar arasında paylaşmaktır.

Ortak Çalışma İradesi: Ortaklar amaçlarını geçekleştirmek için çalışırlar. Bu doğrultuda şirkette iş bölümü yaparak ortak çalışma iradesini gerçekleştirirler. Ortaklar şirketle rekabet içinde olamazlar (Bilgili-Demirkapı: 21 2012).

1.2. Ticaret Şirketleri

Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümlerine dayanılarak kurulan bir şirkettir. TTK'da yer alan maddeye göre ticaret şirketleri "kollektif, komandit, anonim, limited, kooperatif şirketlerden ibarettir" (TTK, Madde 124, 2011: 30).

Ticaret şirketlerinde sermaye yapıları; nakdi, ayni ve emek sermayesi olarak ayrılmaktadır.

Tablo 1. Ticaret Şirketlerinde Sermaye Yapıları

Nakdi Sermaye	• Para • Alacaklar • Kıymetli Evrak (çek, bono, tahvil vs)
Ayni Sermaye	• Taşınırlar • Taşınmazlar • Fikri Mülkiyet Hakları (marka, patent, tasarım) • Taşınır taşınmazların faydalanma ve kullanma hakları • Sermaye payları • Haklı olarak kullanılan devredilebilir elektronik ortamlar, alanlar, adlar ve işaretler gibi değerler • Maden ruhsatnameleri ve bunun gibi ekonomik değeri olan diğer haklar • Devrolunabilen ve nakden değerlendirilebilen her türlü değer
Emek Sermayesi	• Kişisel çalışma • Ticari itibar • Teknik bilgi • Müşteri çevresi • İş tecrübesi

Kaynak: Türk Ticaret Kanunu (TTK), Madde 127 Cilt 50 sayfa 31 (2011).

Ticaret şirketleri; şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri olarak ikiye ayrılır. Şahıs şirketleri, kollektif şirket, komandit şirket şeklindedir. Sermaye şirketleri ise anonim, limited, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket şeklinde oluşmaktadır.

1.2.1. Şahıs Şirketleri

Şahıs şirketlerinin özellikleri (MEB, 2011: 6):

- Emek sermaye olarak kabul edilebilir.
- Ortaklar eşit oy hakkında sahiptirler.
- Sermaye sınırı bulunmamaktadır.
- Ticaret ünvanında ortaklardan en az birinin adı yer almalıdır.
- Kuruluş esnasında izin belgesi alınmadan da kuruluş gerçekleşebilir.
- Sermaye yapıları paylara bölünmemiştir.

1.2.1.1. Kollektif şirket

TTK madde 211'e göre şu şekilde tanımlanmıştır: " Kollektif şirket ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan şirkettir " (Türk Ticaret Kanunu- TTK madde 211)

Kollektif şirketler en az iki kişi ile kurulan şirket türüdür. Bu şirketlerde ortak sayıları genelde üç veya dördü geçmez. Ortakları tüzel kişi değil, muhakkak gerçek kişi olmalıdır.

Bu şirketler ticari işletme işlettiği için tacir olarak kabul edilir. Bu nedenle ticaret ünvanı kullanılması zorunluluğu getirilmiştir. Şirket ortaklarından en az bir kişinin adı ve soyadı şirket unvanında yer almalıdır. Örneğin, "Hasan Güney Kollektif Şirketi" şeklinde oluşturulabilir. Aynı zamanda ortakların her birinin adı yazılarak da bu unvan oluşturulabilir (Bilgili-Demirkapı, 2012: 106).

Kollektif şirketlerin kuruluş prosedürleri vardır. Bunlar üç aşamadan oluşur (TTK madde 213 2011: 55):

1. **Şirket Sözleşmesinin Düzenlenmesi:** Kollektif şirket sözleşmesinde zorunlu olan unsurlar aşağıdaki şekildedir

   - ✓ Ortakların ad soyadları, ikametgahları, vatandaşlık durumları
   - ✓ Şirketin kollektif olduğu belirtilmeli
   - ✓ Şirketin ticaret ünvanı ve konumu belirtilmeli
   - ✓ Şirketin konusu
   - ✓ Ortakların sermaye olarak ortaya koyacakları para miktarı, para değeri taşımayan sermayenin değeri, sermaye olarak şahsi emek konulacaksa bu emeğin değeri ve kapsamı
   - ✓ Şirket temsilcilerin isimleri ve imza yetkiler

2. **Noter Onayı:** Kollektif şirket sözleşmesi yazılı şekilde gerçekleşir. Noter sözleşmeyi inceledikten sonra sözleşmedeki imzaları onaylar. Noter bu onaylama işlemini ticaret sicili müdürü ya da yardımcısının huzurunda imzalanması gerekmektedir (TTK madde 212 2011: 55).

Şirket ortakları sözleşmeyi kendileri imzalayabildikleri gibi, bu işlemi temsilci yoluyla da geçekleştirebilirler (Bilgili- Demirkapı 2012: 109).

3. **Ticaret Siciline Tescil ve İlanı:** Kollektif şirkette, sözleşme noter onayından sonra on beş gün içerisinde şirket merkezinin bulunduğu bölgede ticaret siciline verilerek şirket tescili istenmelidir (TTK md.215 2011: 56).

1.2.1.2. Komandit şirket

TTK madde 304'e göre "Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortaklardan sorumluluğu belirli sermaye ile sınırlandırılmış olan şirket komandit şirkettir".

Komandit şirket yapısında; sorumluluğu sınırlı olmayan ortaklara komandite, sorumluluğu sınırlı olanlara ise komanditer ortak denilir (TTK Madde 304 2011: 71).

Komandite ortak ve komanditer ortağın arasındaki farklar şu şekildedir:

- Komandite ortak gerçek kişidir. Komanditer ortak ise gerçek kişi yada tüze kişi olabilir (TTK Madde 304 2011: 71)
- Komanditer ortaklar emek ve ticari itibarını sermaye olarak sunamaz (TTK Madde 307 2011: 71)
- Komandite ortaklar şirket temsil hakkına sahiptiler. Komanditer ortaklar şirket temsilcisi olamazlar. Ayrıca şirket işlerinde söz sahibi değildirler kaynak (TTK Madde 318 2011: 73).

Komandit şirketlerde şirket unvanı şahıs ismiyle oluşturulabilir. Ortaklardan en az birinin ismiyle oluşturulur. Örneğin, "Hasan Güney Komandit Şirketi" şeklinde oluşturulabilir. Bilgili-Ertan Demirkapı, 2012: 129).

1.3. Sermaye Şirketleri

Belirli bir unvana sahip olup sermayesi paylara bölünmüş, ticari kar amacı doğrultusunda kurulan, tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara sermaye şirketleri denmektedir.

Sermaye şirketlerinin en önemli özelliklerinden biri, ortaklarının sorumluluklarının şirkete verdikleri sermaye kadar olmasıdır (MEB, 2011: 6).

1.3.1. Anonim Şirket

Anonim şirket, sermayesi belirli ve paylara ayrılmış, borçlarından dolayı sadece malvarlığıyla sorumlu bulunan, pay sahiplerinin sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile şirkete karşı sorumlu oldukları şirketlerdir (TTK Madde 329 2011: 75).

Anonim şirketlerinin özellikleri:

- En az ellibin Türk Lirası sermayesi ile kurulurlar. Ancak kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş, halka açık olmayan anonim şirketlerde başlangıç sermayesi yüzbin Türk Lirasından az kabul edilemez (TTK Madde 332 2011: 74).
- Sermaye paylara bölünmüştür (Bilgili-Demirkapı, 2012: 143).
- Anonim şirketler kanunen yasaklanmamış her türlü ekonomik amaç ve konular için kurulabilir (TTK Madde 175 2011: 33).
- Anonim şirketlerde ortaklık tüzel kişiliğe sahiptir (Bilgili- Demirkapı, 2012: 148).
- Unvan kısmında şirket konusu ve "anonim şirket" kelimesinin bulunması zorunludur (TTK Madde 11 2011: 43).

1.3.2. Limited Şirket

Limited şirket bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulur. Esas sermayesi belli olup, bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşur (TTK Madde 573 2011: 137).

Limited şirketlerin özellikleri:

- Limited şirketlerin sermayeleri belirlidir. Şirketin sözleşmesinde sermaye miktarı belirtilmelidir.
- Ortakların şirket borçlarına karşı sorumluluğu bulunmamaktadır.
- Limited şirket gerçek ya da tüzel kişi ile kurulabilirler.
- Limited şirket, ticaret şirketidir.
- Limited şirket hukuki olarak aykırı olmayan her türlü amaç ve konu için kurulabilir (TTK Madde 573 2011: 137).
- Limited şirketlerde ortak sayısı genelde iki ya da üçü geçmemektedir.
- Limited şirket sermaye şirketidir. Bu sebeple ne miktarda asgari sermayeye sahip olması gerektiği kanunda belirtilmektedir.
- Sermaye en az 10.000 TL'dir. Sermaye daha fazla miktarda olabilir, üst sınır bulunmamaktadır.
- Limited şirketlerde nakdi ve ayni sermaye kullanılabilir (Bilgili-Demirkapı 2012: 326,327,330,331).

1.3.3. Sermayesi Paylara Bölünmüş (Paylı) Komandit Şirket

Türk Ticaret Kanunu madde 564'e göre, "sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklarına karşı bir kollektif şirket ortağı, diğerleri bir anonim şirket pay sahibi gibi sorumlu olan şirkettir".

Sınırlı yetkiye sahip ortaklara komanditer adı verilir. Komanditer ortaklar kendi aralarında genel kurul oluşturabilirler (Bilgili-Demirkapı, 2012: 317).

Paylı komandit şirkette kurucular beş kişiden az olamaz. Aynı zamanda kuruculardan en az bir kişinin komandite ortak sıfatını taşıması gerekmektedir (TTK Madde 568 2011: 136).

Sermayesi paylara bölünmüş (paylı) komandit şirketlerin kuruluş hükümleri anonim şirketlerin hükümleri ile aynıdır (TTK Madde 569, 2011: 137).

1.4. Aile Şirketleri

Aile ve şirket kelimelerinin bir araya gelişiyle, duyguların ve mantığın hakim olduğu aile şirketleri kavramı ortaya çıkmaktadır. Aile kavramında iletişim, etkileşim ve duygular ön planda yer almaktadır. Şirket ise kar amacı güden, mantık çerçevesinde hareket eden bir kavramdır. Aile birey ya da bireylerden birinin işi kurması ile bu iki kavram yan yana gelir (Fındıkçı, 2011: 22)

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu işletmeler dünyada ve Türkiye'de büyük öneme sahiptirler.

Genellikle aile şirketleri, küçük şirket olarak düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar bu durumun tersini ispat etmektedir. Dünya ölçeğinde; Ford, Levi Strauss, Este Lauder, Loreal şirketleri örnek olarak sunulmaktadır. Türkiye'de ise aile şirketlerine örnek olarak; Sabancı, Koç, Uzan, Eczacıbaşı, Ülker gibi firmalar yer almaktadır (Alayoğlu, 2002: 13).

1.4.1. Aile Şirketi Kavramı

Aile şirketi kavramıyla ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir.

Aile şirketi "aynı ailede olan kişi ya da kişilerin aynı işletmede çalışması, bazısının diğerlerine göre daha fazla hissedar olmasına denilirken; kişinin tek çalıştığı aile dışında ortakların olduğu işletmelere de patron şirket denmektedir " (Alayoğlu, 2002: 14).

Aile şirketi "ailenin parasal kaynağı olarak ya da mirasın dağılmasını önüne geçmek için kurulan, ailenin geçimini sağlayan aile bireyi tarafından yönetilen şirkettir. Aile şirketlerinde yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafında oluşturulmaktadır. Bu şirketlerde karar süreçlerinde aile üyeleri etkin konumda yer almaktadır. Aile şirketlerinde en az iki jenerasyonun işletmede istihdam edilmektedir" (Tuncel, 2011: 3).

Aile şirketi, aile üyelerinden birinin girişimi doğrultusunda ortaya çıkar. Sonrasında diğer aile bireylerinin katılımıyla bir yapı oluşturulur. Bu şirketlerde ailenin sosyal yapısı kültür ve geleneklerinin yansımaları görülmektedir. Aile şirketlerinde, aile işi, iş de aileyi etkilemektedir (Fındıkçı, 2005: 37-38).

1.4.2. Aile Şirketlerinin Kuruluş ve Gelişme Dönemleri

Aile şirketlerinin kuruluş ve gelişme dönemleri dokuz aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; (Fındıkçı, 2005: 43).

- Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi
- İşte Başarı
- Büyüme ve Gelişme Dönemi
- Mülkiyetin Büyümesi
- Doyum Süreci
- Eski Başarının Sağlanması
- Yeni Sürecin Aranması ve Profesyonelleşme
- Gelecek Nesillere Devir
- Ayıklama Süreci

Girişimcilik ve işe başlama dönemi; aile şirketinler de ilk aşamayı oluşturur. Bu dönemde girişimci işi sıfırdan kurar, her ayrıntısıyla kendi ilgilenir. Başarı arzusu, yoğun gayret ve emek ile bu süreçte hızlı yol alınır. Bu dönemde hedeflenen sektörde yer alabilmek ve işin sağlam temele oturtturulmasıdır. İş belirli aşamaya geldikten sonra ilk girişimci, aile bireylerinden birini işe dahil ederek süreci devam ettirir.

İşte başarı; yoğun çalışmalar sonuç vermiş ve girişimci başarıyı sağlamıştır. Aile bireyleri de işe dahil olmuşlardır. Bu dönemde aile şirketleri esnaf olma niteliğini kazanırlar. Çoğu aile şirketi bu süreci tepe noktası olarak nitelendirip, başarının yeterli olduğunu düşünmektedir. Yapılan araştırmalarda her 100 aile şirketinden 70'i kendi alanında başarıya ulaştığı, esnaf niteliği kazandığı söylenebilir.

Büyüme ve gelişme dönemi; ailenin ekonomik açıdan başarıya ulaştığı dönemdir. İşte ki başarı aileyi de olumlu yönde etkiler. Bu etkileşim işin daha fazla büyümesini sağlar. Verimli geçen bu dönemde aile şirketleri büyüme göstermektedir. Yapılan araştırmalar her 100 aile şirketinden 60'nın bu aşamaya geldiği göstermektedir.

Bu dönem de hızlı büyümeler, uzmanlaşılmamış alanlara yönelmek işi zor bir sürece sokmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin birçok alana yatırım yapmaması gerekmektedir.

Mülkiyet genişlemesi; girişimin gerçekleşmesi, işte sağlanan başarı ve büyüme ile birlikte aile şirketi hızlı bir çıkış yakalar. Bu dönemde mülkiyet genişlemesi gerçekleşir. Girişimcinin mal varlığı artar. Sorun oluşturabilecek önemli etken, diğer aile bireyleri ile yaşanacak mal mücadelesidir.

Doyum aşaması; birçok aile şirketi bu aşamaya gelememektedir. Doyum aşamasında önemli olan, bu aşamaya gelen aile şirketinin bundan sonra ne yapacağıdır. Bazı kurumlar doyum aşamasını yeterli görürken; bazıları ise yeni başlangıçlar için uygun dönem olduğunu düşünmektedirler. Yönetimde ki aile bireylerinin iç çatışmaları bu dönemde artık gösterebilir. Doyum aşaması olgunlaşma, yeni alanlara yönelme, tasfiye döneminin başlangıcı olabilmektedir.

Eski başarıları bekleme; kurumlar için sancılı bir süreçtir. Doyum aşamasında tepe noktasına ulaşan kurum, bu süreçte kendini tekrara düşer. Aile şirketleri yeni bir girişim, sıçrama, farklı alanlar, genişleme politikasını sürdürmemiş ise gerileme başlar. Girişimciler yeni başarılar kazanamayıp, eski başarılı tekrarlamaya başlarlar.

Sistem arayışı ve profesyonelleşme; bu aşamada girişimciler problemleri kendilerinin çözemeyeceklerini anlamışlardır. Artık kurumsallaşma sürecine girmeleri gerektiğinin farkına varırlar. Kurucular yeni bir sistem arayışı ve kurumsallaşma arayışına girerler. Bazı kurucular bunu reddederken, yeniliğe açık olanlar ise bu süreci desteklerler.

Yeni kuşaklara devir; aile şirketleri için bu kuşak iki yönlü olarak yorumlanabilir. Girişimciler (eski kurucu) şirketi tüm süreçlerden geçirdikten sonra, ikinci kuşağa devrederek şirket için yeni dönemi başlatmış olur. Bu süreçte kurum yeniden doğar, tazelenir. Bir diğer yorum ise, yeni gelen kuşağın şirketi yönetiminde başarılı olamayışıdır. Yeni kuşak şirkette alt kademlerden itibaren çalıştırılmış, gerekli eğitimleri almış ise başarı sağlanabiliyor.

Tasfiye dönemi; aile şirketleri için son süreçtir. İşlerin iyi gitmemesi, aile üyelerinin anlaşmazlıkları, mal paylaşımı şirketin ömrünü sonlandırır. Yoğun çalışmaların, yeni heyecanların, emeğin ardından şirketinin tasfiye dönemi girmesi girişimci için oldukça sıkıntılı bir süreçtir

1.4.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Bu şirketleri tanıyabilmek ve daha net yorum yapabilmek için temel özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinin genel özellikleri belirlenerek, şirketlerde yaşanan sorunlara çözüm üretilebilir.

Aile şirketlerini ortak tanımda toplamak oldukça zordur. Çünkü aile şirketleri, aile gelenekleri, kültür öğeleri ve aile yapısından beslenerek ortaya çıkar. Bu sebeple aile şirketlerinin temel özellikleri de çeşitlilik göstermektedir.

Aile şirketlerinin temel özelliklerini "Konya Ticaret Odası" şu şekilde sıralamıştır (Tuncel, 2011: 5).

- İş akışı her zaman şirket patronun inisiyatifi ile ilerler.
- Şirket ortakları karar verme süreçlerinde, dışarıdan desteği kabul etmezler.

- Ailenin kültürel değerleri, gelenekleri şirket içine yansımaktadır.
- Aile şirketlerinde önemli pozisyonlara aile üyelerinden isimler yerleştirilir.
- Aile şirketinin kurucular, işin en alt kademesinden yetiştikleri için işi çok iyi bilirler. İşin tüm aşamalarını bildiklerinden dolayı genellikle modern yönetim işleyişini kabul etmezler.
- Aile şirketlerinin temel özellikleri şu şekilde özetlenmektedir: (Fındıkçı, 2005: 50.52).
- Aile şirketi, aile içinden bir ya da birden fazla kişinin girişimi ile oluşturulur.
- Aile şirketinde genellikle aile ilişkileri yoğun olarak yaşanır. Aile büyüklerinin karalarına saygı gösteren bir şirket yapısından bahsetmek mümkündür.
- Aile şirketleri, belirli büyüklük kapasitesine ulaştıklarında bile genellikle koordinasyon, planlama, yürütme gibi temel yönetim fonksiyonlarını doğru şekilde uygulayamamaktadırlar.
- Aile şirketlerinin en temel özelliklerinden biri yeniliğe açık olmayan yapılarıdır.
- Aile şirketlerinde, aile üyeleri yoğun bir etkileşim halindedirler.
- Şirket içi kararlarda, aile değerlerinin, kültür normlarının etkili olduğu görülmektedir.
- Aile şirketlerinde, stratejik yapı, yönetim kararları, kurum politikalarının oluşturulmasın aile çıkarları göz önünde bulundurulur.
- Aile şirketlerinde, anne, baba, çocuklar, kuzen, kardeşlerin birliktelik ve işbirlikleri söz konusudur.
- Aile şirketlerinde, işlerin ilerlemesi büyüyüp gelişmesi ile birlikte sosyo-ekonomik feraha ulaşılır. Yaşam biçimleri değişen, mal varlıkları artan aile bireyleri arasında çatışmaların ortaya çıktığı bilinmektedir.
- Şirkette girişimciyi takip ederek gelen nesil genellikle varis konumdadır. Varis statüsündeki yeni kuşak daha rahat yetiştiğinden dolayı şirket yönetiminde etkin rol oynayamamaktadır. İşin başındaki zorlukları görmemiş, rahat bir şekilde yönetici konumuna gelen yeni kuşağın genellikle işe uyum sağlayamadığı ve başarısız olduğu görülmektedir.
- Aile şirketlerinde hızlı karar verebilme, yoğun çalışma kısa zamanda büyümeyi sağlamaktadır.

1.4.4. Aile Şirketi Türleri

Aile şirketleri büyüme sağladıkça farklı sınıflandırmalara dahil olmaktadır. Bu bölümde aile şirketlerinin gelişim evrelerini incelenecektir. Aile şirketi türleri şu şekilde sıralanmaktadır: (Karpuzoğlu, 2000: 24).

- Girişimci Yönetiminde
- Kardeşler Yönetiminde
- Gelişmiş Yönetimde
- Profesyonel Yönetimde
- Stratejik Ortak Alan

Tablo 2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

	Birinci Kuşak Aile Şirketleri	**Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri**	**Kompleks Aile Şirketleri**	**Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri**
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyonel Yöneticiler Arasında	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında
Örgüt Yapısı	Basit, Merkezi	Basit Yarı merkezli	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında	Profesyonel Yöneticiler, Danışmanlar, Ailedeki üyeler
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve Yatay	Dikey, Yatay ve Çapraz	Çok Boyutlu
Değerler	Aile ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç ve Dış piyasa Değerleri

1.4.4.1. Girişimci yönetiminde aile şirketleri

Aile şirketleri gelişme evrelerinde ilk basamağı, girişimci yönetiminde aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin kuruluş aşamasında genellikle bu evre yaşanmaktadır. Bu gelişme evresi girişimci yönetiminde aile şirketleri, birinci nesil aile şirketleri, patron şirketleri olarak da tanımlanmaktadır.

Aile şirketlerinin bu aşamasında girişimci sürecinde olan birey şirket kültürünü oluşturmaya gayret eder. Gerek sermayeyi bulmak, yeni ürün oluşturmak, pazarda pay sahibi olabilmek girişimcinin ilk hedefleridir. Bu aile şirketlerinde, tüm karar ve yetkiler girişimciye aittir. Yani merkeziyetçi yönetim anlayışı uygulanmaktadır. Yazılı prosedürler, yönetim, karar alma şekilleri yoktur. Girişimcinin tek hedefi şirketi ortaya çıkarabilmektir (Erdoğmuş, 2007: 46).

Bu dönemde şirket kültürü, strateji ve yönetim şekli girişimcinin özelliklerine göre belirlenir. Şirkete dair kararlar merkeziyetçi anlayış ile yalnızca girişimciye aittir. Girişimci büyük hissedardır. Şirkette başka hisse sahibi var ise bunlar çok düşük hisselere sahiptiler (Kırım, 2007: 35).

Girişimci yönetiminde aile şirketlerin de, kurucu büyük emek ve yoğun çalışma ile şirketi kısa zamanda ileriye taşıyarak başarıya ulaşmaktadır. Bu başarıyla beraber, ailenin diğer üyeleri de işe dahil olurlar (Fındıkçı, 2005: 21).

Girişimci aynı zamanda yönetici konumundadır. Satın alma, üretim, pazarlama, insan kaynakları departmanlarının tümüyle girişimci ilgilenir.

Girişimcinin işin her detayı ile ilgilenmesi, müşterilerle gerçekleştirdiği birebir iletişim şirketi başarıya ulaştırır. Müşterilerin şirkete olan bağlılıkları, sadakatleri nakit akışını artırır. Müşteri-girişimci ilişkisi zaman içerisinde kişisel iletişime ulaşır. Şirketin kurumsal kimlik kazanması için bu kişisel ilişkinin, şirkete doğru kaydırılması gerekmektedir (İlter, 2001: 14).

Girişimci yönetiminde ki aile şirketleri, kuruluş aşamasında diğer şirketlerle benzer sorunları yaşamaktadır. Ancak girişimci/kurucu aile değerlerinde de etkilendiği için farklı sorunlar da oluşabilir. Birinci nesil aile şirketlerinde yaşanan sıkıntılar şunlardır (Müsiad, 2002: 33-34):

- Girişimcinin özellikleri, değer yargıları bu yapıya yansımaktadır. Girişimci şirkette ekip çalışmasını değil, çalışanlarla birebir iletişim sağlamayı tercih eder.

