

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

AİLE ŞİRKETLERİNDE MARKA YÖNETİMİ: ANKARA'DAKİ AİLE
ŞİRKETLERİ ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

HAZIRLAYAN

TUĞBA ACAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKARA-2021

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

AİLE ŞİRKETLERİNDE MARKA YÖNETİMİ: ANKARA'DAKİ AİLE
ŞİRKETLERİ ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

HAZIRLAYAN

TUĞBA ACAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. G. SENEM GENÇTÜRK HIZAL

ANKARA-2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 07 / 01 / 2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Tuğba Acay

Öğrencinin Numarası: 21810110

Anabilim Dalı: Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Programı: Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yüksek Lisans Programı

Danışman Unvan/Adı, Soyadı: Prof. Dr. G. Senem Gençtürk Hızal

Tez Başlığı: Aile Şirketlerinde Marka Yönetimi: Ankara'daki Aile Şirketleri Üzerinden Bir Değerlendirme

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 143 sayfalık kısmına ilişkin, 07 / 01 / 2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13'tür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 07 / 01 / 2021

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyadı, İmza:

Prof. Dr. G. Senem Gençtürk Hızal

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmam süresince yol göstericiliğini ve yenilikçi fikirlerini benden hiçbir şartta ve koşulda esirgemeyen, nitelikli bir çalışma ortaya çıkarabilmek adına içimdeki coşkuyu sürekli pekiştiren çok değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. G. Senem Gençtürk Hızal’a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmaya destek olarak değerli görüşlerini benimle paylaşan tez jüri üyeleri Prof. Dr. Özcan Yağcı ve Prof. Dr. Pınar Özdemir’e katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Çalışma sürecim içerisinde kıymetli vaktini bana ayıran ve tezime katkıda bulunan değerli katılımcılara sevgilerimle...

İçinde bulunduğum sürecin çok değerli destekçileri olan annem Nejla Acay, babam Beyaz Acay ve kardeşlerim Pınar Acay Taşçı ve Ateş Başaran Acay’a bir kez daha teşekkürler.

ÖZET

İçinde bulunduğumuz dönem içerisinde büyüyen ve hızla ilerlemeyi hedefleyen işletmeler, tüketicileri ve hizmet sundukları kişilerle markalar aracılığıyla iletişim kurmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla markalaşma, her geçen gün ağırlaşan rekabet koşullarının da etkisiyle işletmelerin yönetsel stratejilerini oluşturma ve geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Günümüz işletmeleri, ürün ve hizmetlerini rakiplerine oranla daha tercih edilir kılmak için, hedef kitlenin zihninde ayırt edici algılamalar oluşturmayı zorunlu görmektedir ve bu algılamaların oluşumu için yapılan tüm çalışmalar da marka yönetiminin kapsamı içerisinde yer almaktadır. Nitekim bir markanın gerçek anlamda var olması, marka yönetimi sürecinin başarıyla tamamlanması sonucunda gerçekleşmektedir.

Bu bağlamda “Aile Şirketlerinde Marka Yönetimi” isimli çalışmada Ankaralı aile şirketlerinden yola çıkılarak, bu şirketlerin markalaşma sürecine bakış açıları değerlendirilmiş, özgün bir çalışma gerçekleştirmek adına niteliksel yöntem kullanılarak seçilen şirketlerin kurumsal iletişim yöneticileri ve şirket sahipleri ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Markalaşma ve marka yönetimi kavramları aile şirketlerinin sahipleri ve yöneticileri ile görüşülmüş, konu başlıkları görüşmelerde yapılandırılmış sorular eşliğinde incelenmiştir. Buna bağlı olarak ulaşılan sonuç, aile şirketlerinin markalaşma kavramını anlamlandırma biçimleri, marka yönetimi süreciyle ilgili geliştirdikleri stratejiler ve uygulamalar ekseninde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Markalaşma, Marka Yönetimi, Aile Şirketleri

ABSTRACT

Businesses that grow in the current period and aim to progress rapidly try to communicate with their consumers and the people they serve through brands. Therefore, branding plays an important role in establishing and developing the managerial strategies of the enterprises with the effect of the increasing competition conditions. Today's businesses require creating distinctive perceptions in the mind of the target audience in order to make their products and services more preferable than their competitors, and all efforts for the formation of these perceptions are within the scope of brand management. Therefore, the real existence of a brand is realized as a result of the successful completion of the brand management process.