- Bu şirketlerde yazılı prosedürler çok önemli değildir. Herhangi bir sorun oluştuğunda geçici tedbirler ile sorunun çözülmeye çalışıldığı ve karışıklığın hep devam eder.
- Girişimci ailesine yeterli zamanı oluşturamaz, iş yaşantısını ev yaşantısına taşır. Şirketini başarı çıtasına çıkarabilmek için çok çalışır ve iş dışındaki durumlarla vakit geçirmemektedir.
- Yaşanabilecek ailesel sorunlara karşı şirket çok hassas durumdadır.
- Bu dönemde tanıtım harcamaları yüksek risk fazladır. Nakit akışının zayıf olmasına rağmen likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir.
- Bu aşamada aile şirketleri girişimci yani tek patronla yönetilir. Şirketin geleceği, vizyonu, esnekliği, yeterliliği, tek kişiye bağlanmıştır. Patronun işin her aşamasında olmasını istemesi sağlık ve psikolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu durumlar şirketlerdeki risklerin artmasına sebep olmaktadır.
- Bu süreçte yeni nesiller için mülkiyet ve yönetim yapısına dair planlar yapılmamaktadır.

Bu maddelerden de anlaşılacağı üzere birinci nesil aile şirketlerinde mülkiyet ve yetki kurucuya aittir. Kararların alınmasında, iletişimin odak noktasında kurucu yer almaktadır. Planlama ve koordinasyon zayıftır. Şirketin sürekliliği gibi konular bu aşamada planlanmaz. Kurucunun tek hedefi şirketi ayakta tutmaktır. Kaynak: (Yalçın ve Günel, 2006: 73).

1.4.4.2. Kardeşler yönetiminde aile şirketleri

Aile şirketleri zaman içerisinde büyüyerek gelişme gösterir ve olgunlaşır. İkinci evresi, büyüme gelişme evresidir. Bu evre kardeşler yönetiminde aile şirketleri, büyüyen ve gelişen aile şirketleri olarak tanımlanmaktadır. Bu evredeki aile şirketleri, şirketlerinin geldiği aşamayı, bulundukları durumu sorgularlar. Aile şirketleri piyasadaki konumunu belirlemeye çalışırken, rekabetin yoğun olduğu ve stratejik kararların alınması gerektiğinin önemini kavrarlar (Alayoğlu- 2006: 663).

Aile şirketlerinde genellikle çocukların 15-25 yaş civarında olması sebebiyle kardeşler, çocuklar ve eşler arasında iletişimin çoğaldığı görülmektedir. Bu aşama çocukların yavaş

yavaş şirkete katılma dönemidir. Çocuklar tatil dönemlerinde şirkette çalıştırılarak işe alışma ve işi öğrenmeleri sağlanmaktadır. Bu durumda işi büyütme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Zaman içerisinde diğer aile bireylerinin şirkete katılımıyla, şirket ailenin merkezi haline gelmektedir (Karpuzoğlu- 2004: 46).

Bu evre aile şirketleri için oldukça kritik bir dönemdir. Bu dönem şirket için yeniden büyüme süreci demektir. Ancak aile şirketlerinin çoğu büyüme ve gelişme evresine gelememektedir. Araştırmalara bakıldığında; her 100 aile şirketinden yalnızca 60 tanesinin bu aşamaya geldiği saptanmıştır. Büyüme ve gelişme evresinde yer alan şirketler, üretim ile uğraşıyor ise üretim kapasitesini arttırmalı, pazarlama yapıyorsa yeni pazarlar bulmalı, ticaret yapıyor ise yeni mal ve hizmetler için pazarlama yolunu bulmalıdır. Şirket yeterli alt yapısını oluşturduktan sonra, büyümeye geçmelidir (Fındıkçı, 2006: 12).

Bu evrede şirket, şekillenmemiş ve bilinen herhangi bir sisteme sahip değildir. Şirket kuruluş aşamasındaki sorunlarını çözerek büyüme dönemine girmiştir (Müsiad 2010: 35).

Genel olarak bu evrede yaşanabilecek sorunlar şunlardır: (.Karpuzoğlu, 2004: 104-107).

- Şirket büyüyüp karlı bir kurum haline geldikçe, diğer aile üyeleri de şirkete katılım sağlamak isteyeceklerdir. Ancak sınırlı kaynaklar bu talebi karşılayamaz.
- Yeni nesil aile üyelerinin bağı, aile ihtiyaçlarının karşılanması, işletmenin gayelerini tamamlamasına dair olarak, şirket gelişim ve aile iletişiminin sonuçları problem oluşturabilir. Yaş, cinsiyet, dünya görüşleri farklı olan aile üyelerinin ihtiyaç ve talepleri farklılık gösterir. Bu farklılıklar aile üyeleri arasında çatışmaya sebep olabilir.
- Büyüme evresindeki şirketler nakite fazlaca ihtiyaç duymaktadır. Şirketin elde ettiği kar yatırıma dönüştürülmesi gerekir. Ancak bu tür şirketlerde, ailenin bugünkü ve yeni nesildeki ihtiyaçları yapacağı harcamalar(çocukların ihtiyaçları, eğitim, evlilik gibi) nedeniyle elde edilen karın şirkete aktarılmasında süreç içerisinde zorluklarla karşılaşılmaktadır. Yani bu evrede aile şirketleri kazanılan karı kendi ihtiyaçları için kullanmak isterler. Bu da şirketin yatırım yapmasını zorlaştırmaktadır.

- Evlilik yoluyla aileye katılan bireylerin, şirkete dahil olma istekleri de aile şirketi için sorun oluşturabilir.
- Şirket yönetiminde, kişilerin katkılara değil hisse oranlarının konuşulması bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Yani hisse oranı düşük olan kişinin, ne kadar çalışırsa çalışsın yükselme şansının sınırlı olduğunu bilmesi iş performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler.

1.4.4.3. Gelişmiş yönetiminde aile şirketi

Gelişme sürecinin bu evresinde, kuzenlerin yönettiği "kompleks aile şirketi" vardır.

Şirkette birden fazla kuşak istihdam edilmektedir. Şirkette diğer kuşaklar da yer alır. Bu yüzden kompleks aile şirketlerinde/gelişmiş yönetimde aile şirketi farklı yaşta, deneyimde birçok aile üyesi ve profesyonel yönetici bulunmaktadır (Müsiad 2003: 35).

Bu tür aile şirketleri oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Sürekliliğin sağlanması, politika ve stratejilerin yenilenmesi işletmenin özellikleri arasındadır. Satışların üst seviyelere ulaşması, rakipler, müşteriler ve tedarikçilere karşı oluşturulan olumlu imaj, profesyonellerle birlikte biçimsel bir yapıya sahip olması da bu şirketlerin diğer özellikleri arasında yer alır. Tüm sosyal ve ekonomik çevreye karşı dikkatli davranılması kurumsallaşma düzeyinin yükseldiğini göstermektedir (Karpuzoğlu, 2003: 88).

Şirketin çok yönlü ve karmaşık olarak büyümesi, standartların, prosedürlerin ve ilkelerin uygulanmasını da zorunlu hale getirmektedir. Aile üyeliği ve şirket ortaklığının arasındaki ayrım da belirginleşmektedir. Bu süreçte şirket artık "grup" veya "holding" olarak yapılandırılmaktadır (Yalçın ve Günel, 2006: 182).

1.4.4.4. Profesyonel yönetiminde aile şirketi

Profesyonel yönetiminde aile şirketi, kurumsallaşmayı başarmış şirketlerdir. Bu şirketlere sürekli olmayı başaran aile şirketi de denmektedir. Bu tür şirketler de aile değerleri iş değerlerinden sonra gelmektedir. Şirket misyon, vizyon, strateji geliştirme ve yönetsel

süreçlerde aile bireylerinin yanında profesyonellerinde olduğu görülmektedir (Aydın, 2004: 56).

Kurumsallaşmış aile şirketlerinin en belirgin özellikleri kurumsal yapı ve görünümlerinin olmasıdır. Bu tür şirketlerde işin yürütülmesi aile içi ilişkilerle değil; bilgi, yetenek, beceri gibi esaslara dayanmaktadır. Profesyonel yönetiminde ki aile şirketlerinin diğer özelliği ise; iç ve dış müşterilerin memnuniyeti ve sosyal karlılığın esas olmasıdır (İşeri ve Nazan, 2004: 140-142).

Profesyonel yönetimindeki aile şirketinin başarısı; aile üyelerinin birlik beraberlik duygusu, şirket ilkelerinin esas alınması, istikrar ve profesyonellerce yönetilmesine bağlıdır.

Tüm bunlara rağmen bu evredeki aile şirketlerinde bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu özellikleri taşıyan işletmelerin karşılarına çıkan sorunlar şöyledir (Müsiad, 2003: 40-41):

- Kurumsallaşma unsurlarını bünyesinde barındıran bu şirketlerin en önemli problemi "katılık"tır. Kurallara körü körüne bağlılık, ilke ve standartların değiştirilmemesi muhtemel sorunların başında gelir.
- İş değerleri aile değerlerinden önce gelen bu şirketlerde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçimi de kan bağından ziyade, bilgi deneyim dikkate alınır. Bu durumda aile üyeleriyle sorun yaşanmaktadır.
- Aile üyelerinin profesyonellerin emri altında çalışması, terfi gibi durumlarda profesyonellerle eşit durumda değerlendirilmesi, aile üyelerin de motivasyon ve moral bozukluğuna sebebiyet vermektedir.

Yukarıdaki unsurlardan da anlaşılacağı üzere; aile şirketlerinin bu süreci yoğun bir şekilde kurumsallaşma içeren, iş değerlerinin aile değerlerinden önce geldiği bir yapıdır.

1.4.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketi

Aile şirketleri büyüme aşamasında sermaye ya da piyasada tecrübe sahibi olanları ihtiyaç duyar ve işletmeye ortak alır. Aile üyeleri büyük hissedardır, ortak daha küçük hisseye sahip olur.

1.5. Aile Şirketlerinin Avantajları Dezavantajları

Aile şirketlerin de kurumsal kültür, aile gelenekleri, inançları üzerine şekillenmiştir. Böylesi kültürel oluşum şirket için olumlu ve olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Şirket için hem avantaj hem de dezavantaj sağlamaktadır. Bu aşamada öneme sahip olan nokta aile kültürü ve şirket kültürü arasındaki uyumu sağlayarak, şirketin kurumsallaşması için gerekli süreci sağlayacak kültürel değerlerin alt yapısının oluşmasını sağlamaktır (Koçel, 2004: 326).

Aile şirketlerine avantaj sağlayan güçlü yönler incelediğinde; başarının anahtarı aile üyelerinin birbirlerine olan güveni ve güvenden kaynaklana çabuk sonuca ulaşma becerisidir. Ürün ve hizmetlerini piyasa arz etmelerinde hızlı olmaları, ürün kalitesinin aile ismiyle eşdeğer görülmesi de başarının diğer yansımasıdır. Bu özelliklerin bir araya gelmesiyle aile şirketleri sektördeki yerlerini sağlamlaştırmaktadırlar.

Aile şirketlerine dezavantaj sağlayan önemli unsurların başında; çalışanlar arasında kayırmacılık diğer bir ismi ile nepotizm'dir. Nepotizm kavramı, aile şirketinin menfaati dikkate alınmadan statüsünü ailesine yararına suistimal eden kişiler için kullanılmaktadır. Nepotizm uzun vadede, başarılı çalışanların kaybına sebebiyet vermektedir (TAİDER, 2012: 8).

Avantajlar ve dezavantajları şu şekildedir:

<u>Avantajları</u>

- Çabuk sonuca varma
- Başarının amaç edilmesi ve iş sorumluluğu olan kişilerin fazlaca oluşu

- Daha hızlı büyüme, gelişme,
- Aile birliğiyle oluşan birlik duygusu,
- Acemi hallerin bitmemesi
- Yönetimdekiler ile saygın olunması
- Şirkete gelecek olan yeni nesillerin önceden belirlenmesi ve gerekli hazırlıkların yapılması

Dezavantajları

- Kurumsallaşma ve profesyonelleşme sürecinde sorun yaşanması ve değişikliğe direnç gösterilmesi
- İşin kurucularının mevcutta düzende çalışıyor olması kaynaklı sorunlar
- Şirket patronun yenilikleri engellemesi
- Planlama, bütçeleme, raporlama, öngörü çalışmalarının ilerlemesinde sorunların yaşanması ve ani kararların uygulanması
- Şirket patronun profesyonel ekiple rekabet etmesi ve profesyonelleri yeterli görmemeleri
- Aile içinde yaşanan sıkıntıların işletmeye aktarılması
- İş hayatının temelinden gelen patronun işi daha fazla bilmesi ancak yönetim kısmında sorun yaşaması
- Şirkete dahil olacak (yeni nesil) adayların belli olmasıyla oluşabilecek sorunlar (Fındıkçı, 2005: 100).

1.6. Türkiye'de Aile Şirketleri

Aile şirketleri Dünya da ve Türkiye'de Dünya ve ülke ekonomilerine büyük katkı sağlamış olan şirketlerdir. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği incelendiğinde, başarılı olmadığı görülmektedir. (Karpuzoğlu, 2004: 42-53).

Türkiye'de kurulmuş olan şirketlerdeki büyük oran, şirket kurucusunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır. Şirketi kuran kişi vefat ettiğinde şirketin devamlılığında da sona gelinmektedir. (Ankara Sanayi Odası, 2005: 4).

Bunun yanı sıra aile şirketleri Dünya da ve Türkiye'de bulunmaktadır. Aşağıdaki tablolarda Dünya ve Türkiye'de yer alan başarılı en eski aile şirketleri yer almaktadır.

Tablo 3. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Aile Adı
Kongo Gumı	İnşaat	Japonya	578	49	Kongo
Hoshı	Han	Japonya	718	46	Hosbi
Chaten De Goulaıne	Müze	Fransa	1000		Gaulaıne
Barone Rıcasolı	Şarap/Zeytin Yağı	İtalya	1141		Rıcasolı
Barovıer & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	
Hotel Pılgrım Haus	Han	Almanya	1304		
Rıchard De Bas	Kağıt	Almanya	1326		De Bas
Torrını Fırenze	Kuyumcu	İtalya	1369		Torrını
Antınorı	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26	Antınoru
Camuffo	Gemi İnşaatı	İtalya	1438	18	Muftı
Baronnıe De Coussergues	Şarap Üretimi	Fransa	1495	16	
Grazıa Deruta	Seramik	İtalya	1500		Grazıa

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu- Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İstanbul 4.bs, Hayat Yayınları 2004 s. 44

Tablo 4. Türkiye'nin En Eski Aile Şirketleri

ŞİRKET	ŞİRKET SAHİBİ	KUR. TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs Şirketi	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşy.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu- büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma İstanbul 4.bs, hayat yayınları 2004 sayfa. 44

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Türkiye'de son yıllarda ekonomik sorunlar, işletmelerin daha kuvvetlenmesini yapılarını güçlendirmesini zorunlu kılmıştır. Bu sebeple kurumsallaşmaları gerekmektedir. . Bu zorunluluk şirketlerin farklı özelliklere sahip olması nedeniyle, aile şirketleri için öneme sahiptir (Müsiad Yayınları 2003: 61).

Kurumsallaşma kavramı, işletmede etkileşim ve iletişimin uygunlaması ile gerçekleşmektedir (Fındıkçı- 2005: 102).

Kurumsallaşma, sürekliliği herhangi kişi ya da kişilere bağlı olmayan "sistem" anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma (TKYD- 2011: 11);

- Gayelere uygun olarak yapının oluşturulması,
- Yönetim süreçlerinin yazılı hale getirilmesi,
- İç işleri ile ilgili kuralların belirlenmesi,
- Görev ve yetkileri gerekli noktalara bölerek, profesyonel yönetimin desteklenmesi.

Başka bir ifadeyle kurumsallaşma; " kurum özelliği taşıması ve herhangi bir davranış, düşünce, inanış biçiminin tarihi olarak ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1998: 259).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, kurumsallaşma kavramı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Müsiad Yayınları- 2003: 63).

- Amaçlara göre yapının oluşturulması,
- Stratejik planlama yapılması,
- Şirket içi yönetim tanımlarının yazılı kurallara dönüştürülmesi,
- İç işlerinin belirlenmesi,
- Yetkileri gerekli noktalara bölerek, profesyonel yönetime geçişmesi,

- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması,
- Aile şirketlerine dair aile planlarının (miras, varis gibi) oluşturulması,
- Aile içi iletişimi sağlayacak, oluşabilecek sorunları önleyecek temel ilkeler belirlenmeli ile destekleyici organlar oluşturulmalı,
- Astlar için destekleyici faktör kullanılmalı,

2.1.1. Kurumsallaşmanın Nedenleri

Örgütsel yapıların ve işletmelerin gelişmesi, çevresel şartların yeniden oluşturulması ile başlar. Bu uyum şirketlerin kurumsallaşmalarını etkileyerek artış ya da azalma gösterecektir. Kurumsallaşma seviyesi fazla olan şirketler, çevresel şartlara uyumlu hale geldikten sonra kurumda kabul edilmiş misyon, vizyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, şirketin sistemini kişisel değerlerden uzak tutacaktır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 21: 499).

Kurumsallaşma kavramı genellikle, kurumların yavaş ilerleyen yapı haline dönüşmesi olarak yorumlanmaktadır. Yapılan incelemelerde, bu konuyla ilgili değişiklikler olduğu gözlenmiştir. Şirketler için kurumsallaşma, ekstra imaj sağlayan özellik haline gelmiştir (Özgener, 2003: 20: 152).

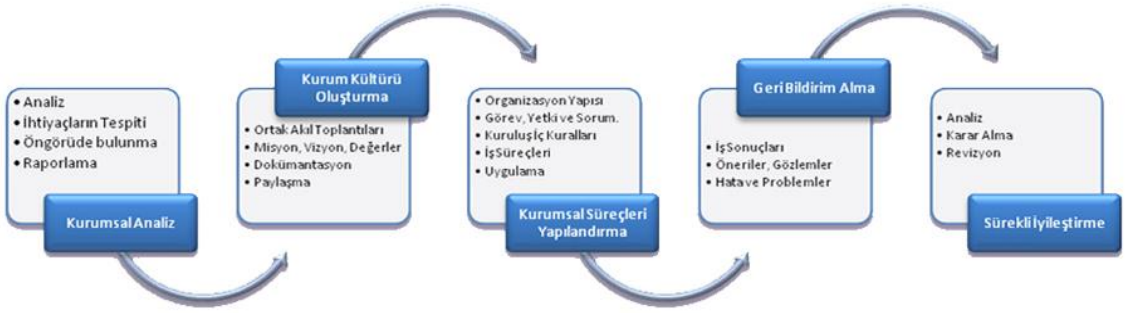
Şirketleri kurumsal olmaya yönelten temel nedenler şu şekildedir:

- Şirketleri kişisel beklentilerden kurtarmak,
- Şirketleri belirsiz durumlardan korumak,
- Şirketin işleyişini aile üyelerinin yaşamına göre değil, kurallar doğrultusunda oluşturmak,
- Şirketleri değişim ve yeniliğe uyum sağlayabilir hale getirmek,
- Şirketlere meşru, sağlam ve güvenilir bir yapı sağlamak (EFİL, 2001: 188: 191).

2.1.2. Kurumsallaşma Süreci

Aile şirketleri kurumsallaşmayı gerçekleştirebilmek için, kurumsallaşma sürecini doğru bir şekilde yerine getirmelidirler. Kurumsallaşma sürecinin ilk aşaması kurumsal analiz

ile ihtiyaçların tespiti belirleme ve raporlamadır. Sonrasında kurum kültürü oluşturularak misyon, vizyon, değerler belirlenir. Kurumsallaşma sürecinde bir diğer aşama ise kurumsal süreçleri yapılandırmadı. Bu süreçte görev, yetki ve sorumluluklar belirlenir, kuruluş iç iç kuralları şekillenir ve uygulanır. Geri bildirim alma ve sürekli iyileştirme ile kurumsallaşma süreci takip edilmiş olur.



Şekil 1. Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: (kurumsal gelişim merkezi http://www.cdc.com.tr/kurumsallasma.aspx)

Görülen aşamalar kurumsallaşma sürecini anlatmaktadır. Buna göre kurumsallaşmak isteyen şirketlerin kurumsallaşma süreci için uygulaması gereken süreç şu şekildedir:

- Çevre analizleri gerçekleşmeli,
- Misyon, vizyon ve strateji belirlenmeli,
- Kurumsal değerler ve ilkeler yazılı hale getirilmeli,
- Hedeflerle uyum halinde bir yapı oluşturulmalı,
- Çalışanların, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmeli,
- Şirket işleri, ilgili yönetmelikler, prosedürler ve iş akışı düzenlenmeli,
- Bütçeleme, iç denetim ve kontrol sistemi kurulmalı ve yönetilmeli,
- Kurumda yönetim sistemi kurulmalı,
- Verimli toplantılar için yönetim sistemi kurulmalı,
- Etkili bir iletişim ve insan kaynakları politikası belirlenmeli.

Bu çalışmalar uygulanarak, kurumsallaşma sürecinin hayata geçirilmesi sağlanır.

Başka bir açıklamaya göre kurumsallaşma, etkin bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bu yüzden yenilenen çevresel koşullar, yapının ve hedeflerinin, iş görme tekniklerinin bu sürece adapte edilmesi gerekmektedir.

Bu açıklamaya göre kurumsallaşma, dört aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar şöyledir (Karpuzoğlu, 2003: 78):

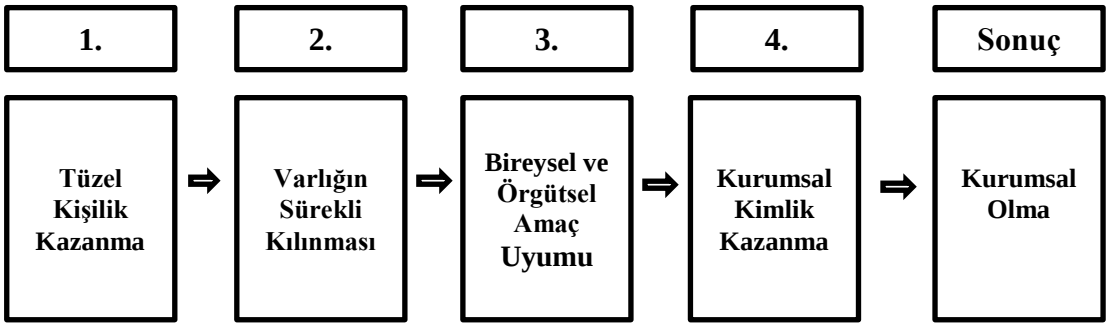
Birinci Süreç: Tüzel Kişilik Kazanma

İkinci Süreç: Varlığın Sürekli Kılınması

Üçüncü Süreç: Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Dördüncü Süreç: Kurumsal Kimliğin Oluşturulması

Bu açıklamaya göre kurumsallaşmanın dört temel adım süreci, aşağıda yer alan Şekil 2'deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 2. Kurumsallaşmanın Temel Adımları

Kaynak: Karpuzoğlu, Ebru, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*: 78 2003

2.1.3. Kurumsallaşmayı Etkileyen Kriterler

Şirketlerde kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için, kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin çözüme ulaşması gerekmektedir. Kurumsallaşmayı etkileyen faktörleri, Ulukan şu şekilde ifade etmektedir;

- Şirket çalışanlarına karşı güvensizlik ,
- Yöneticilerin sabit düşünce anlayışı,
- Şirket sahiplerinin ikna edilememesi,
- Şirket sahiplerinin işletmeyi tüm süreci kontrol isteği ve yetkilerini devretmeye yanaşmamaları,
- Kurumsallaşmaya dair inanç eksikliği,
- Profesyonellere müdahale,
- Kuşaklar arası çatışma,
- Aile bağlarının baskılaması,
- Yeniliklerden korkma (Ulukan, 36).

2.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsallaşma aile şirketleri için büyük oranda öneme sahiptir. Aile duyguların yoğun olduğu bir yapıdır. Bu nedenle aile şirketleri, ticari hedeflerini gerçekleştirebilmek için belirli mantık ve kurallara bağlı olarak gelişimlerini sürdürmelidirler. Aile şirketlerinin kuruluşu duygular ve kültürel değerlere bağlı olarak başlar. Ancak zamanla aile üyeleri işi büyütmek isteyecek ve yönetim kadrolarına aile üyeleri haricinde profesyonelleri de istihdam etme zorunluluğu oluşacaktır. İşler büyüdükçe, şirket yönetiminde kurallara ve profesyonel bakış açılarına olan ihtiyaç artacaktır. Bu süreci mantıklı ve sistematik olarak sürdürebilen aile şirketleri kurumsallaşmayı başarıp, varlıklarını nesiller boyunca devam ettirebilecektir. Ancak bu süreçte başarılı olamayan aile şirketleri yok olma tehdidiyle karşılaşabilirler (Fındıkçı**,** 2006: 84).

Aile şirketlerine yönelik yapılan araştırmalarda görülmektedir ki; kurucu aile şirketi üyelerinden üçüncü ve son kuşaklara geçmeyi başarmış aile şirketi sayısı oldukça azdır.

Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi için, kurucu aile üyelerinin yönetimi alt kuşağa ve profesyonellere zamanında devretmeyi gerçekleştirebilmesi gerekmektedir (Aile Şirketlerinde Sürdürebilir Başarının Anahtarı, 2012, 15).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma iki şekilde incelenmektedir. Bunlar; şirketin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşmasıdır (Kırım, 2007: 48).

Kurumsallaşma sürecine girmiş olan şirketler, belirli bir sisteme de dahil olmaya başlamışlardır. Kurumsallaşma ile gelen sisteme dahil olma durumu sadece şirket için yeterli değildir, bu süreçte aile ilişkilerinin de belirli bir sisteme dahil edilmesi gerekmektedir. Aile şirketlerinin bir sistematik hale dönüştürülmesi; kurumsallaşması aile şirketleri için önemli bir süreçtir.

Şirketin kurumsallaşması; iş ve görev tanımları yazıya dönüştürülmesi, iç yönetmelikler oluşturulup yetki ve sorumluluklar dağıtılıp profesyonel yönetime entegre olmasını sağlar. Aile ilişkilerinin kurumsallaşarak sorunsuz hale getirilmesi ise; aile anayasası oluşturulup, aile ve yönetim ilişkilerinin belirlenmesidir. Ayrıca bu süreçte aile konseyi kurularak iletişim arttırılır, bir devir planı yapılır ve hissedar sözleşmesi hazırlanır.

Bu iki boyutu değerlendirmeyi başaran şirketler, kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde geçirirler.

Tablo 5. Kurumsallaşma Öncesi Ve Sonrası

KURUMSALLAŞMA	
Öncesi	**Sonrası**
Ben	Biz
Yönetici	Lider - Yönetici
Günübirlik Yönetim	Stratejik Yönetim
Yönetim	Yönetişim
Ben Bilirim	Ortak Akıl
Yetkilendirme	Güçlendirme
Kişisel Kültür	Kurum Kültürü
Personel	İnsan Kaynakları
Amaçlar	Hedefler
İşlem Yığınları	Süreçler
Kaotik Yapı	Tanımlanmış Yapı
Pazar Aramak	İş Geliştirmek
Sorun Çözmek	Sorun Önlemek
Kriz Yönetimi	Risk Yönetimi
Saklı Bilgi	Kurumsal Bellek
Kanaate Dayalılık	Kanıta Dayalılık
İnformel iletişim	Biçimsel İletişim
Sıradan Olmak	Markalaşmak
İmaj	İtibar

Kaynak: Hatice Tomris Tuncel - Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama- Konya 2011, s. 6

2.3. Aile Anayasası

Aile içi ve işletmede gerçekleşecek tüm kuralların yazılı hale getirilmesidir. Evlilik yoluyla veya akrabaların aynı soyadını taşıyanların, işletme ile olan ilişkilerin de, danışman görevinde, aile bireylerinin kabul ettiği, tüm aile üyelerine benzer sistemde uygulanan ve uyulmaması sonucunda bazı zorunlulukları olan "kurallar ve değerler" olarak açıklanabilir (Karpuzoglu, 2004: 159-168).

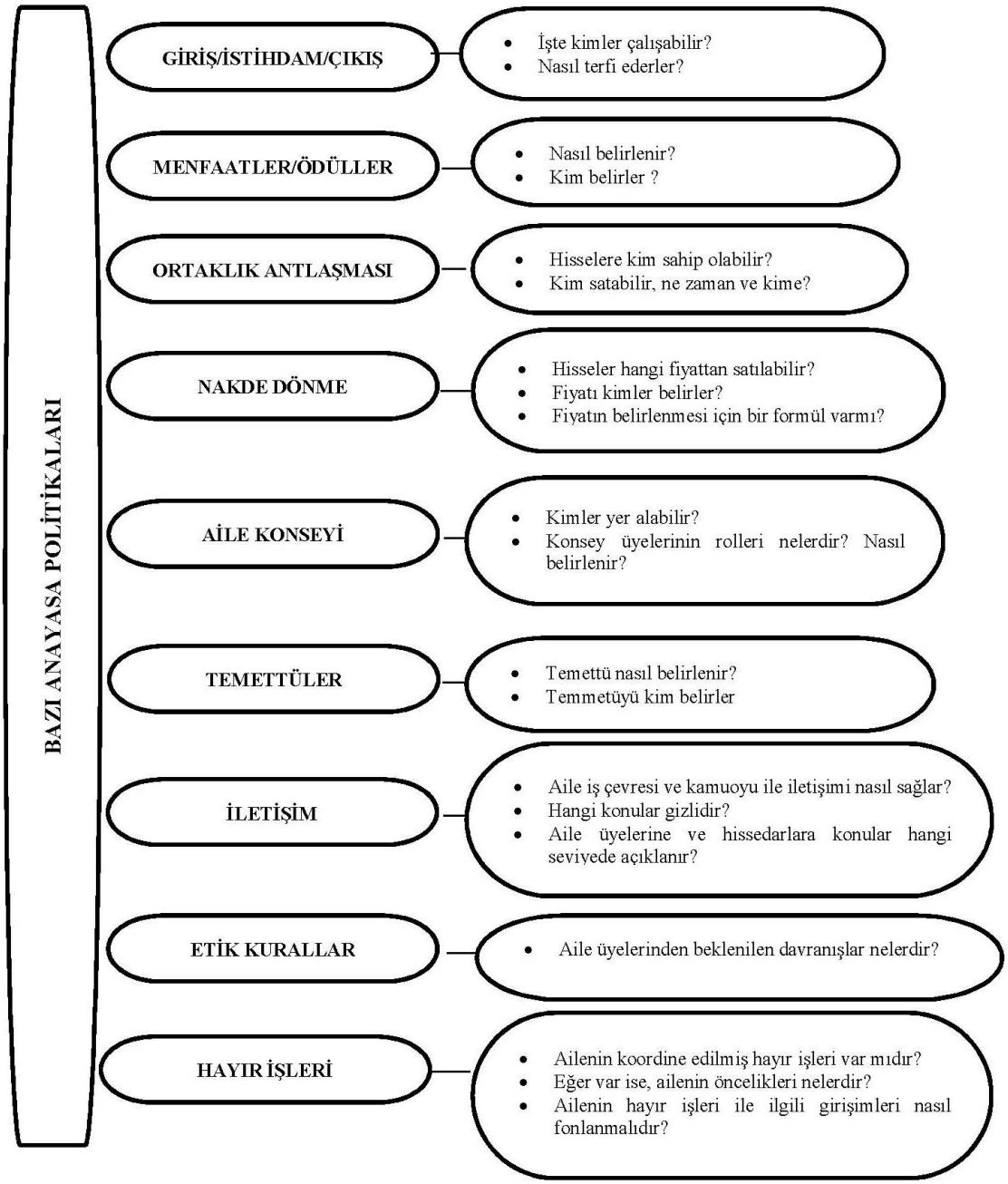
Diğer bir ifade ile aile anayasası, aile fertleri arasında sorun oluşturabilecek ve aile şirketlerinin sürekliliğini sağlayabilecek temel konuların, aile fertleri ile tartışma sonucunda üzerinde uzlaşma sağlanmasıyla belirlenen kuralları kapsayan yazıdır (Müsiad Yayınları, 2003: 86).

Tanımlarda da belirtildiği üzere aile anayasası, şirket işleyişinin yazıya dönüştürülmesini sağlayan, ortakların tek çatıda birleştirilmesidir. Bu sebeple aile şirketlerinin, ne yapıp

edip aile anayasasını oluşturmaları gerekmektedir. Yazılı kuralların olmadığı işletmelerde, günlük iş akışının sağlanması kişilerin günlük davranışlarına göre gerçekleşir. Bu doğrultuda işletmede çeşitli sıkıntılar oluşmaktadır. Ortaklar kendi içlerinde uzlaştıkları kurallara sahip olmadıkları sürece işin tanımlı hale gelmesi zorlaşır. Dolayısıyla kurumsallaşmanın en önemli adımlarından birisinin, hatta belirleyici role sahip olanı aile anayasasının hazırlanmasıdır (Fındıkçı, 2005: 168).

Aile anayasası; yaşayan bir belge niteliğini taşımakla beraber, içeriğin ailenin isteklerine de cevap verebilmesi gerekir. anayasa neticesinde aile ve işin ne şekilde etkileşim halinde olacağını belirleyen politikalardır. Ailenin değer yargılarını da içeren bir bütündür.

Aile anayasasına ilişkin politikalar aşağıda yer alan Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Anayasa Politikaları

Kaynak: Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, TKYD, s. 21 2012

Aile şirketi anayasası, belirli bir kurallar bütünü olması sebebiyle profesyonel kadro eşliğinde belirlenmelidir. Ortaklar, bu konuda yeterli bilgiye sahip olsalar dahi, kurum

içinden oldukları için net olmama, taraflı olma tehlikelerini taşımaktadırlar. Dolayısıyla bu çalışma, uzman danışmanlar ile yürütülmelidir.

Aile anayasasını hazırlayacak danışmanın, deneyimli, objektif olabilen, aile üyelerine eşit mesafede durabilen, gerekli bilgi ve donanıma sahip, uygulamanın içinde tarafsız kişinin bulunması gerekmektedir. Aile anayasasını oluşturacak kişilerin konuya dair yetkili danışman, avukat, bilgi toplama ve AR-GE'den sorumlu birkaç yetkili yer almalıdır.

Aile şirketi anayasası belirli amaçlar göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. Bu amaçlar şöyle sıralanmaktadır:

- Kurumsallaşmanın sebebi, değeri ve temel amaç olarak belirlenmesi,
- Anayasayı oluşturan kişiler ve bu oluşturmadaki süreç belirtilmeli,
- Kurumdaki tüm işleyiş, anayasanın belirlediği temel üzerine gerçekleşmeli,
- Anayasanın hedef ve araç olduğu belirtilmeli. hedeflere uyulmalı, araç olarak aile ve işletmenin etkin ve fayda verici hale getirilmesi için uygun koşullar hazırlanmalıdır,
- Hazırlanan anayasa, yönetim kurulu üyeleri dışında gizli tutulmalıdır.

Aile anayasasının oluşumunda, amaçlarından sonra diğer önemli unsur ise aile şirketi anayasası temel ilkeleridir. Aile şirketi anayasasının ilkeleri, anayasanın hazırlanması, içselleştirilmesi ve uygulanabilirliğini sağlayan temel yapı taşı olarak ifade edilmektedir. Anayasanın ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Fındıkçı- 2005: 178-181):

- Şirketin kurulumunu sağlayan kişi veya kişilerin tanımlanması,
- Şirketin geçmişten süren ve hale işi sürdüren ortakların payları,
- Şirketin yıllarca devam etme isteği ve koşulların uygun olması ile birlikte, işi yeni kuşaklara devretmesi ve bunun belirli bir sistem dahilin de gerçekleşmesi,
- Temel ilke olarak, aile bireylerinin manevi değerlerini koruması ve devam ettirebilmesi,
- Aile içi yaşananların ve işletme ilişkilerinin ayrı olarak değerlendirilmesi,

- Şirket işleyişinde herhangi bir karar verilmesi gerektiğinde, önceliğin işletme olduğu,
- Anayasanın belirlenmesi ve uygulanması sürecinde mevcut örneklerden yararlanılarak, temel de "bilimsellik" ve "deneyim" e önem verilmesi,
- Yönetim kurulunun anayasayı uygulaması için görevli olmaları ve kendilerini geliştirmeleri,
- Anayasanın yürürlüğü girmesiyle, içselleştirilen kurallar doğrultusunda kurumun tekrardan yapılanma sürecini oluşturması,
- Ortakların genelde maliyet düşürücü bir politika izlemeleri gereği,
- Yönetim kurulundaki kişilerin, iş ve sosyal yaşantılarında kendilerini ve kurumu temsil ettikleri, bu nedenle davranışlarında kurumun değerlerini canlı tutmaları,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında, bilgi, beceri, yeteneklerine göre görev dağılımı ve sorumluluk paylaşımı yapılması,
- Gereklilik halinde kurumun ikinci ve üçüncü nesile geçme aşamaları mümkün olduğunda, işletmenin kuruluşunda yer alan kişilerin kurucu yönetim üyesi olmaları ve bazı imtiyazların verilmesi
- İş'te bulunsun veya bulunmasın, birinci derece aile üyelerinin şartlar doğrultusunda korunması,
- Ortaklar işletmede yaşanan sorunları ev yaşamına, ev içerisinde yaşananları işletmeye yansıtmamaları.

Bu çerçevede, Mitsui şirketinin 1694 yılında oluşturulan anayasası, aile anayasasına iyi bir örnek teşkil etmektedir. Kurucusu olan Mitsui Haçirobei'nin ilkeleri şu şekildedir:

- Aile üyeleri samimi ilişki içerinde olmaları gerekir. Aile içi çatışmaların tüm aileyi olumsuz etkilemektedir.
- Tutumlu olmak aileyi zenginleştirirken, daha fazla para harcanması ise yıkıma uğratır. Tutumlu olun, lüksten kaçının.
- Evlilik aşamasında borçlanır ya da başka kişilerin borçlarına kefil olurken, daima aile meclisinin önerilerini önemseyin
- Yıl içerisinde kazanılan para aile bireylerine dağıtılmalıdır.

- Kişi yaşamı boyunca iş yaşamında olabilir. Nedensizce emeklilik hayatının özgürlüğünü aramayın
- Şirket şubelerinizin mali raporlarını denetleyin; maliyetinizi iyi planlayın ve karışıklığı önleyin.
- Yeterli performansı sağlamayan çalışanları, gelecek vadeden gençlerle değiştirin.
- Başarılı olabilmek için odaklanmak gerekir. İşiniz haricindeki işlerle vakit harcamayın.
- Çocuklarınızı çıraklık gibi sıradan görevler ile hayata başlatın ve zaman içerisinde onları yükseltin.
- Allah inanın, ülkenizi sevin ve yurttaşlık vazifelerinizi yerine getirin.

2.3.1. Aile Anayasasının Avantajları Dezavantajları

Aile anayasasının sağladığı avantajlar dezavantajlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur. Aile anayasasının avantajları şunlardır:

- Aile bireylerine yol göstericidir,
- Aile iletişimin etkin hale gelmesini sağlar,
- Sinerji oluşturur,
- Aile değerlerinin nesiller boyunca sürdürülmesi,
- Ailenin önceliklerini net olarak sunar,
- Üst kademe yöneticilerinim, şirket üzerinde kendi çıkarları doğrultusunda yararlanmalarını engeller,
- Şirket performansının arttırılmasına yardımcı olur,
- Aile birlik duygusuna olumlu etki sağlar,
- Ailenin net olmasını sağlar.

Aile anayasasının dezavantajları ise şunlardır (Karpuzoğlu, 2004: 160):

- Esnek yapı da değildirler,
- Aile üyeleri içerisinde net fikir oluşturmak güçtür,
- Oluşturulması uzun sürebilir.

Tüm maddelerden de anlaşılacağı üzere aile anayasasının avantajları dezavantajlarından daha fazladır. Bu avantajlar şirket performansının arttırdığını söylemek mümkündür.

2.4. Aile Meclisi

Aile meclisi, şirketin ve ailenin genel durumunu direkt etkilemeye, bağlayıcı değildir. Aile meclisi aile ile iş arasındaki bağın güçlenmesini sağlayan bir organ olarak nitelendirilmektedir. Temel amaç ise, aile şirketlerindeki birliğin oluşturulması, aile ve şirketin süreçleri hakkında bilgi verilmesini ve tüm aile üyelerinin, şirkete dair düşüncelerinden yararlanılmasıdır.

Aile meclisinin yer alacak kişilere yönetim kurulu karar verir. Tercih olarak yönetim kurulu üyeleri ve eğer var ise yönetim kurulunda bulunmayan kardeşlerin ve direkt kan bağı olan akrabaların katılımı ile oluşur. Bu mecliste bulanabilmek için en az 16 yaşında olunmalıdır. Aile meclisi yılda iki kez toplanır. Aile meclisindeki kişilere geçen süre içerisinde gerçekleşen icraatlar anlatılır. İşletmenin gidişatı, yeni kuşakların eğitimi, yetişme problemleri, rekabet durumu, yeni dönemlere dair hazırlıklar, aile üyelerinden beklentiler, para harcamasının kontrol edilmesi, aile içindeki sıkıntıların şirkete aktarılmaması, şirketin yeni gayeleri, yatırım kararları ve benzeri konular özet olarak aktarılır (Fındıkçı, 2005: 220).

Aile meclisi verimli kullanıldığında, şirketin geleceğini gidişatını negatif olarak etkileyebilecek birçok sorunun kaldırılmasını sağlar. Aile meclisinin oluşturulabilmesi için aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır (Müsiad Yayınları, 2003: 91):

- Aile meclisinin amacı şirket ile ilgili gelişmelerden haberdar olunmasıdır,
- Aile fertleri arasındaki iletişimi arttırır,
- Aile meclisinin temel ilkesi netlik ve katılımcı olunmasıdır. Dolayısıyla aile meclisine dahil olan aile fertlerine net olmalıdır,
- Şirketle dolaylı ya da doğrudan çıkar ilişkisi bulunmayanlar (baldız, kayınlar, hısımlar vb.) mecliste yer almamalıdır,

2.5. Türk Aile Şirketlerinin Anayasa ve Meclis Stratejileri

Aile şirketlerinin, başarılı olabilmelerinin en temel sebepleri arasında anayasa ve meclis stratejilerini oluşturabilmeleridir. Başarılı olmuş Türk aile şirketlerinden bazılarının anayasa ve meclis stratejileri şu şekildedir.

Koç Holding: Kararlar 7 profesyonel, 13 üyenin yer aldığı yönetim kurulunda alınmaktadır. Aile meclisinde Koç Ailesi'nin yatırım süreçleri detaylı olarak konuşulmaktadır. Koç Holding'de ast ve üstler performans değerlendirmesi yaparlar. Bu değerlendirme sonucunda şirkette çalışmak isteyen aile üyeleri için karar verilir. Koç Holding tüm çalışanlarına uyguladığı prosedürleri, aile bireylerine de uygulamaktadır. Aile anayasasında alınan karar doğrultusunda, sonraki kuşaklar için kariyer planlaması oluşturulur. Planlamayla yetki devri sorunu oluşmamaktadır.

Sabancı Holding: "Aile konseyi" ve "aile anayasası" uygulanmaktadır. Aile konseyine üye olunmasında aranan şart; kişinin şirkette hissesinin bulunmasıdır. Toplantılar üç ayda bir şeklinde düzenlenmektedir. Aile anayasası ile aile üyelerinin şirkete dahil edilmesi için bazı kurallar belirlenmiştir. Aile meclisi kuralları belirler ve bazı prensipler doğrultusunda devamlılığı olan bir yapı oluşturulur. Mesela; üniversite sürecini tamamlamış kişi, kaç yıl sonra genel müdür olacağı ya da hangi pozisyonlara geleceğini anayasada yazılıdır.

Eczacıbaşı Holding: Aile anayasasının içeriğinde; yeni nesillere sorumluluk devri, aile bireylerinin hangi koşullarda görev alabilecekleri yer almaktadır. Bu anayasa, Eczacıbaşı topluluğunun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmıştır. Aile meclisinin görevleri şu şekilde şekildedir; hedefleri belirler, kaynakların doğru kullanılmasını ve üst yönetimin atanmasını sağlar. Bu kararlar ve görevler dışındaki her türlü işlev, profesyonellerin yetkisindedir. Aile üyeleri, anayasaya müdahalede bulunamazlar.

Kurtsan Holding: Anayasayı ailenin bütün üyeleri birlikte hazırlamıştır. Anayasa ile aile üyelerinin şirkete katılım durumları belirli kurallara bağlanır. " bunlara uyabilen kalacak, uyamayan grup dışı çalışacaktır" ilkesi doğrultusunda hareket edilmektedir. Aynı

zamanda şirkette çalışabilmenin koşulları da belirlenmiştir. Minimum 3 yıl süreyle başka bir işletme de çalışma, minimum iki terfi, üniversite mezunu olma ve iki yabancı dil gibi şartları yerine getirenlere grupta iş verilmektedir.

Bakioğlu Holding: Aile anayasasında, aile üyelerinin grup şirketlerde çalışabilmesi için; eğitim seviyelerini yeterli oranda olması ve yabancı dil bilgisine sahip olmaları gerekmektedir. Aile bireyleri, hem iş hayatı hem eğitim hayatını beraber devam ettirirler. Daha sonra düzenli iş yaşamı ve onun içerisindeki eğitim aşaması devreye girer. Aile bireylerinin yönetim kurulunda yetkilendirilmeleri için, profesyonellerin görüşlerine önem verilir.

İnci Holding: Aile meclisinde, 14 yaşını dolduran ya da evlilik yoluyla aileye katılmış olan herkes bulunur. Aile üyelerinin işe alınma şartları, kurallar ile belirlenir. İşe alınma kuralları arasında; en az 3 yıl başka bir firmada çalışmış ve en az 1 terfi almış olmalıdır.

Abalıoğlu Holding: Aile meclisinin amacı; birlik beraberlik duyguları içerisinde olmaktır. Mecliste iş ile ilgili kararlar alınır, bilgilendirme yapılır. Aile meclisi, yönetim için tavsiyelerde bulanabilir ancak karar yetkisi yoktur.

Eyilik Holding: Aile meclisi, aile büyükleri ve danışmanlardan oluşmaktadır. Meclis, aile şirketinde görevde bulunanların ve görev almak isteyenlerin performanslarını denetler. Aynı zamanda şirket içi çalışmaları da organize edilmesi, aile meclisine aittir. Yeni kuşakların şirkette yer alabilmeleri için motivasyon programları düzenler (Alayoğlu, 2003: 185).

2.6. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları

İşletmelerde yönetim sorunları oluşmaktadır. Fakat aile şirketlerinin farklı yapıya sahip olması nedeniyle kendine özgü yönetim sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar ekonomik yapı, aile yapısı, yönetim tipi unsurlarına dayanarak çözüme ulaşabilir. Ancak duruma göre, şirket yapısında köklü değişiklere de sebebiyet oluşturabilir. Yönetim sıkıntıları profesyonel yönetim sistemi ile karılaştırmalı olarak şu şekilde sunulmuştur (Ünlü ve Selek, 2004: 12-19).