In this context, in the study titled "Brand Management in Family Companies", based on family companies in Ankara, their perspectives on the branding process of these companies were evaluated, and in-depth interviews were conducted with the corporate communication managers and company owners of the companies selected by using a qualitative method in order to realize an original study. Branding and brand management concepts were discussed with the owners and managers of family companies and the topics were examined with structured questions in the interviews. Consequently, the result reached was evaluated on the basis of family companies way of understanding the concept of branding, the strategies and practices they developed regarding the brand management process.

Keyword: Brand, Branding, Brand Management, Family Business

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
RESİMLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: MARKA ve MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	6
1.1.Markanın Tarihçesi.....	6
1.2. Marka Kavramı.....	7
1.2.1. İşletme Odaklı Marka.....	9
1.2.2. Tüketici Odaklı Marka.....	10
1.2.3. Algılanan Kalite.....	10
1.3. Marka ile İlgili Kavramlar.....	11
1.3.1. Marka Kimliği.....	11
1.3.2. Marka Kişiliği.....	15
1.3.3. Marka İmajı.....	16
1.3.4. Marka Değeri.....	17
1.3.5. Marka Sadakati.....	20
1.3.6. Marka Farkındalığı.....	21
1.3.6.1. Marka Tanınırlığı.....	22
1.3.6.2. Marka Hatırlanılabilirliği.....	23
1.3.7. Marka Çağrışımları.....	25
1.3.8. Marka Kültürü.....	26
1.4. Marka Konumlandırma.....	27
1.5.Markalaşma.....	30
İKİNCİ BÖLÜM: MARKA YÖNETİMİ.....	32

2.1. Marka Yönetimi Kavramı.....	32
2.2. Marka Yönetimi Önemi.....	37
2.3. Marka Kararlarının Belirlenmesi.....	37
2.3.1. Marka Adı.....	37
2.3.2. Logo ve Semboller.....	38
2.3.3. Sloganlar.....	40
2.3.4. Renkler.....	41
2.4. Marka Stratejileri.....	42
2.4.1. Aile Markası Stratejisi.....	42
2.4.2. Marka Genişleme Stratejisi.....	43
2.4.3. Çoklu Markalama Stratejisi.....	44
2.4.4. Pazarlama Stratejileri.....	45
2.4.4.1. Reklam ve Marka Yönetimi.....	46
2.4.4.2. Halkla İlişkiler ve Marka Yönetimi.....	47
2.5. Marka Tescil Kararları.....	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: AİLE ŞİRKETLERİ.....	50
3.1. Aile Şirketi Nedir?.....	50
3.2. Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri.....	51
3.3. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	52
3.4. Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	53
3.5. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri.....	54
3.5.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri.....	55
3.5.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri.....	55
3.5.3. Sürekliliği Olan Aile Şirketleri.....	57
3.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	58
3.6.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	58
3.6.2. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Temel Unsurları.....	59
3.6.2.1. Yönetim Kurulu.....	59
3.6.2.2. Aile Konseyi.....	60
3.6.2.3. Aile Anayasası.....	61
3.6.2.4. Devir Planı.....	62

3.7. Türkiye’de Aile Şirketleri.....	64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	66
4.1. Araştırmanın Konusu.....	66
4.2. Araştırmanın Amacı.....	66
4.3. Araştırmanın Önemi.....	67
4.4. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri.....	67
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	69
4.6. Araştırmanın Soru Alanları.....	71
BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR ve DEĞERLENDİRME.....	73
5.1. Markalaşma Kavramı ve Aile Şirketleri.....	73
5.2. Markalaşma Süreci ve Aile Şirketleri.....	84
5.3. Marka Kimliği Bileşenleri.....	90
5.4. Kurumsallaşma Kavramı ve Aile Şirketleri.....	103
5.5. Kurumsal İletişim Çalışmaları ve Aile Şirketleri.....	110
5.6. Aile Şirketlerinde İletişim Stratejileri.....	115
SONUÇ.....	125
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	142
EK 1: Çalışma Kapsamında Hazırlanan Araştırma Soruları.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Marka Kimliği Pramidi.....	12
Şekil 1.2. Marka Kimliği Sistemi.....	14
Şekil 1.3. Marka Değeri.....	19
Şekil 1.4. Marka Farkındalık Primadi.....	22
Şekil 1.5. Tanınmaya Karşılık Hatırlanma: Mezarlık Modeli.....	25
Şekil 1.6. Bir Markayı Konumlandırma.....	28
Şekil 1.7. Marka Kimliği, Konumlandırma ve Profil Oluşturma.....	29
Şekil 2.1. Marka Konumu.....	34
Şekil 2.2. Etkili Marka Kimliği Sistemi Oluşturmak.....	35
Şekil 2.3. Sembolün Rolü.....	40