Tablo 6. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları

Ana Sonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi
Kar	* Hedef kar'dır * Kar/Kazançlar Oranı uzun vadeli büyümesi hedeftir.	* Kar bir yan ürün olarak görülmektedir, * Amaç sermayenin getirisini/ailenin kar payını çoğaltmaktır.
Planlama	* Biçimsel, sistematik planlama, * İşletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu, * Sermayenin belirlenmesi.	* İnformal ve özel planlama çalışmaları.
Organizasyon	* Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları	* Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren formal yapı.
Kontrol	* Örgüt kontrollü, planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistem açık olarak amaçları hedefleri, tedbirli ve gelişmeyi içeriyor.	* Genelleşmemiş plansız kontrol.
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	* Sistemli raporlar * Stratejik kararlar * Resmi tutanaklar * Kurulun alt komiteleri * Kurul politika geliştirir.	* Kurulu aile oluşturur * Sık olmayan toplantılar * Zayıf işletme yönetimi
Yönetim	* Planlı yönetim geliştirme	* Genellikle iş başında eğitim
Yönetim Geliştirme	* Programların tasarımlanması	
Sistemler	* Açıkça belirlenmiş * Enformasyon teknolojisi stratejisi * Ana bölümlerden önce pazarlama, pazar araştırması bölümü * Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı * Performans değerlendirme * İnsan kaynakları enformasyon sistemi * Üretim kontrol * Kalite kontrol	* Net bir bütçe yok
Bütçeleme	* Standart ve sapmalara göre yönetim	* Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok
Yenilikler	* Artımsal yeniliklere yönelim,	* Belli başlı ve büyük yeniliklere hesaplanmış riskleri alma arzusu yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Önderlik	* Katılımcı liderlik şekilleri	* Liderlik biçimleri emir veren liderlik ile "bırakınız yapsınlar"şeklinde liderlik arasında değişir
Kültür	* İyi tanımlanmış kültür tanımlanmış * Herkes tarafından anlaşılmış vizyon, misyon ve değerler	* Üstünkörü tanımlanmış bir aile kültürü * Aile kültürü/ kurucunun kültürü ile eşdeğer.

Kaynak: Ünlü, Selek, A.S., (2004). "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 12-19.

Yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere aile şirketlerinin yönetim; kar, planlama, organizasyon, kontrol, yönetim kurulu faaliyetleri, yönetim, yönetim geliştirme, sistemler, bütçeleme, yenilikler, liderlik ve kültür unsurları ile incelenmektedir.

2.7. Yeni Kuşakların Yetiştirilmesi

Aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanabilmesi için, nesilden nesile devirin gerçekleşmesi gerekir. Aile şirketi olarak kalabilmek, şirket yönetiminin bir sonraki kuşağa devredilmesi, şirket kurucusunun kuvvetini bırakmasıyla gerçekleşir. Oldukça kritik olan bu aşamada aile ve şirket için büyüm önem taşımaktadır (TKYD- 2013: 22).

Aile anayasasının hazırlama sürecinde, yeni kuşakların yetiştirilmesi hükümleri de yer almaktadır. Aile şirketleri için ikinci kuşak büyük öneme sahiptir. Yeni kuşakların işe uyumu ve yetiştirilmesi, aile şirketlerinin bir diğer adımıdır. Bu yüzden anayasada ikinci kuşağın işe dahil edilmesi ile ilgili temel esaslar belirtilmelidir (Fındıkçı- 2005: 216).

Yeni kuşak yetişme evresinde iken, "şirkette çalışacaksın" fikri empoze edilmemelidir. Bu süreçte, kariyerine yönelik seçim hakkının tanınması ve herhangi bir baskı kurulmaması gerekmektedir.

İkinci kuşağın işin çekirdeğinden gelmemesi, daha rahat yetişmesi gibi unsurlardan dolayı, aile şirketleri genellikle ikinci kuşağa geçtikten sonra gerilemeye başladığı görülmektedir. Dolayısıyla şirketlerin başarısı ve sürekliliğin sağlanabilmesi için, yeni kuşakların yetiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Yeni kuşak şirket fonksiyonları göz önünde bulundurularak hem akademik eğitimlerini almaları diğer yandan iş yaşamının içerisinde bulunmaktadır (Müsiad Yayınları, 2003: 134).

Yeni kuşakların yetiştirilmesi ile ilgili temel esaslar şu şekilde özetlenmektedir (Fındıkçı, 2005: 218):

- Yeni kuşakların yetiştirilmesi ile ilgili sorumluluğun kime ait olduğu,
- Yeni kuşakların işyerini zorunlu iş kapısı olarak görmemeleri,

- Çocukların eğitim süreçlerinde, mümkün olduğunca dışarıda çalışmaları ya da yaz süreçlerinde işyerlerinde işe alışmaları sağlanmalıdır,
- Yeni kuşak yetiştirilirken, aileden olduğu için iltimas gösterilmemelidir,
- Yeni kuşakların gerekli eğitimi almaları,
- Yeni kuşakların ailenin temel değerlerine sahip olarak yetiştirilmeleri,
- Yeni kuşakların, aile üyeleri tarafından gözlenmeli, olumsuz tutum ve davranışlar tespit edildiğinde önlem alınmalı,
- Yeni kuşakların, şirketin şuan ki hali ve gelecekteki değişme ilerleme durumuna göre ihtiyaç duyulabilecek süreçlerde yetiştirilmeleri.

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE MARKALAŞMA VE MARKALAŞMAYI ETKİLEYEN KRİTERLER

3.1. Marka Kavramı

Şirketler, ürün ve hizmetlerde, pazarlanmasında birbirleriyle sürekli rekabet halindedirler. Süreç oldukça önemli ve yoğun çalışmayı gerektirmektedir. Amaç doğrultusunda oluşturulan en büyük yatırımlardan birisi marka faktörüdür (Fidan ve Summak, 2001: 4, 29).

Marka; "Satıcı ya da satıcıların ürün ve hizmetlerini açıklayan ve rakiplerinden fark ettirmeyi hedefleyen isim, terim, işaret, sembol, veya tamamının birleşimidir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 62).

Diğer ifadeyle marka; "Belirli bir ürünü rakip ürünlerden ayırmaya yarayan her türlü sembol, isim, logo, tasarım renk ve benzeri unsurlardır veya bunların karışımıdır". Dolayısıyla her markanın eşsiz ve kendine özgü özellikleri bulunur. Tüketici tüm bu özelliklere maruz kalarak, markaya yönelik bir algıya ulaşır. Bu algı tüketicide olumlu etki yaratırsa, kişi satın alma işlemini gerçekleştirir. Marka, aslında belirli bir marka ismi duyulduğunda kişide çağrışım yaratan her şeyin ifade edilmesidir (Arslan, 2015: 1).

İşletmeler ürün ve hizmetlerini rakiplerinden ayırt edici hale getirmek için marka adını kullanırlar. Belirli hizmet veya kalite marka adı ile tanımlanır. Dolayısıyla, kişiler o markayı satın aldıklarında aynı kalitenin veya hizmetin karşılanacağına güvenirler.

Marka kavramı içeriğinin geniş oluşu, marka tanımlamasını güçleştirmektedir. Bu yüzden marka kavramını bölümleyerek tanımlamak doğru olacaktır. Marka tüketicilerin gözünde nasıl bir değere sahip, neyi temsil eder sorularına cevap aranması gerekir(Erdil ve Uzun, 2014: 4).

Marka ile ilgili çok sayıda tanım yapılmış yapılan ve farklı açılardan incelenmiştir. Marka aynı zamanda özellikleri, sağladığı yararlar, değerler ve kişiliği ile aşama aşama anlam taşımaktadır (Yıldız, 2008: 55).

Özellikler : Marka, öncelikli olarak ürünle ilgili özellikleri çağrıştırmalıdır.

Yararlar : Tüketiciler özelliklerine bakmayarak, faydaya önem verirler. Dolayısıyla ürünün özellikleri, işlevsel ve duygusal fayda sağlamalıdır.

Değerler : Tüketicinin sahip olduğu değerler açısında da önem taşımaktadır.

Kişilik : Marka bir kişilik oluşturmaktadır. Tüketiciler, kendilerinde olan ya da olmasını arzuladıkları imajları ile aynı olan markaları seçmelerini sağlar.

3.2. Marka Anlayışının Önemi

Çağımızın koşullarında gün geçtikçe artış gösteren ve nitelik olarak benzeyen ürünler ; tüketiciler ve üreticiler içim sorun teşkil etmektedir. Tüketicileri ve üreticileri bu sorunlardan korumak için "marka" öneme sahiptir.. Marka, ürünü aynı olan diğer ürünlerden farklılaştırarak tüketicilere ve üreticilere yarar sağlamaktadır. Bu bölümde markanın tüketiciler ve üreticiler açısından sahip olduğu önem incelenecektir (Tosun, 2014: 12).

3.2.1. Markanın Tüketiciler Açısından Önemi

Tüketiciler marka anlayışının temelini oluşturmaktadır. Çünkü, bir markanın oluşturulma kararlarının temelinde, tüketici konumunda bulunanların özellikleri, gereksinimleri ve istekleri yer almaktadır. Bu nedenle, tüketicileri göz ardı edilerek oluşturulan bir markanın başarılı olması mümkün değildir (Tosun, 2014: 13)

Marka sayesinde tüketici aradığı ürünü kolaylıkla bulur ve satın almayı gerçekleştirir. Markalar üreticin kartvizitleri olarak nitelendirilmektedir. Marka demek; niteliğin sabit kalarak veya dönüştürülebileceği anlamını taşımaktadır. Bu özellik sayesinde, ürüne sadakat oluşur ve ürünü tekrardan satın alma işlemi gerçekleşir. Müşteri için tekarr satın almaya isteği, o güne kadar ki neticeden memnun olmasıdır (Yüksel ve Yüksel, 2005: 13).

Markanın tüketiciler açısından önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 64):

- Tüketici için kalite güvencesidir,
- Markası olan ürünün tanınması, bilinirliliği artar ve rakip ürünlerle benzer olmasını engeller,
- Marka tüketiciye ürünün özelliklerini tanıtır ve bu konuda güvence sağlar.

3.2.2. Markanın İşletmeler Açısından Önemi

Şirketler güçlü marka oluşturmayı başardıklarında, yüksek pazar payı ve yüksek satış elde etmektedirler. Bu satışlar kar artışlarını da beraberinde getirmektedir. Günümüzde marka, finansal açıdan satılabilir bir değer özelliği kazanmıştır. Zorlu piyasa koşullarında marka sadakati oluşturmak, işletmeler yönünden bakıldığında büyük öneme sahiptir.(Uztuğ, 2003: 21).

Markaların finansal değerlerini biliyor olmak, şirket yöneticilerine diğer varlıklar ile karşılaştırma imkanı verir. Marka, işletme için önemli bir unsurdur. Firmanın, markanın parasal karşılığını bilmesi akıllıca ve doğru kararlar vermesini sağlar. Marka değerinin bilinmesi, sermaye piyasası ve diğer finans çevrelerinde de önem taşımaktadır (İlgüner, 2006: 131).

Markaların işletmeler açısından önemi ise şu şekilde özetlenebilir: (Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 64).

- Tutundurmayı sağlamak ile beraber talep oluşturmakta da etkilidir,
- Şirket ve ürün imajını belirlemede etkin rol oynamaktadır,
- Satışların ve rekabet gücünün artmasını sağlar,
- Piyasada başarılı olmuş marka, ürün hattını genişletme sürecinde yeni ürünlerin dahil edilmesini sağlar,
- Pazarda başarıyı yakalamış olsan marka, rakiplerinden sıyrılarak farklı fiyatlandırmaları takip eder,

- Pazarda başarıyı yakalamış bir marka, arada yer alanların aynı ürüne piyasa fiyatlarından farklı fiyat oluşturmasını engeller,
- Marka tescillenerek yasal olarak hak kazanır ve güven sağlanır.

3.3. Marka İle İlgili Temel Kavramlar

3.3.1. Marka Kimliği

"Marka kimliği bir markanın, yapmış veya yapacak olduğu tüm çalışmaların bütünleşik yönetimini yansıtan bir oluşum olarak" tanımlanmaktadır. Marka kimliği kavramının, markalar açısından taşıdığı önem literatürde ve uygulamada "marka kimliği" tartışmasını kısa zamanda ilgi görür hale getirmiştir (Tosun, 2014: 75).

Aaker'e göre marka kimliği, işletmelerin müşterilerine sunduğu hizmetlerin toplamını ifade etmektedir. Marka kimliği, firmaların müşterilerin gözünde algılanma biçimidir. Kişilerin zihinlerinde, markaya direkt ya da dolaylı olarak bağlantı sağladıkları her şey, marka kimliği olarak ifade edilmektedir. Buna örnek olarak; McDonald's markası kişilerin akılda eğlence ve hızlı servis, Volvo markası ise sağlamlık ve güvenliği ifade etmektedir (Aaker ve Keller. 1995: 22).

Başka bir ifadeye göre marka kimliği, markanın dış görünüm ve tarifi ifade etmektedir. Markanın rekabette sıyrılarak, farklılık unsurlarını ortaya koyduğu temel olarak nitelendirilmektedir. Bunlar kökeninden rengine, kokusundan tadına, adından logosuna kadar her noktasını tanımlayan unsurlardır. Marka kimliği; markaya özgü çağrışımlarda bulunarak, tüketici zihninde markanın maddi ve manevi hissiyatını ifade etmektedir. Marka kimliğinin oluşum sürecinde en çok kullanılan temek modeller Aaker Modeli, Kapferer Modeli ve Chernatony Modeli'dir (Bülent Fidan, https://www.bulentfidan.com. tr/single-post/2016/08/06/Marka-Kimli%C4%9Fi-Nedir Marka Sözlüğü, Marka Kimliği Nedir?)

Marka kimliği aşağıda belirtilen soruların cevapları doğrultusunda belirlenmelidir.

- Markanı hedefi nedir?
- Diğer markalardan ayıran nedir?

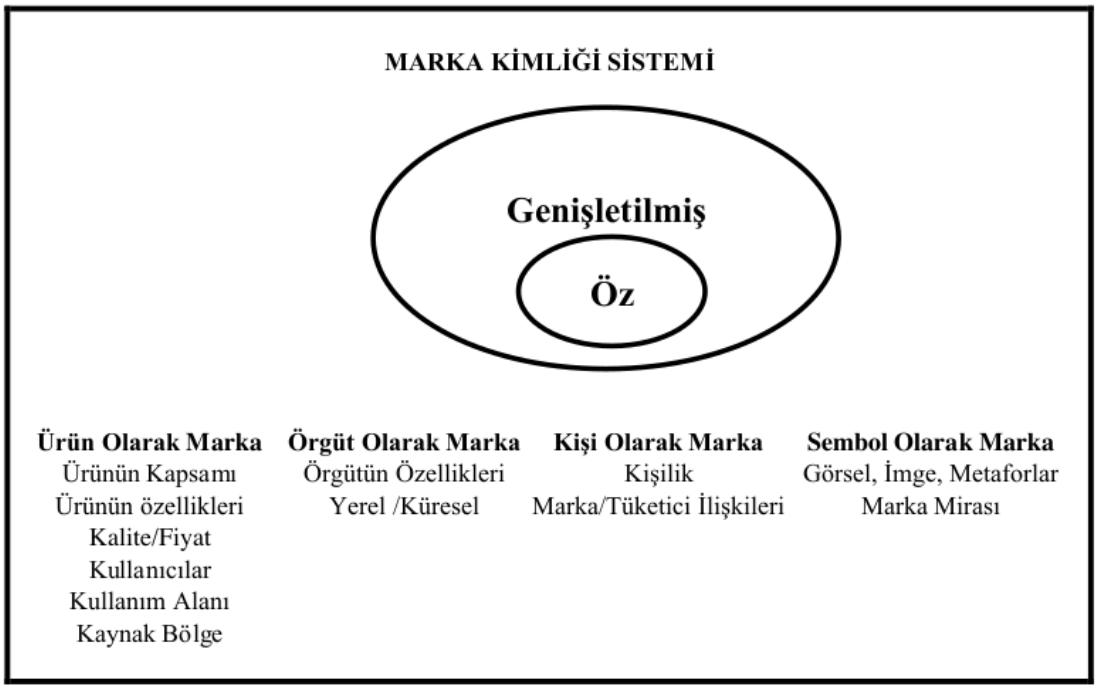
- Marka memnuniyeti nasıl oluşturulur?
- Marka denkliği nedir?
- Markanın becerisi, geçerliliği ve varlığı nelerdir?
- Markanın tanınmasında ve hatırlanmasında belirleyici özellikler nelerdir?

Marka kimliğini sağlam ve güvenilir oluşturmak, şirkete fayda sağlar: (Aaker, Keller, 1995: 209).

- İşletmeyi farklı kılar
- Müşterinin sürekli satın almasını etkiler,
- Müşteriye sadakat verir,
- Müşterinin ürüne bakış açısına olumlu yönde etki sağlar,
- Markanın yayılmasını sağlar,
- İşletmeye pazarda konumlandırma sağlar.

Aynı zamanda Aaker marka kimliğini, Şekil 4'deki gibi dört temel unsur etrafında toplamıştır.

Şekil 4. Marka Kimlik Sistemi



Kaynak: Aaker, D.A., (2009a). Güçlü Markalar Yaratmak, Çeviren: Erdem Demir, Mediacat Yayınları, İstanbul: 89)

Marka kimliği, hedef kitleye ulaşabilmek için çeşitli unsurların yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu unsurlar nitelik bakımından hedef kitle için mesaj içermektedir. Burada ki önemli unsur, ayrı ayrı iletilen bu mesajların temaları arasında paralellik olmasıdır.

Marka kimliğinin oluşumunu gerçekleştiren unsurların kategorize edilmesi konusunda farklı görüşler vardır.

Almanya'da bulunan kurumsal dizayn uzmanları Birkigt ve Stadler'in önerisinde, marka kimliği; sembolizm, davranış, iletişim ve kişilik olmak üzere dört ana gruptan oluşmaktadır.

Bir markanın hedef kitlesine ulaşabilmesi için sembolizm, davranış, iletişim ve kişilik unsurlarının yeterli olamayacağı ve kültür unsurunun da marka için vazgeçilmez

olduğunu ileri sürülmektedir. Kültür, bir markanın yönetim şekli, gelenekleri, değer yargıları inanç ve davranış sebepleri olarak tanımlanmaktadır. (Tosun- 2014: 77)

3.3.2. Marka Kişiliği

Marka kişiliği, markayı rakiplerden ayrılmasını sağlayan en önemli unsur olarak belirtilmiştir. Marka kişiliği kavramı, insanların kişilik özelliklerine benzetilerek; insanlar gibi belli duygulara sahip oldukları varsayımında bulunulmuştur. Böylece marka; yaş cinsiyet, toplumsal ve ekonomik sınıf açılarında da değerlendirilmektedir. Aynı zaman da bu özelliklere; samimi, ilgili gibi bazı özellikleri eklenmiştir. Bir markanın kişiliği, pazarlama iletişimi unsurlarıyla (ürün ile bağlantılı özellikler, ürün kategorisi çağrışımları, marka adı, sembolü, reklamcılık tarzı, fiyat ve dağıtım kanalı) şekillendirilmiştir (Uztuğ, 2003: 41-42).

Başka bir tanıma göre; "satın almayı gerçekleştiren kişilerin, diğer markalardan ayırt etmesini sağlayan özelliktir"

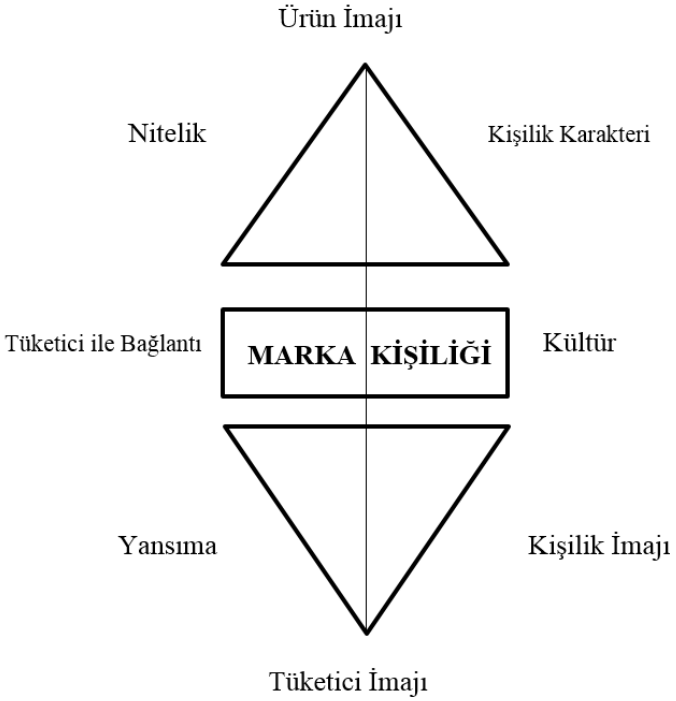
Bu iki tanımdan anlaşılacağı üzere; marka kişiliği, "marka eğer insan olsaydı nasıl bir insan olabilirdi?" sorusuna cevap arar. Marka kişiliği, ilk olarak: King tarafından 1973 yılında açıklanmıştır (Tığlı, 2003: 68).

Marka kişiliği oluşturmak süreci 4 temel aşamadan meydana gelmektedir. Marka kişiliğinin oluşturulması aşamasında şu şekilde sıralanmıştır: (Yener, 2007: 43).

- Hedef kitleyi bulma,
- Satın alan kişinin ihtiyaçları, istek ve beklentilerini belirleme,
- Tüketici kişiliği profili belirlemek,
- Tüketici kişiliğine uyum sağlayan ürün kişilik oluşturulması

Marka kişiliği oluşturma süreci incelenirken, bunların marka oluşturma süreçlerinin en zor süreçleri olduğu bilinmektedir. Kapferer'e göre marka kişiliği, altı yönlü bir prizma

olarak meydana gelmektedir. Bu prizmada altı nokta bir bütün oluştururken, tüm noktalar birbirini yansıtmaktadır. Kapferer'in prizması şekil. X de gösterilmiştir.



Şekil 5. Marka Kişiliği Prizması

Kaynak: Kapferer, J.N (1992). Strategic Brand Management. London: Les Editions d'Organization: 54.

Marka kişiliğinde incelenmesi gereken diğer unsurlar, marka kişiliği türleridir. Marka kişiliği türleri, özellik yaklaşımı ve arketip yaklaşımı olarak incelenmektedir.

3.3.2.1. Özellik yaklaşımına göre marka kişilikleri

Psikoloji literatürü incelendiğinde, kabul edilen beş faktör kişilik modeline göre, insanların duygularını, düşüncülerini, davranışlarını etkileyen özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

Bu modele göre kişilikler şu şekilde sıralanmıştır: (Tosun- 2014: 97).

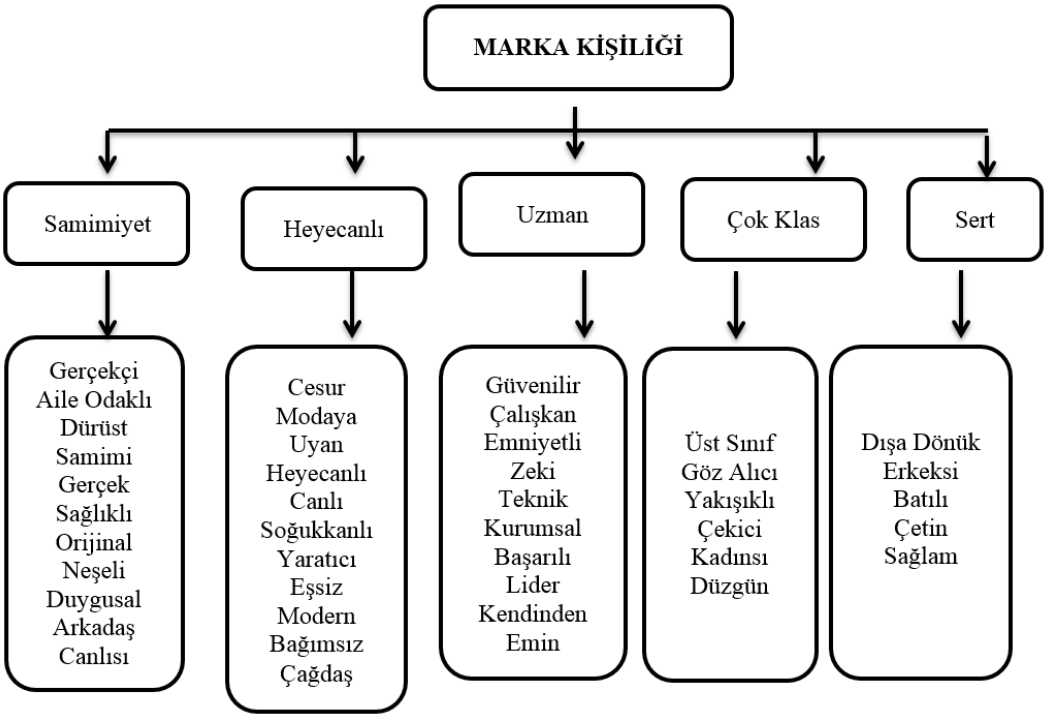
- Deneyime açıklık,
- Amaçlı,
- Dışa dönüklük,
- Uyumlu,
- Duygusal dengesizlik.

Marka kişiliği belirlenirken özellik yaklaşımını savunan Aaker, psikolojide değerlendirilen beş kişiliği esas alarak marka kişilik modelini oluşturmuştur.

Aaker, 42 özellikle meydana gelen marka kişiliği ölçeği ile beş marka boyutunun yapılandırılması ve ölçülmesini sağlamıştır. Beş marka kişiliği boyutundan her biri 15 gruba ayrılarak bu gruplardan toplam 42 marka kişilik özelliği saptanmıştır. 42 marka kişilik özelliği toplam 309 kişilik özelliğinden oluşmaktadır. Bu ölçeğe göre marka için 5 temel boyut belirlenmiştir. Bunlar;

- **Samimiyet:** Mütevazi, dürüst, samimi, sağlıklı, gerçek, orijinal, duygusal, aile odaklı.
- **Heyecanlı:** Cesur, heyecanlı, moda, dinamik , diri, üretici, girişken, maceracı, özgür, modern, güncel.
- **Uzman:** Güvenilir, çalışkan, başarılı, zeki, teknik, kendinden emin, dikkatli.
- **Çok Sofistike/Klas:** Üst sınıf, büyüleyici, yakışıklı, çekici, kadınsı, muntazam.
- **Sert:** Dışa dönük, erkeksi, batılı, zorlu, sağlam, hareketli.

Marka kişilik boyutları Şekil 6'daki gibi görülmektedir.



Şekil 6. Marka Kişiliği Boyutları

Kaynak: Aaker, J (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research, 34*(3), 347-356.

Genel hatlarıyla bu şekilde bir sınıflandırılma yapılmıştır. Ancak bir marka birden fazla boyut ile sınıflandırılmaktadır.

3.3.2.2. Arketip yaklaşımına göre marka kişilikleri

Arketip terimini Carl Gustav Jung ilk defa kullanmıştır. Sözcük anlamı kalıp, şablon ilktip şeklinde ifade edilmektedir. Arketipler insan kültürünü oluşturan temel yapı taşları olarak ifade edilmektedir.

İnsanlar uzun dönemler boyunca benzer olaylarla karşılamıştırlar. Bu benzer olaylar bir süre sonra davranış kalıplarına oturarak kuşaklar boyunca aktarılmıştır (http://markakimlik.blogspot.com.tr/).

Başka bir ifadeyle arketipler; kültüre dayalı sembolik formlar aracılığıyla nesilden nesile aktarılmaktadır. İnsanlar kültüre yerleşmiş bazı değerleri, inançları zaman içerisinde içselleştirerek, sembolik formlar haline dönüştürmektedirler.

Marka kişiliği aracılığıyla markalar; tüketicilerin zihinlerinde kendilerini anlatabilirler. Marka kişiliği anahtar bir kavram halindedir. Çünkü marka kişiliği ile tüketicinin zihninde daha yakın, sadık veya tüketici zihninde farklılaşma yakalanabilir. Markalar kişilik oluştururken, tüketicilerin markayı tercih etme durumlarını inceleyerek, olması gereken arketipleri belirlemelidirler (Tosun- 2014: 100).

Marka kişiliği bir arketiple özdeşleştiğinde daha hızlı fark edilir ve zihinde daha güçlü yer alır. Örneğin; Virgin markası Richard Branson önderliğiyle de paralel şekilde "kahraman" arketipini temsil etmektedir. Virgin markası zaman içerisinde "Robin Hood" karakterine dönüşmüştür. Yani Virgin markası "asi" ve "kahraman" arketipleri ile özdeşleşmiştir. Bu şekilde marka, rakiplerinden sıyrılarak tüketici zihninde farklılaşmayı başarmıştır (Baştürk, 2009: 55-64).

Yapılan araştırmalarda 12 çeşit arketip olduğu belirlenmiştir. Bu arketipler aşağıda sıralanmaktadır (Baştürk, 2009: 68-72):

- Kreatif
- Düzenleyici
- İyileştirici
- Hakim
- Kaşif
- Saf
- Başkişi
- İllüzyonist
- İsyankar
- Yurttaş
- Şaklaban

- Aşık
- Geleneksel
- Sosyal
- Gerçekçi
- Girişimci

3.3.3. Marka Konumlandırma

Dünyada rekabetin yoğunlaşmasıyla beraber ürün ve markaların benzerlikleri ortadan kalkmıştır. Bunun sonucunda, işletmeleri kendi markaları ile rakiplerin markaları arasında somut ve soyut farklılıklar oluşturma çabasına sebep olmuştur. Bu doğrultu da konumlandırma kavramı ilk olarak 1975 yılında bir dergide, Jack Trout ve Al Ries tarafından " konumlandırma zamanı " adlı birçok makale ile konuşulmuştur (Myers, 1996: 325).

Başarılı bir markanın oluşumunun ilk şartı, markanın rakiplerinden farklılaştırılmasıdır. Bu nedenle, marka konumlandırma marka farkındalığını oluşturmak ile birlikte, markanın tüketicilere hangi kişilik ve kimlik öğeleri ile hatırlanacağını belirler (Uztuğ, 2003: 71).

Diğer ifadeye göre konumlandırma; "Bir markanın rakiplerinden farklılaşarak ve bu farklılıkların algılama olarak tüketici zihninde geçekleşmesine" denmektedir. Bir markanın başarıyı yakalayabilmesi için rasyonel yararlardan çok duygusal faydalar sunması gerekmektedir. Başarılı bir konumlandırma; insan zihninde markayı en iyi kategoriye yerleştirmek ve bu kategori içerisinde ilk sıraya yerleşerek tekleştirmek ile gerçekleşir (Tosun- 2014: 42-43).

Dibb ve Simkin'e göre marka konumlandırılması gerçekleştirilirken, belirli aşamalar izlenmektedir. Marka konumlandırma süreci şu şekilde özetlenebilir.

Bölümlendirme:

- Bölümlendirmenin hangi kriterlere göre yapılacağı kararının verilmesi

- Sonuca ulaşan bölümlerin profillerine bakılması
- Sonuca ulaşan bölümleri değerlendirme

Hedef Pazar Seçimi:

- Hedefe odaklanan stratejiye karar verilir,
- Hangi bölümlere odaklanacağının belirlenmesi,

Konumlandırma:

- Tüketicinin zihninde oluşanlarının anlaşılması
- Hedeflenmiş tüketicilerin algısında ürün veya hizmetin konumlandırılması
- Uygun pazarlama karmasının düzenlenmesi (Dibb, 1993: 25–35)

Marka konumlandırmasını gerçekleştirebilmek için birçok stratejik yol vardır. Her biri için temel oluşturabilecek unsurlar şunlardır: (Erbil ve Uzun- 2014: 52-56).

- Özellik – temelli yaklaşım
- Yarar- temelli yaklaşım
- Problem çözme – temelli yaklaşım
- Rekabet- temelli yaklaşım
- Firma itibarı ve imajına dayalı yaklaşım
- Hedef kullanıcı- temelli yaklaşım
- Neden – temelli yaklaşım
- Amaç – temelli yaklaşım
- Kullanım- temelli yaklaşım
- Değer – temelli yaklaşım
- Kişilik – temelli yaklaşım
- Duygu – temelli yaklaşım

Konumlandırma stratejileri bir başka şekilde şöyle sınıflandırılabilir (Erbil ve Uzun, 2014: 57-61):

- İşlevselliğin değerli olduğu konumlandırma stratejisi
- Konumlandırma fiyat ve kalitenin kullanılması stratejisi
- Kullanım alanının vurgulanması stratejisi
- Ürün kullanıcılarının vurgulanması stratejisi
- Belirli bir ürün sınıfının vurgulanması stratejisi
- Rakiplerle kıyaslama yapan konumlandırma stratejisi
- Konumlandırma stratejilerinin bileşimi
- Eşitlik ve üstünlük için konumlandırılan markalar
- Bir markanın sahip olabileceği konum sayısı
- Marka tecrübesi olmaksızın yapılan konumlandırma
- Pazar bölümlendirme ve hedef pazara özgü konumlandırma

3.3.4. Marka İmajı

Marka imajı, tüketicilerin markaların işlevsel özelliklerinden çok, soyut özellikleri hakkındaki düşüncelerini kapsamaktadır. İmaj; tüketicilerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılar. Diğer bir deyişle marka imajı. Çağrışımların bütünüdür. Bu çağrışımlar tüketicinin deneyimleri veya reklam, halkla ilişkiler kaynaklı haberler şeklinde dolaylı yoldan oluşabilir. Yani çağrışımlar doğrudan ya da dolaylı olarak oluşmaktadır (Tosun 2014: 136).

Marka imajı, tüketicinin algısında oluşan resim olarak tanımlanmaktadır. Bu resmin oluşmasını sağlayan öğeler; marka tanınırlığı, markaya dair tutum ve marka kalitesidir (Uztuğ, 2003: 40).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere marka imajı, çağrışımların anlamlı bir şekilde organize edilerek bir araya gelmesidir. Örneğin Mc Donalds'ın çağrışım unsurlar; çocuklar topluluğu, bir hizmet topluluğu ya da bir yiyecek topluluğudur. Aynı zamanda

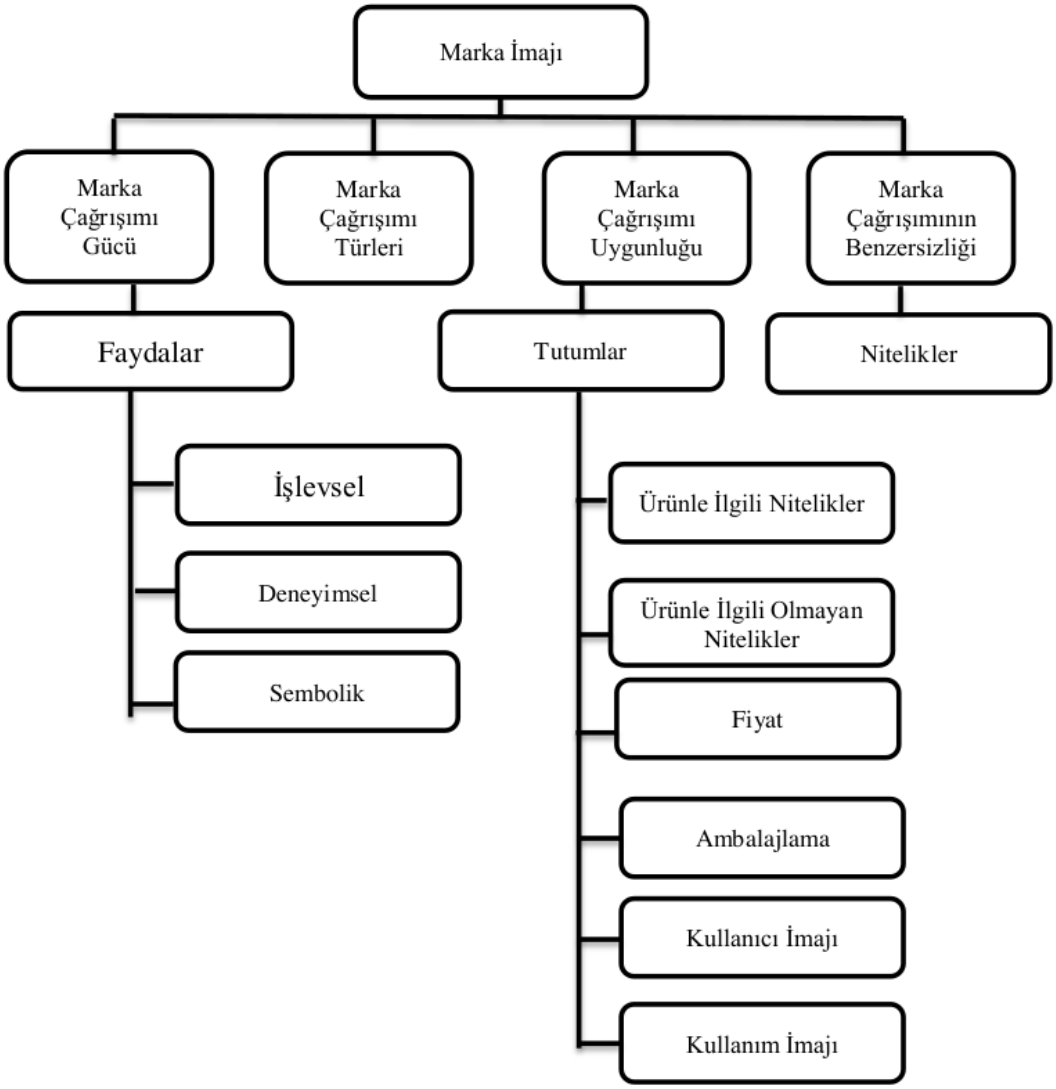
McDonald’s denildiğinde, hamburgerler, patates kızartması, Ronald Mc Donald ya da birden fazla unsur çağrışımda bulunmaktadır (Aaker, 2007: 131).

Özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Er, 2009: 9):

- Tüketicinin zihninde canlanan marka konumuna dairdir
- Marka için oluşan imaj, satın almayı gerçekleştirecek kişinin duygusal kararını anlatan bir kavramdır
- Marka imajı, tüketici özellikleri ile oluşan pazarlama faaliyetleridir.

Marka imajına ilişkin birçok tanımlamayla beraber, Keller ise marka imajını marka çağrışımı üzerinden değerlendirmiştir. Buna göre Keller marka imajı modelini; marka çağrışımı türleri, marka çağrışımlarının gücü, marka çağrışımlarının uygunluğu ve marka çağrışımlarının benzersizliği olmak üzere dört başlıkta ele almıştır.

Keller’ın bu değerlendirmesi Şekil 7’de gösterilmektedir (Keller, 1993: 1-22).



Şekil 7. Marka İmajı Modeli

Kaynak: Keller (1993) / Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, sayfa. 1–22.

3.3.5. Marka Denkliği

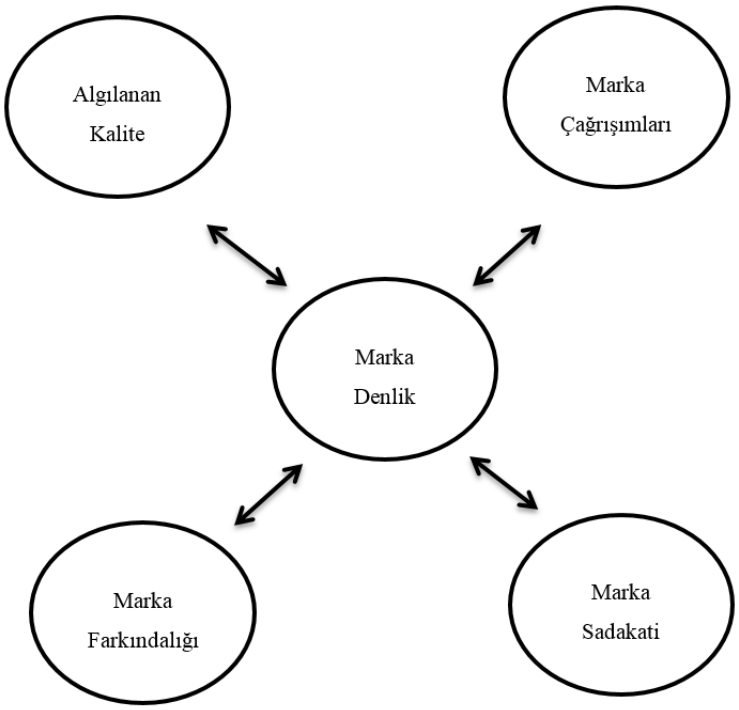
Marka denkliği üç şekilde açıklanmaktadır. Bunlardan ilki, markanın finansal bir varlık olarak değerini açıklamaktadır. İkincisi, markanın sadık tüketici profili ile tanımlanmaktadır. Üçüncü ise, marka tanımlamasıdır. Bu kavram, marka imajını karşılar (Uztuğ, 2003: 46)

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; ekonominin içerisinde yer alarak, marka ile ilgili kazancı ön plana çıkarmaktadır. Finansal açıdan incelenen marka denkliği, imaj tarafından yönlendirilmektedir. Bir markanın finansal değeri taşımasının yolu, tüketicilerin zihninden yani marka imajından geçmektedir (Uztuğ, 2003: 47).

Marka denkliğini oluşturan unsurlar; marka farkındalığı, algılanan kalite, marka çağrışımları, marka sadakatidir.

Marka denkliğini oluşturan unsurlar Şekil 8'de gösterilmektedir.



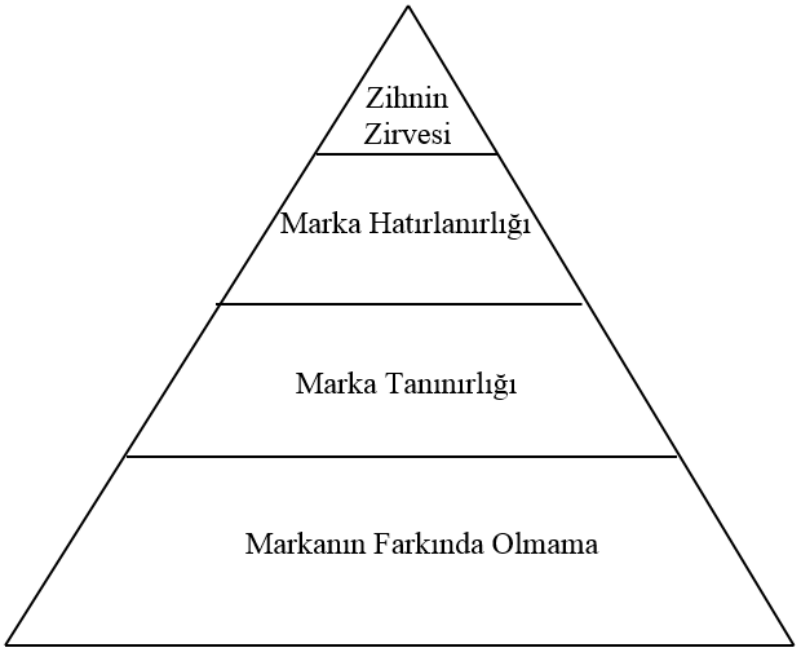
Şekil 8. Marka Denkliği ve Bileşenleri

Kaynak: Aaker (1995) Strategic Market Management. New York: John Wıley&Sons, Inc,1995

3.3.5.1. Marka farkındalığı/bilinirliliği

Marka farkındalığı; ‘onaylamak’ ve ‘çağrıştırmak’ olarak yorumlanmaktadır. Markanın onaylanması, tüketicinin markayı önceden görmesi yada duymasıyla oluşundan dolayı biçimsel ve içeriksel özelliklerine dayanarak rakiplerden farklılaşmasıdır. Örnek olarak, mağaza vitrininde ürünün üstünde timsah resminin görüldüğünde, ‘Lacoste’ denilmesi markanın tanınırlığını açıklamaktadır. Marka hatırlama ise, ürünün işlevine ihtiyaç duyulduğunda, o işlevi gerçekleştiren bir markanın akla gelmesidir. Örneğin, çok susamış bir kişinin içeceğe ihtiyaç duyduğunda aklına Coca Cola’nın gelmesi o markanın hatırlanmasıdır. Tanıma ve hatırlanmanın birlikte gerçekleşmesi ile marka farkındalığı oluşmaktadır (Babür Tosun, 203).

Marka farkındalığı kavramlar Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9. Marka Farkındalığı Prizması

Kaynak: Aaker, A. David. **Managing Brand Equity**, New York: Free Press, 1991: 62

Marka farkındalığını oluşturmak için yapılması gerekenler şu şekildedir.

- Markanın vereceği farkındalık mesajı mutlaka farklılık oluşturarak, hatırlanabilirliği sağlamalıdır.
- Sloganlar ve müzikler ile desteklenebilir.
- Halkla ilişkiler faaliyetleri büyük önem taşımaktadır.
- Marka yayma stratejisi uygulanabilir
- Ambalaj gibi kolay hatırlanabilecek ve görseller çok iyi kullanılmalıdır.

3.3.5.2. Algılanan kalite

Aaker'e göre algılanan kalite, satın almayı gerçekleştiren kişinin algısında oluşan ve gelişen bir kavramdır. Algılanan kalite geliştikçe genellikle tüketicinin marka algısındaki diğer unsurlarda gelişme göstermektedir (Aaker, 2009: 33).

Başka bir tanıma göre; "Bir ürünün ve markanın müşteri tarafından istek ve gereksinimlerini karşılar nitelikte görülme derecesine algılanan kalite " denmektedir.. Dolayısıyla bir markaya karşı algılanan kaliteden kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir (Tosun, 2014: 230).

Bir markanın algılanan kalitesinin iyi olabilmesi için, hedef kitlenin markada olmasını istediği özellikler vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Halis 2004: 49-50):

- Başarım
- Güvenilirlik
- Güzel duyusal,
- Kullanışlılık
- Devamlılık
- Güvenlik
- Kusursuz
- Toplumsal duyarlılık
- Ayırıcı özellik
- İlişki
- Tanınmışlık

3.3.5.3. Marka çağrışımları

Markanın tüketici zihninde yer alarak, gerekli çağrışımları oluşturması ve sürekli güncel tutulması başarılı bir çağrışım oluşturmayla sağlanmaktadır. Diğer bir ifade ile marka çağrışımları, marka hakkında bazı bilgilerin zihinde oluşması olarak ifade edilmektedir (Erdil ve Başarır, 2009: 25).

Aaker marka çağrışımlarını 11 başlık halinde değerlendirmiştir. Bu unsurlar (Aaker 2009: 135):

- Ürün özellikleri
- Soyut özellikler
- Tüketici faydaları
- Göreceli fiyat
- Kullanım / uygulama,
- Kullanıcı / tüketici
- Ünlü/kişi
- Ünlü/hayat
- Tarz/ kişilik
- Ürün sınıfı
- Rakipler
- Coğrafi bölge

Marka çağrışımları örnek olaylarla açıklanabilir. Tuvalet kağıdı markaları, reklam çalışmalarında ürün özellikleriyle çağrışım yapmaktadırlar. Selpak markası, emicilik özelliğini ön plana çıkarmak için “fil” objesini kullanmaktadır. Lily markası, sağlamlık özelliğini vurgulamak için “suda erimeyen tuvalet kağıdı” sloganıyla hareket etmiştir. Solo markası ise reklam çalışmalarında, yumuşaklığı ve hesaplılığı ön plana çıkararak, el hareketleriyle yumuşaklığı ve hesaplılığı belirten hareketleri kullanmaktadır.

Güçlü bir marka, ürünün tüketiciye sağladığı faydaları da yansıtmalıdır. Örneğin, BMWV iyi bir yol tutuşla tüketiciye sürüş keyfi sunarken, Mercedes sahibine itibar sağlamaktadır (Kotler, 2009: 83).

3.3.5.4. Marka sadakati

Tüketicinin markaya dair olumlu tutumda bulunması ve sürekli olarak o markayı satın alma halini devam ettirmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Marka sadakati, tüketicilerin markaya olan bağlılıkları ve hangi sıklıkla markayı tercih ettiklerinin göstergesidir. Müşteri kitlesi sadık olan marka, öz değerlerini korumayı başardığında büyüme potansiyelini de yakalamış olur (Avcılar, 2008: 14).

Başka bir ifadeye göre marka sadakati, iki yaklaşım ile değerlendirilmektedir.

İlk yaklaşım da marka sadakati, sadece davranışsal boyutta ele alınmaktadır. Sadakat tekrar satın alma davranışı ile yorumlanmaktadır. Tüketici ürünler arasında sadece tek bir ürünü satın alma davranışında bulunmaktadır.