RESİMLER LİSTESİ

Resim 5.1. Ankara Makarna Logosu.....	95
Resim 5.2. Nuh'un Ankara Makarnası Logosu.....	95
Resim 5.3. Markanın Güncel Logosu.....	95
Resim 5.4. Ofis Yem Kurumsal Logosu.....	95
Resim 5.5. Güngör Süt Ürünleri Kurumsal Logosu.....	96
Resim 5.6. Türem Yumurta Kurumsal Logosu.....	97
Resim 5.7. Benli Turşu Kurumsal Logosu.....	97
Resim 5.8. MAD Parfumeur Kurumsal Logosu.....	97
Resim 5.9. Tiritoglu Şirketler Grubu Kurumsal Logosu.....	97
Resim 5.10. Kekik Kokoreç Kurumsal Logosu.....	98
Resim 5.11. Ardoss Tasarım Mobilya Kurumsal Logosu.....	98

GİRİŞ

Marka yönetimi kavramı, küreselleşmenin etkisiyle her alanda kendini göstermektedir. Küresel bir köy haline gelen dünyamızda yoğun bir bilgi alışverişi ve transferi gerçekleşmektedir. Bilgi ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen bu değişim, ülkeler ve sistemler arasında yoğun bir rekabetin yaşanmasına da neden olmaktadır. Devletlerin giderek küçüldüğü yenedünya düzeni ve ekonomik ortamında, ülkelerin güçleri büyük ölçüde markalarının dünya ticaretindeki etkinliklerine ve rekabet üstünlüğüne bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda marka kavramını yalnızca “ayırıcı işaret” olarak nitelemek kabul gören bir bakış açısı değildir. Marka, herhangi bir şeye ait bilgi demeti anlamını taşımaktadır. Bu değeri oluşturmak ise marka yönetim süreçlerini takip etmek ile mümkün olmaktadır. Nitekim son zamanlarda firma sahipleri de markalaşmaya daha fazla önem vermeye başlamış, stratejilerini detaylandırarak pragmatik anlamda işletme prensiplerinin ana merkezine almaya başlamışlardır (Çakırer, 2018; Babür Tosun, 2017; Aktuğlu, 2018). Johansson ve Carlson (2015: 5) markanın bir ürün veya hizmete eklenmiş varlıklar bütünü olduğunu ifade ederek yasal olarak korunduğuna dikkat çekmiştir. Marka yönetimi kavramı ise markanın varoluşuyla başlayarak sürecin tamamında devam eden bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Bu süreç içerisinde markalar arası artan rekabet, şirketleri sahip oldukları markaları stratejik açıdan geliştirmeye yöneltmiş, kendilerine sadık müşteriler yaratarak marka yönetim süreçlerine yatırım yapma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir.

Ekonomik ve sosyal hayat açısından çok büyük önemi olan aile şirketleri, Dünya ekonomisinde olduğu gibi ülkemiz ekonomisinin de büyük bir bölümünü oluşturmakta, yapılan araştırmaların çoğunluğu aile şirketlerinin ekonomi içerisindeki yeri ve önemine vurgu yapmaktadır. Ancak bu durum aile şirketlerinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili yönetilebilmesi için yeterli bir zemin oluşturmamaktadır. Gimeno'ya göre (2010: 17) aile şirketlerinin kurulması ve yönetimi, şirket kurma anlayışının en geleneksel yoludur. Ancak bu gelenekselliğin beraberinde getirdiği bazı üstün ve zayıf yönler de bulunmaktadır. Aile ilişkilerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesinin yanında sistemli bir iş anlayışının geliştirilmesi zorlu piyasa şartlarında şirket yönetimlerini hem markalaşma hem de teknolojik açıdan farklı yatırımlar yapmaya yöneltmiştir (Güleş, Arıcıoğlu, Erdirençelebi, 2013: 20).

Markalaşma kavramının ve yönetim süreçlerinin şirketlerin ekonomik, finansal ve küresel anlamda taşıdığı değeri her geçen gün arttırması, rekabet anlayışının çeşitlenmesine yol açarak konuya dair farklı araştırmaların yapılmasının önünü açmaktadır. Araştırmacılar, marka yönetim süreçlerinin aile şirketleri ekseninde gelişimini incelemek adına farklı araştırmalar ortaya koymuşlardır. Nitekim çalışmanın taşıdığı bir takım sınırlılıkları benzer çalışmaların da taşıdığı bilinmektedir. Aile firmalarının markalaşma süreçlerini incelemek adına bütünleştirici bir araştırma ortaya koyan; Astrachan, Botero, H. Astrachan ve Prügl (2018) aile şirketlerinin markalaşma süreçlerini önceki araştırmalar ışığında değerlendirmiş ve kendi gözlemlerinden yola çıkarak markalaşma uygulamalarını incelemişlerdir. Yapılan gözlemler ışığında aile işletmelerinin markalaşma süreçlerini aile yapısının ve iş ilişkilerinin bağına dayandırmışlardır. Benzer bir araştırma gerçekleştiren Astrachan, Prglb, Hair ve Babin (2019) konuya dair daha önce yapılmış araştırmalardan yola çıkarak aile işletmelerinde markalaşmanın müşteri güveni yaratarak sadakati pekiştirdiğine dikkat çekmişlerdir.