İkinci yaklaşımda ise, marka sadakati hem davranışsal hem tutumsal boyutları ile incelenmektedir. Bu yaklaşımda marka sadakati, "tüketicinin belli bir süre boyunca bir ürün kategorisinde yer alan marka ya da markalara karşı gösterdiği olumlu tutum ve davranışsal tepki" şeklinde tanımlanmıştır. Marka sadakati gelişmiş olan müşteriler, markayı sürekli satın alma eğiliminde bulunurlar. Bu müşterilerin markaya olan bağlılık hisleri kuvvetlidir (https://www.bulentfidan.com.tr/single-post/2016/08/06/Marka-Sadakati-Nedir, Erişim Tarihi: 26.12.2017).

Markalar, müşteri sadakatine önem vererek, bu konuda çalışmalar gerçekleştirmelidirler. Marka sadakatini gerçekleştirmek, işletmelere fayda sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde özetlenmektedir:

- Marka sadakatinin oluşturulması sonucunda, pazarlama maliyetlerinde düşüş gerçekleşir
- Mevcut müşteri sadakati, işletmeleri rakiplerine karşı korur. Memnun olan müşteri, piyasada yeni olan markayla ilgilenmez.
- Marka sadakati, işletmelerin aracılarla gerçekleştireceği pazarlıkta markaya güç katar.
- Marka sadakati, rakipleri incelemek ve onlara cevap vermek için süre kazandırır. Markaya bağlı olan müşteri, markayı terk etmez

Müşterilerin markaya dair gösterdikleri sadakat seviyeleri farklılık taşımaktadır. Müşterilerin marka sadakat düzeyleri farklı kategorilerde değerlendirilmektedir. Aaker'in marka sadakat seviyeleri şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 10. Marka Sadakati Seviyeleri

Piramidin en alt seviyesini markayı farklı görmeyen, fiyat duyarlılığını esas alan müşteri tiplerinden oluşmaktadır. Yani markaya bağlı olmayan tüketiciler en alt seviyede yer almaktadırlar.

İkinci seviyede, markadan tatmin olmuş müşteriler bulunur. Bu seviyede diğer markalara karşı yön değiştirme konusunda kararsız olan bir müşteri profili bulunmaktadır.

Üçüncü seviyesindeki müşteriler, markadan tatmin olmuş, başka bir markayla karşılaştığında, ortaya çıkacak muhtemel maliyetlerden dolayı mevcut markasını değiştirmezler.

Dördüncü seviyede markaya sadık, markayı seven müşteriler yer almaktadır. Bu seviyedeki müşterilerle marka arasında duygusal bağ kurulmuştur (Aaker, 1991: 39-40-41).

3.4. Markalama Stratejileri

Markalama stratejisi, "satın alan kişi/kişilerin aklında ürünlerin en etkili şekilde oluşturularak bölümlendirilmesi amacıyla, uygun marka öğelerinin bir arada olması" anlamına gelmektedir (Keller, 2008: 530).

Başka bir ifadeyle markalama stratejisi, bir işletmeye ait tüm ürünlerin marka denkliklerinin ve marka değerinin yüksek olması adına kullanılacak marka öğelerinin sınıflandırılma durumudur (Tosun, 2014: 280)

Tauber markalama stratejilerini aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırmaktadır (Tauber, 2008: 223):

1. Ürünü değişik şekilde sunmak
2. Ürünlerin değişik sürümlerde sunulması
3. Markayı yeni bir isim ile birleştirmek
4. Ana markayı, başka yan markalar ile tüketiciye sunmak
5. Kurumun algılanan uzmanlık alanı kapsamında ürünü sunmak
6. Ürünü, markanın farklılaştırıcı faydalarına göre sunabilmek
7. Ürünü, markanın farklılaştırıcı imaj ve saygınlığına göre sunabilmek

Markalama stratejisi, marka unsurlarının hangi kategorilerde kullanılabilmesi veya kullanılamaması hakkında yönlendirme yapar. Yeni ürünlere ya da mevcut ürünlere birleştirme marka uygulanmasına markalama stratejisi ile karar verilmektedir.

Markalama stratejisi aşamasında, dikkat edilmesi gereken unsurlardan birisi ‘marka hiyerarşisi’dir.

Marka hiyerarşisi içinde yer alan marka stratejileri, marka isimlerinin ne şekilde kullanılacağına dair yol gösterir. Marka hiyerarşisi sınıflandırılması şu şekilde yapılmaktadır (Tosun, 2014: 282-283):

- Kurumsal marka
- Aile markası (grup marka)
- Bireysel marka
- Belirtici marka

Markalama stratejileri arasında, marka genişletme stratejisi de yer almaktadır.

Marka genişletme; yeni bir ürüne ya da mevcut ürüne yeni bir versiyon yüklenmesine denmektedir. Başarılı bir markanın yeni bir ürün kategorisinde yeni bir ürün adına kullanımı, marka genişletme olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yeni bir ürün piyasa çıkarken mevcut markanın adı kullanabilmesi marka genişletme olarak özetlenmektedir (Tosun, 2014: 287-288).

Marka genişletme stratejisinin amacı, kazanç artışını sağlayarak marka denkliği ve değerini en üst seviyelerde kullanmaktır. Bu amacın gerçekleşmesini aşağıdaki oluşumlar sağlamaktadır (Tosun, 2014: 293-294).

- Marka genişlemesi ile büyüme gereksinimi karşılanır
- Marka genişlemesi ile ekonomik yararlar sağlanır
- Marka genişlemesi marka denkliğinin ve değerinin korunmasına yardım eder.

3.5. Marka Oluşturma Süreci

Dünya’da hızlı üretim uygulanmaya başladığından beri ekonomide üç aşama yaşamıştır; Üretim, Finansman, Pazarlama.

İlk aşamada Henry Ford seri üretimi uygulamaya başlamıştır. Bununla beraber uzun yıllar boyunca dünya; her gün her saat ne kadar fazla üretebiliriz araştırmasına başlamıştır. Bu konuyla ilgili çok yoğun çaba harcanmış, öğretiler, uygulamalar geliştirilmiştir. O dönemde üretim talepten az olduğu için genel amaç; ne olursa olsun üretmekti. Bu aşamada üretim yöntemleri gelişti. Üretim yapabilen ülkeler güç sağladı. 20.yy üretmekle geçti. Sonrasında üreticiler, ürettiklerini satarak sermaye artışını, sermaye hareketlerini ve menkul kıymetler kavramlarını geliştirdiler. Sermayenin değişmesi fikri, üretiminin önüne geçti. Bu süreçte dünya, borsadan kazanmayı planlayan, üretmeyen ama sanal olarak kazanan bir aşamaya geldi. 20.yy'ın sonlarına doğru dünya, pazarlamanın gücüyle tanıştı. Çok fazla üretici ve üretim varken bunların nasıl değerlendirileceği sorun arz etti. Bu süreçte tüketen önemli kabul edilirken, güç tüketicinin eline geçti. Tüketiciyi güç kılan şey ise, onların zihinsel faaliyetleri oldu. Tüketicinin zihnini keşfetmek, onun seçiminin temeli olarak kabul edilmektedir. Bu şekilde dünya, pazarlamanın ve markanın gücü ile tanışmış oldu. Sadece üretmenin yeterli olmayacağı, üretilenleri pazarlamanın ne derece önemli olduğunun keşfedildiği yeni ekonomik süreç başladı (İlgüner, 2006: 123).

Marka oluşturma süreci; pazara yeni çıkan bir ürünü tanıtmak, isim yapma ve pazara sunulduğunda kabul edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Markalaşma, ürünün tanınıp bilinmesi aşamasıdır.

Markalaşmada "Eğer onu oluşturursanız, geleceklerdir" düşüncesi güçlü bir kavram olarak kabul edilmektedir. Eğer bir markanın, 'marka oluşturma süreci' doğru bir şekilde yapılırsa, istenilen marka algısına ulaşmak kolaylaşır ve bu markayı müşteri daha fazla talep eder (Knapp, 2000: 89).

İşletmeler açısından yaratıcı stratejilere sahip olmak önemli hale gelmiştir. İşletmelerin sahip olduğu menkul ve gayrimenkul değerler somuttur. Günümüzde işletmeler şirketlerin piyasa değerlerinin büyük çoğunluğunu ise insan kaynağı, müşteri ilişkileri ve marka değeri gibi soyut kavramlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla marka ve markalaşma süreci, işletmeler için en önemli iletişim stratejisi olarak görülmektedir. Quaker'in Ceosu John Stuart şu cümlesiyle marka oluşturma sürecini açıklamıştır; "şirket ayrılacak,

bölünecek olursa, sizlere kazançlarını, üretim yerini ve teçhizatlarını verir, markaları ise ben alırdım. Bu süreçte başarıyı sağlardım (Doyle, 2003: 389).

Marka oluşturma sürecinin sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır http://www.iiens titu.com/markalasma-nedir/):

- Devamlılık
- Sadakat
- Bilinirlik
- Özenli imaj, özenli fiyat
- Gelişme
- Daha büyük şirket öz kaynağı
- Pazarlama masraflarının azaltılması
- Tüketiciler için az tehlike

Marka oluşturma; isim, slogan, logo veya patent konusu olarak düşünmek büyük hatadır. "benim ismim, patentim var" ya da "meşhur bir sloganım var" düşüncesi marka olmak için yeterli değildir. Marka oluşturmak yoğun çalışma ve bilimsel araştırmadan geçer.

Markalaşma tüketicilerin satın alma süreçleri hakkında önemli etkiye sahiptir. Markalaşma standart kalite ve hizmet garantisi düşüncesiyle, tüketicinin satın almada tehlikesini azaltan etken olarak değerlendirilmektedir. Bu durum markalaşmış ürünleri, markalaşmamış ürünlere karşı tercih edilmesini sağlar (http://www.stratejikfokus.com/ images/doc/markalasma.pdf).

Tüketicilerin bir ürün ya da marka ile ilgili duydukları, gördükleri ve deneyimleri o ürün ya da markaya dair tutumların oluşmasını sağlar. Bunun sonucunda pozitif ya da negatif olarak tutumlar ortaya çıkarak, tüketici davranışına yansır. Diğer bir ifade ile, " verilen mesajların karşı tarafta algılanarak, davranışa dönüşmesi" markalama sürecini özetlemektedir.

Herhangi bir konuya dair davranışımız ile günlük hayatımızdaki alışkanlarımızı tanımlayan davranışlar arasında kurulan ilişki, marka çalışmaları ve marka sadakati oluşturma konusunda önemli bir yere sahiptir. Bu tutum ve davranışların oluşmasında tüketicilerin yarar sağladıkları bilgi kaynakları dört ana başlıkta toplanmaktadır: (Bozkurt, 2004: 44–45).

Planlı Olan Mesajlar: firma amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, bir strateji oluşturarak planlı olan mesajlardır. Halkla ilişkiler çalışmaları, satış noktası etkinlikleri, reklamlar, kişisel satış, doğrudan satış, ticari fuarlar gibi mesajlar.

Planlanmamış Mesajlar: firmanın planlamadığı, firma için olumlu ya da olumsuz çıkabilecek mesajlardır. Örneğin, basında çıkan yayınlar, yerel kurumlar, kamu kuruluşları ve rakiplerden çıkabilecek bir mesaj, firmanın planlamadığı mesajlardır ve kontrol edilmesi çok zordur.

Taşınan Mesajlar: Firmada yer alan kişilerin, ortaklarının piyasada, isteyerek ya da istemeyerek, firma adına olumlu ya da olumsuz mesajlardır.

Algılanan Mesajlar: firmaların planlı olarak tüketicilere gönderdikleri reklamlar, ticari fuarlar, halkla ilişkiler gibi aktivitelerin, tüketicilerin kendi algılarına göre bazı sonuçlar çıkarmasıdır. Bu sonuçlarda genellikle, firmanın aktarmaya çalıştığı mesajlardan çok daha değişik olabilmektedir.

Tüketici kendi tecrübelerini, çevresinin yorumu, reklam mesajlarının etkisinde kalarak değerlendirme yaparlar. Bu değerlendirme de markaya anlam yüklenir, o ürün, o marka ile farklılaşır.

Pazarlama, halkla ilişkileri ve reklam strateji ve uygulamalarını bir araya getirmeyi başarmış olan firmalar, etkin bir şekilde marka oluşturma fırsatını yakalamışlardır. Çünkü firmanın imajı ve ürünün marka değer, tüketicilerin tutum ve davranışlarıyla sonuca varmaktadır. Tüketici, günümüz koşullarında markalar adına büyük öneme sahiptirler.

Marka oluşturabilmek için, firmaların ürünlerinin iyi ve kaliteli olması gerekir. Sonrasında ürünü rakiplerinden ayıracak, farklılık kazandırılacak bir kimlik oluşturulmalıdır (Yazgan 2010: 85).

3.6. Güçlü Markaların Faydaları

Güç sahibi konumunda bulunan markalar, fiyatlandırmayı en kolay belirleyen markalardır. Bu markalar, genelde fiyatı kendileri belirler, öncüdürler ve taviz vermezler. Güçlü olan markaların sahip olduğu avantajlar şöyle belirtilmektedir (Borça, 2006: 102).

İstikrarlı Satış: istikrarlı satışı yakalamış olmak, bir şirketin performansı için büyük öneme sahiptir. Satış gücüne sahip olmak, ne zaman ne satacağını bilmek beraberinde doğru yönetim kararları alınmasını sağlamaktadır. Güçlü markalar iniş çıkışlardan daha az oranda etkilenirler. Bu şirketler düzenli bir kaynak girişine sahip olduklarından, yöneticiler yatırım ve borçlanma gibi kararlarda rahat davranmaktadırlar.

Aktif Değer: Şirketlerin en önemli aktifleri arasında artık markalarda yer almıştır. Bazen bu şirketlerde marka değeri, şirket değerlerinin yarısında fazla olabilmektedir. Birçok yerli markanın sahipleri bu markaları yerli olmayan şirketlere satma eğilimindedir. Bu yüzden çok sayıda yerli marka, markalarına çok iyi bakmaktadırlar.

Sağlamlık: markalar tüketicileri ile arasından ne kadar duygusal güçlü bağlar kurarsa, tüketicilerin markadan kopması o kadar zordur. Ülke şartları sebebiyle kriz dönemlerinde birçok marka kayıplar yaşamıştır. Bu süreçte tüketicisi ile bağını güçlü tutan rakipler yerlerini korumuşlardır.

Pazarlık Gücü: Marka güç olarak kabul edilmektedir. Güçlü markalara sahip olan firmalar piyasada üstünlük elde etmektedirler. Marka değilseniz, piyasada yetkinliğiniz az demektir. Bu bağlamda, güçlü markalara sahip olan şirketlerin pazarlık güçleri de o kadar kuvvetlidir.

Değerler: Kurumsal değerler marka değeri ile birlikte artış göstermektedir. Kurumsal ahlaki değerleri ve toplumsal sorumlulukları fazla olan bu markalar, toplumsan konularda aktif rol almaktadırlar. Sosyal sorumluluk projelerinde güçlü olan markalar yer alır. Bu markalara sahip olan şirketler kanunlar ve iş ahlakı konusunda hassas davranmaktadırlar.

Kurum Değeri: çalışanlar açısından kurum değeri büyük öneme sahiptir. Beymen'de mi yoksa Kadimoğlu tekstilde mi çalışmak isterseniz sorusu sorulduğunda, muhtemelen verilen cevap Beymen olacaktır. Güçlü markalara sahip bir firmada çalışmak motivasyon sağlamaktadır.

Marka, Büyüme Potansiyeli Demektir: Güçlü markalara sahip olan şirketler**,** yeni alanlara daha ucuza ve kolay bir şekilde geçiş yapabilirler.

3.7. Aile Şirketlerinde Markalaşma

Aile şirketleri başarıyı ve sürdürülebilirliği sağlamak için markalaşma sürecine dahil olmaları gerekmektedir. Markalaşma aile şirketleri adına önemli etkenleri arasında kabul edilmektedir. Markalaşma etkenleri kaynak, kalite gösterme, ayırt edicilik, tanıtım ve reklam olarak belirtilmektedir. Aile şirketlerinin markalaşmasındaki amaç, şirketin piyasaya sunduğu ürün ya da hizmetin tüketici tarafından her koşulda kabul edilmesidir.

Markalaşmak aile şirketlerine birçok fayda sağlamaktadır. Markalaşan aile şirketleri; isteği arttırma, işletme ve ürün/hizmete karşı güvenin sağlanması, satışların artışı, rakiplere karşı güç kazanılması, yeni ürünlerin pazarda daha hızlı yer alması, fiyat avantajı gibi unsurlarda şirketlerine değer katarlar.

Aile şirketlerinin başarısı ve sürdürülebilirliği için markalaşmak gerekmektedir. Tüketiciler firmaların başarılı ve güvenilir olmalarını ve ürünün/hizmetin pazarda tutunduğu varsayımları ile hareket etmektedirler. Firmanın sağladığı bu itibar ile markalaşmaya çok önem verilmektedir.

Aile şirketlerinde markalaşmayı, bazı yöneticiler şu sözler ile ifade etmişlerdir (Çoban, 2013: 20).

Elif Çoban; "Markalaşma şirketler için büyük çok önem sahiptir. Şirket olarak biz dünyanın en önemli danışmanlıkları ile çalışıyoruz. Şirket kültür ve değerlerimizi belirledik. Yönetim Kurulu Başkanımız ticaret odaları gibi STK'larda aktif rol almaktadır. Ben TOBB Girişimcilik Kurulu'nda yer alıyorum."

Nusret Altınbaş; "TURQUALITY"den markalaşmak için danışmanlık hizmeti alıyoruz.

Tuba Memiş; "Markalaşmak bizler için büyük önem arz etmektedir. Türkiye'de ilkleri gerçekleştirerek, paketli bakliyat ürünlerinin satışını yapan bir firmayız. Tat markalı ürünlerimiz ile yıllardır Türkiye geneline satış yapmaktayız.

Aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesi için, tüketici tercihlerine odaklanması ve buna uygun üretim, reklam ve pazarlama çalışmalarında bulunması gerekmektedir (Uzun ve Erdil, 2004: 228).

Aile şirketleri, yeni teknolojileri entegre etmeli, sürekli yenilik yapma halinde olmalıdır. Bunu uygulayamayan şirketler rakipleri karşısında zayıf kalırlar. Tüm şartlar göz önünde bulundurularak işletmeler; müşterilerin istediklerine karşı duyarlı olarak rakipleri karşısında avantajlı konuma yükselmek için, ürünlerini müşteriye marka çatısında toparlamalıdır. Aslında markalaşma yalnızca ürünler için değil, şirketin tamamı için gerekli olan bir durumdur. Çünkü markalaşma şirketleri diğer şirketlerden ayırarak ve onları farklılaştırır.

Aile şirketlerinin markalaşma ihtiyacı; ekonomik ve stratejik açıdan da değerlendirilmiştir.

Ekonomik Açıdan Markalaşma: dünya çağında incelendiğinde aile şirketleri sayısı oldukça fazladır. Türkiye'de GSMH'nın %75'ni aile şirketleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin ekonomik açıdan yakaladığı güç, tüm ülke ekonomisinin güç

kazanması demektir. Aile şirketleri bu ekonomik gücü elde edebilmesi için, firmalar arasında farklılığı başarmış, tercih edilen ve rekabet gücüne sahip olması gerekir. Bu gücü şirkete sağlayan faktör ise markalaşmaktır.

Stratejik Açıdan Markalaşma: Stratejik açıdan markalaşma ihtiyacı, işletme ve ürün imajı açısında gereklilik doğurmaktadır. İşletme ve ürün markalaşmayı gerçekleştirdiğinde ürettiği ürün ya da hizmet satın alma sürecinde stratejik bir konuma sahip olur. Bu bağlamda markalaşma ürünün işletme çıkarları göz önünde bulundurularak fiyatlandırılması, tüketici ve aracıları, tedarikçileri markaya yönlendirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla markalaşmış işletme stratejik bir konuma sahip olur.

Aile şirketleri yalnızca büyümek değil genişleyerek büyüme stratejisini de bu süreçte uygulayabilir. Pazara tek ürün ile girmiş olan işletme, bu stratejiyi avantaja çevirerek ürün çeşitliliğini arttırabilir. Kısacası; işletme marka çatısı altında birden fazla ürün sunarak, tüketiciye ulaşır ve satış hacmini genişletme imkanını bulabilir.

Bu avantajların haricinde, üretici tüketiciye sunduğu ürünü ‘marka tescili’ yapabilir. Bu şekilde üretici hem şirketini hem de markasını tercih eden tüketiciyi korumuş olur. Üreticinin, ürünü taklit edilme, itibar zedelenmesi gibi durumlarla karşı karşıya gelebilir. Ancak aile şirketi ‘marka tescil’ belgesi ile rakiplerine karşı stratejik bir avantaj sağlamış olacaktır.

3.8. Aile Şirketlerinde Markalaşmayı Etkileyen Kriterler

Aile şirketlerinde markalaşmayı etkileyen kriterler şu şekildedir;

- İşletme büyüklüğü ve kaynakların verimsizliği: Markalaşma, işletmenin yeterli büyüklüğü sahip olamaması ve kaynaklarında yaşadığı sorunlar sebebiyle gerçekleştirilememektedir. Satış ekibinin olmaması ve kısa dönemli satışların amaçlanması sebebiyle, işletmede stratejik fırsatlar kaçırılmaktadır (Johne & Rowntree, 1991: 247-259).

- Vizyon eksikliği ve kısa dönemli bakış açısı: İşletmelerin kısa dönemli kara odaklanmaları, uzun vadede büyüme stratejisi belirlememeleri markalaşmayı olumsuz yönde etkilemektedir (Birnik vd., 2010: 524-525).
- Markalaşma tutum ve değerlendirmeleri: Markalaşma kavramını doğru değerlendiremeyen ve bu yönde stratejik planlama yapamayan işletme sahipleri, markalaşmayı gerçekleştirememektedirler (Birnik vd., 2010: 524-525).
- Taşeron üretimde bulunma: İrmiş'in (2006) taşeron üretime dair değerlendirmesinde; üretici firmaların büyük firmalara bağımlı olarak üretim yapma durumuna eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşarak, çözüm yolu olarak bu firmaların kendi aralarında yapacakları işbirliğini göstermektedir (İrmiş, 2006).

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMANIN EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE ETKİLERİ: HAKİM MOBİLYA | UYKU DÜNYASI

Hakim mobilya şirketi, "Hicret Çekyat" ünvanı ile 1989'da Adnan ….. tarafından kurulumu gerçekleşmiştir. Babaların kuruluşu ile oluşturulan şirket, amcaoğulları olan 4 kuzenin ortaklığı ile devam etmektedir. Şirket "Hicret Kanepe" ünvanıyla işletme faaliyetlerine uzun yıllar devam etmiştir. 2000'li yıllarda HKM | Hakim Mobilya ve Confort Mobilya ünvanları ile devam eden şirket "Ewos" adında başka bir şirket ile ortaklık gerçekleştirmiştir. Ewos şirketinde yer alan ortağın kısa süre sonra ayrılmasıyla, yalnızca aile şirketi olarak devam etmişlerdir.

Hakim mobilya, yatak ve baza üretimi gerçekleştirmektedir. İnegöl ve Gebze'de fabrika satış mağazaları bulunan şirket, Ewos Home ve Ewos Bedding olarak ayrı şirket ünvanlarıyla satışlar yapmaktadır. İnegöl şubesi; Ewos Home, Ewos Bedding, Gebze şubesi ise; HKM Hakim Mobilya olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. İnegöl'de ki mağazada boyalı mobilya grubu yer alırken, Gebze'de ev ve yatak gurubu sunulmaktadır.

Hakim Mobilya ve Ewos Bedding Home şirketlerinin yönetimi iki kuzen, iki kardeş tarafından gerçekleştirilmektedir. İki kuzen üniversite mezunu olup, 2 kuzen ise lise mezunu olarak şirket yönetimde yer almaktadırlar.

Şirket; üretim, satın alma, Ar-ge satış ve finans olarak departmanlara ayrılmakta ve her kişi bir departmandan sorumludur. Şirket kurucusu Adnan Bey, üretim müdürü olarak, belirli dönemlerde şirkette bulunmaktadır.

Şirket yurt içi satışlarında istedikleri rakamlara ulaşmış olup, kısa ve uzun dönemli yeni hedefleriyle satış politikasını güçlendirmektedir. Belirli ülkelere ihracat yapan firma, yeni ülke hedefleri için planlama yapmaktadır. Almanya, Belçika, Irak, Rusya, Azerbaycan, Romanya ve Ukrayna'ya ihracat gerçekleştirirken; Yunanistan ve Amerika için ihracat hedefleri bulunmaktadır.

Uzun ve kısa vadeli hedefleri doğrultusunda satış rakamlarını gerek yurt içinde gerek yurt dışında arttırmayı amaçlayan firma, üretim kapasiteleri için çalışmalar sürdürmektedirler. Gebze'de bulunan fabrikalarına, 2 kat daha ekleyerek fabrika kullanım alanını arttıracaklardır. Bu doğrultuda yeni makine teçhizat alımı gerçekleştirerek, hızlı ve katma değerli üretimi sağlayacaklardır.

Hakim Mobilya ve Ewos Bedding Home şirketleri kurumsallaşmayı amaçlamakla birlikte üretimini yaptıkları yatak baza grubu için markalaşmayı da gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Küreselleşen dünyada şirketlerin kurumsallaşmasının önemini atfeden şirket, bu doğrultudaki süreci tamamlamak istemektedir.

Kardeşler ve kuzenlerle yönetilen şirket, yeni kuşakların şirkete katılmasıyla daha farklı bir boyut kazanacaktır. Bu doğrultuda şirket için gerekli olan aile anayasası ve aile meclisinin oluşturulması gerektiği, şirket içi yazılı kuralların uygulanması kurumsallaşma sürecini başlatacaktır.

4.1. Türkiye'de Mobilya ve Yatak Sektörü

Mobilya sektörü, sektörler bazında incelendiği en eski ve köklü sektörler arasında yer almaktadır. Sektörün gelişim süreci 1974'ler de başlayıp, 1980'lerden sonra hız kazanmıştır. Özellikle 1980'ler den sonra Türkiye'nin gelişen ekonomik ve sosyal yapısı ile beraber mobilya sektörü ivme kazanmıştır (TOBB, 2013: 19).

Türk mobilya sektörü genellikle küçük işletmelerin çoğunlukta olduğu geleneksel üretim şekline sahiptir. Son yıllarda sektörde yaşanan hızlı gelişim ile birlikte orta ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı artmıştır. Geleneksel üretim yöntemlerinin yanı sıra belirli sistemli kullanarak üretim yapabilen büyük ölçekli firmaların sayısında artış görülmektedir.

TUİK verilerine göre Türkiye'de mobilya sektörünün en fazla faaliyet gösterdiği iller sırasıyla; İstanbul, Bursa, Kayseri Ankara ve İzmir'dir. Mobilya üretimini gerçekleştiren gösteren işletmeler ve sigortalı çalışanların illere göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Mobilya Üretiminde Faaliyet Gösteren İşletmeler ve Sigortalı Sayılarının İllere Göre Dağılımı

No	İller	İşletme Sayısı	Sigortalı Sayısı	İşletme İstihdam Oranı
1	İstanbul	5.638	35.962	6,4
2	Bursa	2.131	24.450	11,5
3	Kayseri	1.071	21.819	20,4
4	Ankara	2.491	15.055	6,0
5	İzmir	1.800	13.133	7,3
6	Antalya	857	4.526	5,3
7	Kocaeli	315	3.963	12,6
8	Adana	505	2.542	5,0
9	Gaziantep	307	2.246	7,3
10	Düzce	92	1.989	21,6
11	Sakarya	221	1.795	8,1
12	Manisa	180	1.771	9,8
13	Denizli	258	1.301	5,0
14	Hatay	353	1.231	3,5

Kaynak: TÜİK, 2017: İstihdam verileri ve girişim (iş yeri) sayısı, ISIC-REV.3 No:3611-3614. Bilgi İşlem Merkezi Veri Tabanı, Türkiye İstatistik Kurumu. Ankara.

Mobilya sektöründe yer alan işletme sayısı ve istihdam oranları önemli düzeyde olmasına rağmen, ihracatımızdaki payı yeterli olmamaktadır. Mobilya sektörünün toplam ihracat içindeki payı 2020'de %2'dir. Mobilya ihracatı yıllar bazında incelendiğinde; 2001 yılında 192 milyon dolar, 2020 yılında 3 milyar 422 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Pandemi koşullarına rağmen 2020 yılında önemli bir artış kaydedilmiştir (Mobilya Sektör Raporu, 2021).

Tablo 8. Türkiye'nin Ürünler Bazında ihracatı (Değer: Bin dolar)

GTİP	ÜRÜN ADI	2018	2019	2020
940350	Yatak Odalarında Kullanılan Türden Ahşap Mobilyalar	558.256	670.581	645.426
940360	Diğer Ahşap Mobilyalar	376.913	426.518	438.473
940190	Oturmaya Mahsus Mobilyaların Aksam, Parçaları	174.761	186.743	359.204
940161	Ahşap İskeletli Oturmaya Mahsus İçleri Doldurulmuş, Kaplanmış Diğer Mobilyalar	245.258	315.182	321.968
940429	Diğer Maddelerden Yataklar	88.619	108.665	232.300
940320	Diğer Metal Mobilyalar	180.323	200.375	229.881
940390	Diğer Mobilyalara Ait Aksam, Parçalar	139.348	150.014	163.288
940140	Yatak Haline Getirilen Oturma Mobilyası (Kamp Ve Bahçe İçin Hariç)	120.010	137.529	136.535
940120	Motorlu Taşıtlarda Kullanılan Oturmaya Mahsus Mobilyalar	208.056	166.331	123.394
940290	Tıp, Cerrahi, Dişçilikte Kullanılan Mobilya	36.383	42.377	106.223
940490	Şilte, Yorgan, Yastık, Puf, Minderler Vb.	78.481	88.381	104.741
940310	Yazıhanelerde Kullanılan Türde Metal Mobilyalar	55.835	55.373	85.620
940180	Oturulan Mobilyalar	65.332	70.739	62.211
940330	Yazıhanelerde Kullanılan Türde Ağaç Mobilyalar	64.672	69.847	61.733
940370	Plastikten Oluşan Mobilyalar	51.027	53.564	49.069
940169	Ahşap İskeletli Oturulan Diğer Mobilyalar	44.554	51.666	44.494
940130	Yüksekliği Ayarlanabilen Döner Koltuk-Sandalyeler	42.291	48.591	43.059
940389	Diğer Maddelerden Diğer Mobilyalar	27.983	34.011	37.210
940340	Mutfaklarda Kullanılan Türde Ahşap Mobilyalar	33.672	44.189	37.014
940410	Somyalar	13.002	23.700	33.908
940179	Metal İskeletli Oturmaya Mahsus Diğer Mobilyalar	23.281	32.902	30.132
940171	Metal İskeletli Oturmaya Mahsus İçleri Doldurulmuş, Kaplanmış Diğer Mobilyalar	18.091	23.003	24.994
940421	Gözenekli Kauçuk/Plastikten Yataklar	15.695	20.491	22.843
940110	Hava Taşıtlarında Kullanılan Türde Oturmaya Mahsus Mobilyalar	10.322	22.847	15.763
940210	Dişçi Berber Koltukları Vb. Koltuklar Ve Akam, Parçaları	7.606	7.463	7.261
940430	Uyku Tulumları	2.902	3.607	4.272
940159	Kamış, Sepetçi Söğüdü vb. Maddelerden Oturmaya Mahsus	4.033	636	554
940382	Bambudan Diğer Mobilyalar	20	86	19
940152	Bambudan Oturmaya Mahsus Mobilyalar	13	37	13
940383	Hint Kamışında Diğer Mobilyalar	-	-	1
	DİĞER	**2**	**1**	**-**
	TOPLAM	**2.686.741**	**3.055.449**	**3.421.603**

Kaynak: TUİT

TUİT verilerine göre; 2020 yılı sonrası en çok ithalat yapılan birinci; Çin, ikinci ülke Poloya olarak görülmektedir. Türkiye'nin mobilya ithalatında ilk sıralarda yer alan diğer ülkeler; İtalya, Almanya, Romanya ve Bulgaristan'dır.

Tablo 9. Türkiye'nin Ülkeler Bazında Mobilya İthalatı (Değer: Bin Dolar)

Ülke Adı	2018	2019	2020
Çin	78.108	61.412	69.534
Polonya	49.606	48.589	56.731
İtalya	74.750	59.902	55.152
Almanya	78.462	67.001	51.966
Romanya	24.148	24.138	26.351
Bulgaristan	23.802	23.122	18.816
Japonya	10.250	13.017	17.292
ABD	21.764	33.335	17.088
Fransa	30.731	22.812	15.326
Tayland	19.509	11.763	14.449
Portekiz	10.596	8.990	12.959
Malezya	10.988	9.144	12.543
Sırbistan	12.778	17.706	11.600
İngiltere	10.293	18.286	9.942
İspanya	14.732	14.937	9.573
Liste Toplamı	470.517	434.154	399.322
Genel Toplam	592.840	548.160	498.092

Kaynak: TUİT

Türkiye'de ki yatak sektörünün oranları; yüzde 95 yaylı, yüzde 5 sünger yataklar oluşturmaktadır. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, son dönem de yatak üretimi için yatırımlara ağırlık vermektedir. İç pazarda yatak sektörüne olan ilgi artarak hızlı mağazalaşma sistemine gidilmektedir. Mobilya sektöründe zincir mağaza olan Doğtaş Kelebek yatak üretimini ayırarak, markalaşma çalışma yürütmektedir (https://www.dunya.com/ekonomi/yatak-mobilyacinin-yeni-rekabet-alani-oldu-haberi-476601).

Yatak sektöründe yaşanan hareketlilik ile beraber dış Pazar taleplerinde de artış gözlenmektedir.

Sektör firmalarının üretimleri 3 milyar dolar, ihracatları ise 2 milyar dolar civarında olduğu görülmektedir. Yatak sektörü dünya genelinde 31 milyar dolarlık ihracat hacmine sahip iken, Türkiye 14'ncü sırada yer almaktadır (https://www.ibia.org.tr/ibia_expo_2022_basin_toplantisi_gerceklestirildi).

4.2. Dünyada Mobilya ve Yatak Sektörü

Son yıllarda mobilya sektörünün dış ticaretinde önemli oranlarda artık görülmektedir. sektörün önde gelenleri ABD, AB ve Çin olmaktadır. ABD dış ticaret açığı 47 milyar dolar, AB ihracatı 70 milyar doları aşarken, yaklaşık 56 milyar doları aşan dış ticaret fazlası ile Çin sektörün önemli rolleri olarak dünya piyasalarını yönlendirmektedirler.

Dünya mobilya ihracatı, 2002 yılında 66,5 milyar dolar, 2008 yılında ise 140,2 milyar dolara yükselmiştir. Ancak yaşanan küresel ekonomik kriz rakamları olumsuz yönde etkileyerek, 2009 yılında 115,5 milyar dolar olarak kaydedilmiştir. 2015 ve 2016 yıllarında ihracat oranlarında azalma görülürken, 2017, 2018, 2019 yıllarında ortalama %4,5 oranında artış sağlamıştır. 2019 yılında 194,4 milyar dolar seviyesine yükselmiştir (Mobilya Sektör Raporu, 2021).

Tablo 10. Ülkeler İtibariyle Mobilya İhracatı (Değer: Bin USD)

ÜLKELER	2017	2018	2019
Çin	59.295.789	64.286.687	64.629.387
Almanya	12.986.934	14.080.209	13.769.747
Polonya	11.552.801	13.386.689	13.399.545
İtalya	11.243.911	12.202.904	11.454.493
Vietnam	6.318.220	6.997.682	8.984.681
Meksika	8.214.535	8.193.411	8.110.55
Abd	8.456.174	8.355.029	7.862.606
Kanada	4.661.276	4.174.162	4.759.604
Çek Cumhuriyeti	4.548.238	4.791.775	4.516.535
İngiltere	3.142.740	3.127.014	3.392.420
Türkiye	2.360.407	2.686.740	3.055.447
Hollanda	2.754.355	3.082.819	3.022.412
Fransa	2.946.224	3.034.875	2.949.758
Malezya	2.447.121	2.535.617	2.902.176
Romanya	2.421.299	2.749.590	2.714.082
İspanya	2.454.185	2.680.338	2.656.295
Danimarka	2.420.497	2.573.257	2.623.361
Litvanya	1.847.878	2.115.066	2.203.277
İsveç	2.088.343	2.143.517	2.164.279
Portekiz	2.022.389	2.281.126	2.051.792
Liste Toplamı	154.183.316	166.018.507	167.222.452
Dünya Geneli	179.308.604	193.266.904	194.404.230

Kaynak: Trademap

5. EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik faaliyetleri göz önünde bulundurarak çevresel neticelerini değerlendirebilen ve tükenmeyen kaynakların kullanılmasını sağlayan ekonomik kalkınma anlamına gelmektedir. Oxford İngilizce sözlüğüne göre sürdürülebilirlik, belirli oranda tutulabilme olarak tanımlanmıştır (Wilström, 2010:99-100; Caniato vd., 2012: 660).

Sürdürülebilirlik kavramı, sosyal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak ele alınmaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik; topluluklar içerisinde olumlu bir koşul ve bu koşula erişebilecek bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım doğrultusunda sosyal sürdürülebilirlik şu ilkeleri içermektedir (Morelli, 2011:3):

- Zorlu hizmetlere ulaşım denkliği
- Kuşaklar arası denklik
- Her kültüre önem verme
- Topluluk olmak duygusu

Çevresel sürdürülebilirlik; insanların ve doğanın uyum halinde varlıklarını sürdürebileceği ve yeni kuşakların sosyal, ekonomik ve çevresel beklentilerinin tamamlanması sağlayan koşulları oluşturmak ve devamlı halde olması olarak açıklanmaktadır (U.S Department of Energy, 2020).

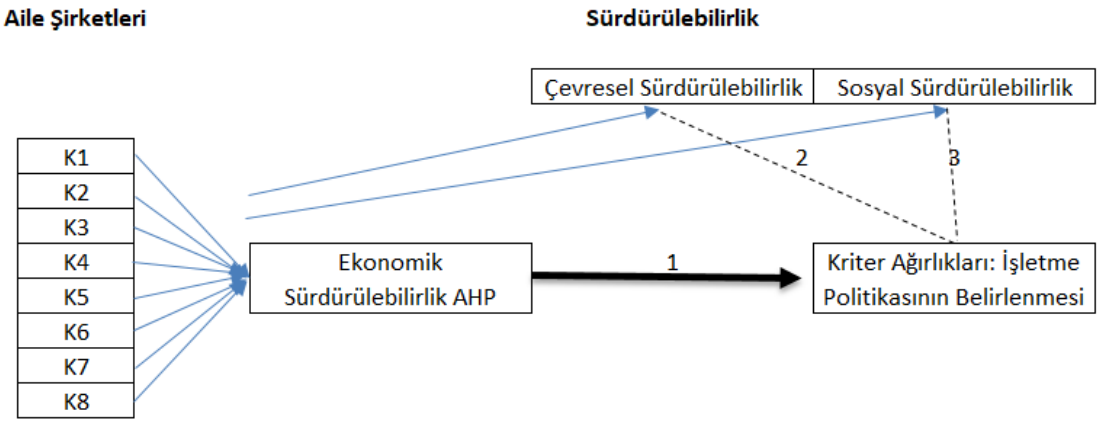
Ekonomik sürdürülebilirliğin birden fazla tanımı bulunmaktadır. Ekolojik ya da sosyal sürdürülebilirliğe olumsuz etki sağlamayan ekonomik kalkınmaya ekonomik sürdürülebilirlik denmektedir (KTH Royal Institute of Technology, 2018). Ekonomik sürdürülebilirliği sağlayan işletmeler, güven sağlamış nakit akışları ve karlılığa sahip olan işletmeler olarak değerlendirilmektedir (Njoroge vd., 2019:255).

Sermayenin bozulmasının engellenmesi de ekonomik sürdürülebilirliğin bir diğer tanımıdır (Goodland, 2002: 2) .

Ekonomik sürdürülebilirlikte dikkate alınması gereken hususlar ise şöyledir (Doane ve Mac Gillivray, 2001:19):

- Şirketlerde finans performansı
- Şirketlerin duran varlıkları nasıl sürdürdüğü,
- Şirketlerin ekonomiye etkileri
- Şirketlerin sosyal, çevresel süreçleri

Ekonomik sürdürülebilirlik neoklasik ekonomistlerin görüşüne göre; devamlılığı sağlanan kalkınmayla, toplumların ekonomik rahatlamasını sürdürebilme ve yeni nesillerin mevcut nesillerle eşdeğer refah seviyesini oluşturmaktır. Bu doğrultuda, gelir ve tüketimin bu süreçte eksiye düşmemesi devamlılık olarak açıklanmaktadır (Vivien, 2008: 2).



6. AHP ANALİZİ VE UYGULAMASI

AHP analizi sekiz (8) etken ve yedi (7) katılımcı ile gerçekleşmiştir. Alanında uzman 7 katılımcı, tezin bünyesinde oluşturulmuş olan her kriteri, AHP analizine uygun olarak ikili karşılaştırma şeklinde sorularla değerlendirilmiştir. Örneğin, aşağıdaki 8 kriterin ilk ikisi olan "Kurumsallaşma ve Yetki Devri" kriteri ile "Aile Anayasası" meselelerinden hangisinin daha önemli olduğu sorulmuş ve 1 ile 9 arasında bir değerlendirme yapması istenmiştir. Burada AHP analizine göre, 1 iki kriterin de eşit ağırlıkta ekonomik sürdürülebilirliğe etki ettikleri anlamına gelirken, kademe kademe artan oranlar için, 2 kat etkilidir, 3 kat etkilidir, 9 kat etkilidir yaklaşımı ile değerlendirilmesi istenmiştir (3: az daha önemli, 5: biraz daha önemli, 7: epey önemli, 9: oldukça önemli ve ara değerler). Elde edilen görüşlerin her biri, yedi değerlendirme için de çarpılarak yedinci dereceden kök içine alınmış ve böylelikle bir geometrik ortalaması tespit edilerek nihai anlamda ikili karşılaştırmaların sonuçları ortaya konulmuştur.

Etkenler sırasıyla; kurumsallaşma ve yetki devri, yönetim biçimi, aile anayasası, aile meclisi uyumu, yeni kuşaklarda liyakat, üretim şekli (teknolojiye uyumlu), marka oluşturma, finansal yapı şeklindedir.

6.1. Kurumsallaşma ve Yetki Devri

TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği)'ne göre kurumsallaşma sürekliliği kimseye bağlı olmadan sürekliliğini sağlayan sistem şeklidir. Kurumsallaşma (TKYD- 2011: 11);

- Amaçlara uyum sağlayan yapının belirlenmesi
- Görevlerin ve işin yazılı kurallara dönüştürülmesi,
- Yönetmeliklerin belirlenmesi,
- Sorumlulukların dağıtılarak, profesyonel yönetim şekline geçilmesi.

İşletmeler kurumsallaşma ile beraber günübirlik yönetim şeklinden stratejik yönetim şekline geçiş yaparak, ortak akıl ve yönetişim şeklini uygulamaktadırlar. Kurumsallaşma süreciyle şirketlerde kurum kültürü oluşmakta olup, 'ben' değil, 'biz' olgusuyla harekete

edilmektedir. Olası krizler için risk yönetimi oluşturularak, hedefler ve süreçler doğrultusunda hareket etmek şirketler için kurumsallaşmanın olumlu neticeleri arasında yer almaktadır.

Yapılan AHP analizinde etken 1; kurumsallaşma ve yetki devri ağırlık oranı 0,07'dir.

6.2. Yönetim Biçimi

AHP Analizini yapabilmek amacı ile aile şirketi nezdinde ekonomik sürdürülebilirliği anlatabilmek ve önündeki engelleri etkenleri ile derecelendirebilmek için, yönetim biçimini üç alt kategoride ele almak gerekmektedir. Bu alt kategorilerden birincisi, aile anayasası olarak ele alınmıştır. Sonrasında, aile şirketlerinde aile meclis uyumu farklı bir kategori olarak değerlendirilmiş ve nihayet yeni kuşaklarda liyakat meselesi bir etken olarak incelenmiştir.

6.2.1. Aile Anayasası

Aile anayasası, aile fertleri arasında sorun oluşturabilecek ve aile şirketlerinin devamlılığını sağlayabilecek önemli konuların, aile fertleri ile birlikte tartışma sonucunda uzlaşma sağlanmasıyla netleşen temel ilkeleri içerisinde bulunduran yazılı kurallardır (Müsiad Yayınları- 2003: 86).

Aile anayasası şirket işleyişinin yazılı hale getirilmesiyle, yönetimde yer alan kişileri ortak bir zemin üzerinde bir araya getirir. İşin tanımlı hale gelmesi, yazılı kurallar doğrultusunda hareket edilmesi şirket içi işleyişe ve aile içi ilişkilerine olumlu yansımaktadır.

Aile anayasası oluşturularak, şirkette ki tüm işleyiş sistemi belirlenir. Aile üyelerinin istihdam süreçleri, ortaklık antlaşması, aile konseyi gibi konular anayasa içinde yer alır.

Yapılan AHP analiz neticesinde etken 3; aile anayasası 0,22 ağırlık oranında saptanmıştır. Yedi (7) katılımcının cevapladığı sorularda aile anayasasının önemi vurgulanırken, aile şirketlerinde anayasanın gerekliliği sonucuna varılmaktadır.

6.2.2. Aile Meclisi Uyumu

Aile meclisi aile üyelerinden oluşturulmaktadır. Aile meclisin de hangi isimlerin yer alacağına yönetim kurulu karar verir. Aile meclisindeki kişilere geçen süre içerisinde gerçekleşen icraatlar anlatılır. Şirketin genel durumu, yeni nesillerim eğitimi, yetişme problemleri, rekabet durumu, ailedeki kişilerin beklentileri, harcamaların kontrol edilmesi, aile içindeki sorunların işe aktarılmaması, şirketin yeni hedefleri, yatırım kararları gibi konular özet olarak aktarılır (Fındıkçı, 2005: 220).

Aile meclisinde yer alan aile üyelerinin doğru belirlenmesi ve uyum içinde hareket etmeleri şirketin gidişatını olumlu yönde etkilemektedir. Aile ve iş arasındaki bağın kuvvetlenmesini sağlayan aile meclisi, aile şirketindeki beraberlik olgusunu güçlendirmektedir.

Uzun yıllar varlıklarını sürdüren aile şirketlerinin aile anayasası ve aile meclis stratejisi belirleyerek hareket ettikleri görülmektedir. Aile meclisinde aile üyelerinin yanı sıra profesyonel kişiler de yer alarak, stratejik hamlelerde bulunulmaktadır.

Analiz neticesinde etken 4; aile meclisi ağırlık oranı 0,07'dir. Aile meclisine olan bakış açısı katılımcılar tarafında benimsenmemekle birlikte, uygulanabilirliğinin zor olabileceği düşünülmektedir. Aile meclisinin etken analizine yansıma az oranda gerçekleşmiştir.

6.2.3. Yeni Kuşaklarda Liyakat

Aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanabilmesi için, nesilden nesile devirin gerçekleşmesi gerekir. Aile şirketi olarak kalabilmek, şirket yönetiminin bir sonraki kuşağa devredilmesi, şirket kurucusunun yetkilerini bırakarak olur. Oldukça kritik olan bu aşama aile ve işletme için büyük önem taşımaktadır. Aile anayasasının belirlenmesi liderlik ve devir planlamasının ilk sürecidir (TKYD- 2013: 22).

Hazırlanan aile anayasasında yeni kuşakların yetiştirilmesi maddelerine de yer verilerek, yeni kuşakların liyakatı için adımlar atılmalıdır. Aile şirketlerinin sürekliliğini sağlayabilmeleri, nesiller boyuncu devam edebilmeleri için yeni kuşakların şirkete dahil olmaları büyük öneme sahiptir.

Katılımcılara yönetilen yeni kuşaklarda liyakat sorusuna alınan cevaplarda bunun neticesi görülmektedir. Analiz de yüksek ağırlık oranıyla ilk üç (3)'te yer alan etken; 0,15 oranıyla yeni kuşaklarda liyakat olmuştur. Katılımcılar tarafından yeni kuşakların yetiştirilmesi, aile şirketine kazandırılmasının aile şirketinde sürdürülebilirliğe olumlu etki sağlayacağı düşünülmektedir.

6.3. Üretim Şekli (Teknolojiye Dayalı)

Küreselleşen dünyada rekabetin artması ile birlikte şirketler rakiplerinden farklılaşabilmek amacıyla gerek ürün gamlarında, gerek üretim şekillerinde yeniliklere gerek duymaktadırlar. Bu nedenle üretim şekillerinde yaşanan gelişmeler, şirketin üretim şeklini teknolojik alt yapıyla birleştirmesi olumlu sonuçlar sunmaktadır.

Şirketler mal ya da hizmet sunabilmek için üretim şeklini ve üretim yönetimini doğru belirlemelidirler. Teknolojiye dayalı üretim şekliyle, hızlı ve katma değerli üretim, üretim hızında artış ve kaliteli ürün hizmet sunumu gerçekleşmektedir.

Teknolojiye dayalı üretim şekli etken analizinde 0,10 ağırlık oranıyla ölçülmektedir. Katılımcılar tarafından şirketlerde üretim şeklinin önemli olduğu vurgulanmış olsa da, AHP analizi neticesinde bu oranın düşük olduğu görülmektedir.

6.4. Marka Oluşturma

Arslan'a göre marka; "belirli bir ürünü rakip ürünlerden ayırmaya yarayan her türlü sembol, isim, logo, tasarım renk ve benzeri unsurlardır veya bunların karışımıdır". Dolayısıyla her markanın eşsiz ve kendine özgü özellikleri bulunur. Tüketici tüm bu özelliklere maruz kalarak, markaya yönelik bir algıya ulaşır. Bu algı tüketicide olumlu

etki yaratırsa, kişi satın alma işlemini gerçekleştirir. Marka, aslında belirli bir marka ismi duyulduğunda kişide çağrışım yaratan her şeyin ifade edilmesidir (Arslan, 2015: 1).

Analiz de etken 7; marka oluşturma ağırlık oranı 0,07'dir. Katılımcıların cevaplandırmaları sonucunda, marka oluşturmanın diğer etkenlere göre daha az öneme sahip olduğu görülmektedir.

6.5. Finansal Yapı

Şirketlerin amaçları arasında para kazanmak, yönetmek ve doğru kaynaklar için harcamak yer almaktadır. Şirketlerin finansal yapılarının güçlü/zayıf oluşu şirketlerin sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Şirketin finansal yapısı, sermayenin büyütülmesi, finansal yapının yönetilme süreci, şirket işleyişi, üretim faaliyetleri, insan kaynakları gibi birçok alana etki etmektedir.

Finansal yapıyı aile şirketleri açısında değerlendirdiğimizde ise özel şirketlere göre, aile şirketlerinde sağlam bir finansal yapının oluşturulmasının zor olduğu bilinmektedir. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik güç olmakla beraber, doğru finansal yapının kurulması ve yönetilmesiyle aile şirketleri ivme kazanmaktadırlar. Finansmanın sağlanmasıyla işletme faaliyetlerinin gerçekleşmesi, finansal yapının güç kazanması ve finansal yönetim sistemi büyük öneme sahiptir.

AHP analizinde etken 8; finansal yapı 0,23 ağırlık oranı ile birinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların, aile şirketlerinde finansal yapının önemine dikkat çektiği anlaşılmaktadır.

AHP analizinde katılımcılara yönetilen sorular neticesinde ağırlık oranı en yüksek çıkan etkenler sırasıyla; finansal yapı, aile anayasası, yeni kuşaklarda liyakat.

6.6. Sonuçların Tablolara Aktarımı ve Değerlendirilmesi

Tablo 11'de görüşmelerin sonucunda elde edilen değerlere istinaden bir çıkış (ana) matrisin elde edildiği görülmektedir. Burada dikkat edildiğinde, diyagonal çizgi

(köşegen) üzerindeki her değer 1.00 olarak görülmektedir. Zira, ikili karşılaştırmada, bir etken ya da kriter kendi üzerinde bir üstünlüğü söz konusu değildir. Öte yanda, matrise bakıldığında, et2 – et3 karşılaştırmasının sonucu 7 uzman görüşün geometrik ortalaması ile elde edilen değerin 0,4 olduğu görülmektedir. Bu durumda, et3 – et2 hücresinin, bu değerin çarpmaya göre tersi yani 1/0,4 = 2,5 olacak şekilde işlendiği görülmektedir.

Tablo 11. Ana matris

Ana Matris								
	et1	et2	et3	et4	et5	et6	et7	et8
et1	1,000	0,810	0,500	0,500	0,630	0,333	1,000	0,500
et2	1,235	1,000	0,400	2,440	0,333	1,150	3,000	0,333
et3	2,000	2,500	1,000	3,000	1,410	2,440	3,000	2,000
et4	2,000	0,410	0,333	1,000	0,333	1,220	0,280	0,280
et5	1,587	3,000	0,709	3,000	1,000	2,000	2,440	0,350
et6	3,000	0,870	0,410	0,820	0,500	1,000	2,440	0,220
et7	1,000	0,333	0,333	3,571	0,410	0,410	1,000	0,330
et8	2,000	3,000	0,500	3,571	2,857	4,545	3,030	1,000
tp	13,822	11,923	4,186	17,903	7,474	13,099	16,190	5,013

Ana matris de görülen değerler neticesinde normalize edilmiş matris Tablo 12'de görüldüğü gibidir.

Tablo 12. Normalize edilmiş matris

	et1	et2	et3	et4	et5	et6	et7	et8	ort
et1	0,072	0,068	0,119	0,028	0,084	0,025	0,062	0,100	0,070
et2	0,089	0,084	0,096	0,136	0,045	0,088	0,185	0,066	0,099
et3	0,145	0,210	0,239	0,168	0,189	0,186	0,185	0,399	0,215
et4	0,145	0,034	0,080	0,056	0,045	0,093	0,017	0,056	0,066
et5	0,115	0,252	0,169	0,168	0,134	0,153	0,151	0,070	0,151
et6	0,217	0,073	0,098	0,046	0,067	0,076	0,151	0,044	0,096
et7	0,072	0,028	0,080	0,199	0,055	0,031	0,062	0,066	0,074
et8	0,145	0,252	0,119	0,199	0,382	0,347	0,187	0,199	0,229
	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	

Normalize edilen değerlerin hesaplama biçimi, her sütunun değerlerinin toplamının hücredeki değer ile oranlanmasından ibarettir. Yani, Tablo 11 deki et7-et2 hücresinin değeri 0,333 iken, normalize edilmiş karşılığının elde edilebilmesi için, et2 sütununun tüm değerleri toplamı olan 11,923 değerine oranlanması ile elde edilen 0,333/11,923 = 0,028 olacak şekilde hesaplandığı görülmektedir.

Tablo 12 'nin her satırındaki değerlerin toplanması ile, 7 uzman tarafından yapılan değerlendirmelerin neticesindeki kriter ağırlıkları elde edilmiş bulunmaktadır. Örneğin, Tablo12'deki et4 satırına bakıldığında son sütununda yer alan ve et4'e karşılık gelen tüm satır hücrelerinin toplanması ve 8'e bölünmesi ile yani ortalamasının alınması ile elde edilen 0,066 yani yaklaşık 0,07 ve esasen %7 değeri et4 yani etken 4'ün ağırlığı olarak kabul edilmektedir. Şu halde tüm ekten ya da kriterlerin ağırlıkları yüzde cinsinden Tablo 12'de elde edilmişken, geriye kalan uzman görüşlerinin tutarlılığının test edilmesidir. Eğer test tutarlı çıkarsa çalışmada, tablo 12 son sütunundaki ağırlıkların da bu şekilde gerçekleştiğini desteklemiş olacaktır.

Eigene Value olarak ifade edilen matrisin ağırlıkları ve normalize değerleri ile çarpımından elde edilen test matrisi aşağıda, Tablo 13'de, verilmektedir. Tablo 13'te görüldüğü üzere CI/RI8 0,091 oranıyla tutarlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 13. Kriter Ağırlıklarının Test Edileceği Matris

	et1	et2	et3	et4	et5	et6	et7	et8	tp		tp/ort
et1	0,070	0,080	0,108	0,033	0,095	0,032	0,074	0,114	0,606	et1	8,677
et2	0,086	0,099	0,086	0,160	0,050	0,111	0,222	0,076	0,891	et2	9,034
et3	0,140	0,247	0,215	0,197	0,213	0,235	0,222	0,458	1,927	et3	8,964
et4	0,140	0,040	0,072	0,066	0,050	0,118	0,021	0,064	0,570	et4	8,685
et5	0,111	0,296	0,152	0,197	0,151	0,193	0,181	0,080	1,362	et5	8,999
et6	0,210	0,086	0,088	0,054	0,076	0,096	0,181	0,050	0,841	et6	8,717
et7	0,070	0,033	0,072	0,235	0,062	0,040	0,074	0,076	0,660	et7	8,904
et8	0,140	0,296	0,108	0,235	0,432	0,438	0,225	0,229	2,102	et8	9,183
										Ort	8,895
										CI	0,128
										CI/RI8	0,091

Netice itibarı ile, aşağıdaki özet tablo, Tablo 14, kriterlerin yani aile şirketlerinde ekonomik sürdürülebilirliğe etki eden etkenlerin ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 14. Sonuç ve Tutarlılık Tablosu

Etken Sayısı (n)	**8**	**Tutarlılık-Consistancy**
Analiz Sonucu	**tutarlı**	**0,09**
Tutarlılık Endeksi:		**0,128**
İligili Rastsal Endeksi:		**1,404**
Etkenler	**Etkenler**	**Ağırlıklar**
et1	K1, Kurumsallaşma ve Ye	0,07
et2	K2, Yönetim Biçimi	0,10
et3	K3, Aile Anayasası	0,22
et4	K4, Aile Meclisi Uyumu	0,07
et5	K5, Yeni Kuşaklarda Liyak	0,15
et6	K6, Üretim Şekli (Teknolo	0,10
et7	K7, Marka Oluşturma	0,07
et8	K8, Finansal Yapı	0,23
		-
		-

Sonuç ve tutarlılık tablosunda; sekiz etken ile gerçekleştirilen analiz sonucunun tutarlı olduğu, tutarlılık endeksinin 0,128, ilgili rastsal endeksinin 1,404 olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından verilen cevaplar doğrultusunda finansal yapı 0,23 ağırlık oranıyla birinci sırada yer alırken, aile anayasası 0,22 ağırlık oranıyla ikinci sırada, yeni kuşaklarda liyakat 0,15 ağırlık oranıyla üçüncü sırada önemi vurgulanmıştır.

Aile şirketlerinde finansal yapının önemini vurgulayan analiz sonucu, aile anayasasının gerekliliğini savunurken yeni kuşakların şirkete katılmalarını da desteklemektedir.

SONUÇ

Aile şirketleri dünya ekonomisinde büyük öneme sahiptir. Ülker bazında aile şirketlerinin yüzdelik oranları; İtalya %7, Almanya %90', İngiltere %75'dir. Türkiye'de bu oran %99,9 'dur .

Aile şirketlerinin kendi işleyişlerine dair birçok sorun vardır. Bu sorunla beraber, değişen piyasa ve pazar koşulları eklendiğinde aile şirketleri için uzun ömürlü olmak adeta zorlaşmaktadır. Aile şirketleri belirtildiği üzere ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadırlar. Bu nedenle aile şirketinin güçlü ve istikrarı sağlamış olması, ekonomide de aynı paralel de gelişme göstermesi anlamına gelmektedir. Bu yüzden aile şirketlerinin ağırlaşan rekabet koşullarına karşı büyüyebilmek ve gelişebilmesi için stratejik adımlar atması gerekmektedir. Bu projede aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşmanın ekonomik sürdürülebilirliğe etkileri, mobilya sektörü bulanık Ahp örneğiyle incelenmektedir.

Kurumsallaşma süreci zor ve maliyetli olsa da imkansız değildir. Kurumsallaşma sürecine giren aile şirketlerinin dışarıdan profesyonel bir yardım almaları gerekmektedir. Kurumsallaşma süreci, aile şirketlerine kurumsal kimlik kazandırırken, aynı zamanda aile şirketinin sürdürülebilirliğinin sağlanması, gelecek kuşaklara devredilmesi, ekonomik güç gibi faydalarda sağlamaktadır.

Kurumsallaşma kavramı, devamlılığın belirli kişilere bağlı olmadan gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma; iş ve görevlerin yazılı hale getirilerek, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması demektir. Bu sistem aile şirketlerinde aile bireyleri arasındaki ilişkiyi de korumaktadır. Aile şirketleri; şirketlerini belirsizliklerden korumak, yazılı kurallar doğrultusunda şirketi yönetebilmek için kurumsallaşmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Kurumsallaşma süreci planlı ve stratejik hareket edilerek uygulandığında başarılı sonuçlara ulaşır. Bunun için kurumsallaşma sürecinde öncelikle kurumsal analiz yapılması gerekir. Kurumsal analiz de; öngörüde bulunularak şirketin ihtiyaçları

belirlenip, raporlama çalışmaları yapılır. Daha sonra kurum kültürü oluşturulmalı; şirket değeri, misyon ve vizyonu belirlenmelidir. Kurumsal süreçler yapılandırılarak; organizasyon yapısı, görev ve yetkiler, kuruluş iç kuralları ve uygulama ile süreç devam eder. Geri bildirim alma sistemi kontrol edilerek son süreç olan sürekli iyileştirmeye geçilmelidir. Sürekli iyileştirme ile karar alma, revizyon ve analiz çalışmaları yapılır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasını başarılı kılabilecek en önemli unsur aile anayasasıdır. Aile anayasası ile şirketler nesiller boyunca sürekliliği sağlamayı başarırlar. Aile anayasası şirketin işleyişinin yazılı hale gelmesi, ortakların birada bulunması, aile içi iç iletişimi güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle aile anayasası, aile şirketleri için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır.

Markalaşma ise, belirli bir ürünü rakip ürünlerden ayırmaya yarayan her türlü sembol, isim, logo, tasarım renk ve benzeri unsurlardır veya bunların karışımıdır (Arslan, 2015: 44).

Markalaşma sürecinde, rakiplerin uyguladıkları stratejiler çok iyi takip edilmeli ve buna göre stratejiler oluşturulmalıdır. Marka sürekli olarak müşteriye anlatılmalı ve marka bilinirliği oluşturulmalıdır. Markalaşmanın amacı, bulunduğu pazarda farklılaşarak rakiplerinden ayırt edilmesidir. Bu şekilde müşteri markayı fark ederek satın almayı gerçekleştirir. Tüketici için marka demek, kalitenin aynı kalacağı ve güvenilir anlamına gelmektedir. Bu sebeple şirketler markalaşma çalışmaları yaparken çok fazla özenli ve dikkatli davranmalıdırlar.

Kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarına bakıldığın da, her iki kavramında şirketler için öneme sahip olduğu görülmektedir.

Aile şirketlerinde ekonomik sürdürülebilirlik için şirketin finansal performansı, nakit akışları ve karlılığı öneme sahiptir. Sermayenin doğru yönetilmesi, gelir ve tüketimin süreç içinde azalmaması aile şirketinde ekonomik sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşmanın ekonomik sürdürülebilirliğe etkisini, uygulanan bulanık AHP örneğinde de görülmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity,* New York: Free Press

Aaker, D.A. (1995). *Strategic Market Management.* New York: John Wiley&Sons, Inc, 1995

Aaker, D.A. (2007). *Marka Değeri Yönetimi,* Çev: Ender Orfanlı, İstanbul: MediaCat Kitapları.

Aaker, D.A. (2009b). *Marka Değeri Yönetimi*, Çeviren: Ender Orfanlı, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Aaker, D.A. ve Keller, K.L. (1990). "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing,* Cilt:54, Sayı:1, 1990, ss.27-41. Aktaran Pita Donnis A. ve Lea Prevel Katsanis. "Understanding Brand Equity For Succesful Brand Extensions," *Journal of Consumer Marketing,* Cilt:12, Sayı:4, 1995

Aaker, D.A., (2009a). *Güçlü Markalar Yaratmak*, Çeviren: Erdem Demir, Mediacat yayınları, İstanbul

Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research, 34*(3), 347-356.

Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, (2013). *Türkiye Kurumsa Yönetim Derneği (TKYD),* 5. Baskı

Aile Şirketleri, (2005). Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Haziran

Aile Şirketleri, (2008). Alfa Basım Yayım Dağıtım, Mart, 3.bs, İstanbul,

Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, Akbank • Deloitte • Sabancı Üniversitesi, EDU • TAİDER

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma,* Müsiad Yayınları

Alayoğlu, N. (2006). *2. Aile İşletmeleri Kongresi,* TC. Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan

Arslan F.M. (2015). *Masamızda Marka Sohbetleri,* Önsöz, Beta Yayınları, T. Sabri Erdil, Yeşim Uzun, Marka Olmak

Avcılar, M.Y. (2008). "Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 17 (1), 11-30.

Baştürk, F. (2009) Marka Kişilik Kuramında Arketip Yaklaşımı, M.Ü SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul

Bilgili, F. ve Demirkapı, E. (2012). *Şirketler Hukuku,* Eylül.

Borça, G. (2006). *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?* İstanbul: Mediacat Yayınları

Bozkurt, İ. (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama.* İstanbul: Mediacat Yayınları

Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1–22.

Dereli, T. ve Baykasoğlu, A. (2007). *Toplam Marka Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları

Dibb, Simkin, L. (1993). The Strength of Branding and Positioning in Services

Doane, D. ve MacGillivray, A. (2001). Economic Sustainability The Business Of Staying In Business, *New Economics Foundation,* 1-52.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama, Çev: Gülfidan Barış.* İstanbul: Mediacat Yayınları

Efil, İ. (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kitabevi, Bursa, Efil,

Er, D. (2009). *Hazır Giyim Sektöründe Marka Konumlandırma*; Bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.

Erdil, T.S. ve Başarır, Ö. (2009). "Marka Çağrışımları ve Satın alma Davranışı Üzerine Olan Etkisinin Ölçümlenmesi", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi,* XXVII, Sayı 2, 217-231

Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, Agiad Yayınları, İstanbul

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*

Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul, 6.bs, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi: 12

Fındıkçı, İ. (2014). *Aile Şirketleri,* 5. Basım

Fidan, B. (2017). *Marka Sözlüğü, Marka Kimliği Nedir?* (Erişim Tarihi 24.12.2017)

Fidan, M. ve Summak, M.E. (2001). İşletme Yönetim Felsefesi Gelişimini Etkileyen İki Kavram: Marka ve İmaj Yönetimi. *Selçuk İletişim Dergisi; Cilt:1; Sayı: 4*, 29.

Goodland, Robert (2002). "Sustainability: Human, Social, Economic and Environmental", Ted Munn (Ed.), *Encyclopedia of Global Environmental Change*, *içinde* (1-3), John Wiley&Sons Ltd.

Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi,* Ankara: Roma

International Journal of Service Industry Management, Vol: 4, No: 1, pp.

İlgüner, M. (2006). *Türkiye'de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları*. İstanbul: Rota Yayınları

İlter, H.M. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayını No. 19

İrfan Y. ve Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma" *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi.*

İşeri, M. ve Çağlar, N. (2004). "1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyiciler, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul

Kapferer, J.N. (1992). *Strategic Brand Management.* London: Les Editions d'Organization.

Karpuzoğlu, E. (2000). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul

Karpuzoğlu, E. (2004). "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,* 17-18 Nisan İstanbul

Karpuzoğlu, E. (2004). "Gelecek için Aile Anayasası", *1. Aile İşletmeleri Kongresi,* İstanbul

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,* İstanbul 4.Bs, Hayat Yayınları

Karpuzoğlu, E. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*

Keller, K.L, Aperia, T. ve Georgson, M. (2008). *Strategic Brand Management,* London: Prentice Hall

Keller, K.L. (1993). *Conceptualizing,* Measuring and Managing Customer-Based Kitapları, 2000.

Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi,* 4.bs, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Aralık

Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul

Knapp, D.E. (2002). *Marka Aklı,* (çev: Azra Tuna Akartuna). Ankara: Mediacat

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım

Koçel, T. (2004). *Aile İşletmeleri,* Kültür Üniversitesi, 1.Aile İşletmeleri Kongresi

Kotler, P. (2009). *Kotler ve Pazarlama*, Çeviren: Adnan Onur Acar, Lifecycle Yayıncılık, İstanbul

KTH Royal Institute of Technology, (2018). Economic sustainability, https://www.kth.se/en/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekonomisk-hallbarhet-1.431976, Erişim Tarihi: 08.14.2020

Marka Sadakati, (Erişim Tarihi: 27.12.2017)

Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals, *Journal of Environmental Sustainability,* Vol: 1(1), Article 2, 1-10.

Myers, (1996). Segmentation and Positioning for dtratejic marketing decisions. Chicago: american marketing associations

Njoroge, M., Anderson, W. ve Mbura, O. (2019). Innovation Strategy And Economic Sustainability In The Hospitality Industry, *The Bottom Line*, Vol: 32 (4) , 253-268.

Özel, M. (2002). *Aile Şirketleri Kurumlaşmalı*, Aralık

Özgener, Ş. (2003). "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", Erciyes *Üniversitesi İİBF Dergisi*.

Tauber, E. (1988). 'Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Controlled World', *Journal of Adversting Research,* August- september

TC. MEB (2011). *Muhasebe Finansman, Şahıs Şirketleri,* Ankara

Tığlı, M. (2003). "Marka Kişiliği", *Öneri Dergisi,* 5, 67-72.

Tomris, T.H. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama,* Konya Ticaret Odası.

Tosun, N.B. (2017). Marka Yönetimi

Türk Borçlar Kanunu (TBK). 50. Cilt (2011)

Türk Ticaret Kanunu (TTK). 50. Cilt (2011)

U.S Department of Energy. (2020). Environmental Sustainability, https://www.energy.gov/lm/listings/environmental-sustainability Erişim Tarihi: 08.04.2020

Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş; 2.Baskı.* İstanbul: Mediacat Yayınları.

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: 59-60.

Uzun, Y. ve Erdil T.S. (2004). "Marka Yayma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Etkisi ve Üç Ayrı Marka Üzerinde Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 5 (2), 227-241.

Ünlü, Selek, A.S. (2004). "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,* 17-18 Nisan, İstanbul, 12-19.

Vivien, Franck, Dominique (2008). "Sustainable Development: An Overview of Economic Proposals", *SAPIENS,* 1(2), 1-8.

Wikström, P. A. (2010). Sustainability and Organizational Activities-Three Approaches, *Sustainable Development,* 18(2), 99-107.

Yalçın, A. ve Günel R. (2006). "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma" *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre El Kitabı, 14-15 Nisan İstanbul

Yazgan, S. (2010). *Marka Markalaşma Süreci ve Ailelerin Markalaşmaya Bakış Açısı,* Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya

Yener, D. (2007). *Marka Çağrışım Unsurlarının Marka Kişiliğine Etkisi: Sütaş Markası Üzerine Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi

Yıldız, M. (2008). *"Perakendeci Markalı Ürünlere Olan Tüketici Talebinin İncelenmesi: Edirne Örneği",* Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel, Ü. Yüksel, M.A. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi.* Beta Yayınları. İstanbul.

Elektronik Kaynaklar

http://markakimlik.blogspot.com.tr/ Arketip Kavramı ve Markalar, (Erişim Tarihi: 26.12.2017)

http://www.cdc.com.tr/kurumsallasma.aspx Kurumsallaşma Süreci, (Erişim Tarihi: 12.12.2017)

http://www.iienstitu.com/markalasma-nedir/ Markalaşma Nedir?, (Erişim Tarihi: 27.12.2017)

http://www.stratejikfokus.com/images/doc/markalasma.pdf / Marka Oluşturma, (Erişim Tarihi: 23.12.20217)

https://www.bulentfidan.com.tr/single-post/2016/08/06/Marka-Kimli%C4%9Fi-Nedir

https://www.bulentfidan.com.tr/single-post/2016/08/06/Marka-Sadakati-Nedir

https://www.yenisafak.com/arsiv/2002/aralik/15/mozel.html

www.stratejikfokus.com. 25–35.