Ülkemizde ise konuya dair yapılmış farklı makale ve tez çalışmaları görülmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşma sürecini Türk hazır giyim sektörü üzerinden değerlendiren Atılğan (2011) yaptığı çalışmalar sonucunda ağırlaşan rekabet koşullarının ve hızla yn değiştiren müşteri talep ve beklentilerinin şirketlerin büyüyüp gelişebilmeleri adına stratejik kararlar almak zorunluluğunu yarattığını bu durumun da markalaşma ve kurumsallaşma ekseninde gelişeceğini ifade etmiştir. Aile işletmelerinin yaşadığı pazarlama ve markalaşma sorunlarına dikkat çekmek adına Bozüyük ilçesi özelinde araştırmalarda bulunan Alkara ve Arıcı (2019) gerçekleştirdikleri görüşmeler ekseninde yerel firmaların markalaşma yönündeki çalışmalarını bir gereklilik olarak değerlendirdiklerini ifade etmişler, bu çalışmaların tam bir farkındalık boyutunda olmadığını belirtmişlerdir. Konuya dair oluşturulan araştırmalar hem ulusal hem de uluslararası literatürde varlığını hissettirmektedir ancak farklı bakış açıları geliştirebilmek adına yeterli bir alt zemin oluşturmamaktadır. Bu noktada aile şirketlerinin markalaşma yönündeki çalışmalarını daha yakından inceleyebilmek ve bakış açılarını ortaya koyabilmek adına çalışmada Ankara merkezli aile işletmeleri üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Ankara merkezli olarak kurulan ve aile şirketi statüsünde faaliyet gösteren işletmelerin marka yönetim kavramı ekseninde markalaşmaya bakış açıları, derinlemesine görüşmelerle incelenmiştir. Yapılan araştırma kapsamında aile şirketlerinin markalaşma

süreçlerinde çalışma alanlarına bakılarak, marka yönetimi kavramı kapsamında değerlendirilmeleri yapılmıştır. Yapılan görüşmeler doğrultusunda şirketlerin kurumsal iletişim departmanlarına dair bilgiler, kurumsal iletişim çalışmalarının neler olduğu veya süreçle ilgili çalışmaların hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirildiği değerlendirilmiş, aile şirketlerinin markalaşma yönünde uygulama alanlarının neler olduğu ve konuya dair bakış açıları saptanmaya çalışılmıştır. Şirketlerin markalaşma yolculuğunda yaptığı faaliyetlerin biçim ve konu başlıkları birebir yapılan görüşmelerde detaylandırılmıştır. Araştırma kapsamında yer alan konu başlıkları, katılımcılara yöneltilen soruların konularını da kapsamaktadır. Bu ekseninde çalışmada niteliksel bir yöntem kullanılarak derinlemesine görüşme uygulanmıştır.

Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, belli bir konu ile ilgili araştırma yaparken o konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğunu öğrenmekten çok daha geniş bir bakış açısı geliştirebilmek ile ilgilidir. Bu noktada nitel sözcüğü belli ortak özelliklerin paylaşılması ile ortaya çıkan yaklaşımları vurgulamaktadır. Nitel araştırmalar insan davranışlarının temel nedenlerini ve motivasyonlarını anlama amacıyla derinlemesine yapılan gözlem ve görüşmelerden hareket ederek, tümevarım yöntemiyle gerçeklere ulaşma amacındadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2018; Arıkan, 2017). Morris’e göre, (2015: 3) derinlemesine görüşme gerçekleştirilirken karşılıklı bir konu üzerine tartışan iki kişinin varlığı ve ideal olarak tartışmanın rahat, açık ve dürüst olması gerekmektedir. Johnson, (2002: 106) derinlemesine görüşme yönteminde bilgi veren kişinin bir öğretmen, araştırma yapan araştırmacının ise öğrenci konumunda olduğunu ifade etmiştir. Herhangi bir konuya dair araştırma yapan kişi bilgileri edinmek için ön hazırlık içerisinde olmak zorundadır. Detaylı cevapların alınmasına imkân veren derinlemesine görüşme tekniği, karşıdaki kişinin bilgi, tecrübe ve duygularını farklı açılardan değerlendirme fırsatı da sunmaktadır (Gubrium & Holstein, 2001: 20). Derinlemesine görüşme yönteminde iki temel bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenlerden biri araştırmayı yapan kişi, diğer bileşen ise deneyim ve bilgilerine başvuru olan kişidir. Görüşmeye katılan her iki taraf da birbirlerini etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu etkileşim ve araştırma sonucunda araştırmacının ortaya koymuş olduğu yargıların bilimsel rapor olarak değerlendirilmesi her iki tarafında ortak çabalarının, bilgi ve anlam inşa etmesi sonucunu oluşturmaktadır. Johnson’a göre (2002: 105) derinlemesine görüşme, “Görüşme yapılan kişinin gerçek hayatta yaşadığı, aktivite, olay ve mekânları bütün yönleriyle aktarması” şeklinde tanımlanmaktadır. Derinlemesine görüşmede esnek, zengin

ve olabildiğince detaylı bir bilgi toplama yöntemi kullanılmakta, başka şekilde elde edilmesi mümkün olmayan verilere ulaşılması söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda görüşmeler sonucunda elde edilmiş nitel araştırma verileri, çalışma kapsamında oluşturulan “Bulgular ve Değerlendirme” bölümünde katılımcıların görüş ve önerilerine dayandırılarak kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında seçilen aile şirketlerinin tamamı Ankara merkezli olarak sınırlandırılmış, çalışmanın araştırma evreni yalnızca Ankara ili olarak belirlenmiştir. Görüşmeler kapsamında, firma sahipleriyle veya firmanın görevlendirdiği profesyonel yöneticiler ile farklı ortamlarda ve farklı tarihlerde araştırma süreci yönetilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen dokuz farklı aile şirketini temsilen firma sahipleri ve profesyonel yöneticilerle görüşmeler tamamlanmıştır. Görüşmeler sürecinde firma temsilcilerinin tamamı etik onam formlarını kabul ederek araştırmacıya teslim etmişlerdir. Araştırma adına hazırlanan sorular kuramsal çerçeve göz önünde bulundurularak oluşturulmuş ve yirmi farklı soru tüm şirket temsilcilerine yöneltilmiştir. Yapılan araştırma sonucundaki bulgular, kuramsal çerçeve ve bilimsel çalışmalar göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Araştırma çerçevesinde 24 Haziran 2020 ile 9 Ekim 2020 tarihleri arasında yapılan görüşmelerde, belirlenen aile şirketlerinin temsilcilerine yöneltilen sorular bu tez çalışması için veri toplama aşamasını oluşturmaktadır. Belirtilen tarihler aralığında elde edilen bulgulardan yola çıkılarak araştırma şekillendirilmiş ve marka yönetimi denildiği zaman aile şirketlerinin hangi süreçlere hâkim olduğu veya markalaşma kavramına bakış açıları gibi konu başlıkları incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında hedeflenen sorular EK-1 de belirtildiği gibidir.

Bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, marka ve markalaşma kavramlarına ilişkin kuramsal bir çerçeve çizilerek temel kavramlar detaylandırılmıştır. Marka kavramının tarihçesi ile marka kimlik ve kişiliğinin inşa süreci, ek olarak marka farkındalığı ve konumlandırma kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde marka yönetimi kavramı ve stratejileri alt başlıklar özelinde aktarılmış, marka kararlarının belirlenmesi ve tescil kararlarına yer verilmiştir. Üçüncü Bölümde aile şirketleri, aile şirketlerinin gelişim evreleri ve kurumsallaşma kavramı açıklanmıştır. Dördüncü bölümde çalışmanın yöntemine yer verilmiş, beşinci bölümde ise çalışma özelinde elde edilen bulgular doğrultusunda derinlemesine görüşme yöntemi ile gerçekleştirilen

değerlendirmeler eklenmiştir. Son bölümde ise, bu çalışma için ortaya çıkartılmış olan genel sonuçlar ve öneriler belirtilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA VE MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1.Markanın Tarihçesi

Marka kavramı tarihten günümüze birçok farklı tanımlamayla karşımıza çıkmaktadır. Ancak kavramın derinlemesine anlaşılabilmesi için tanımlamalarının yanında marka kavramının yapıtaşlarının ve tarihsel gelişiminin de üzerinde durmak gerekmektedir.

Nesneleri başka nesnelerden ayırmak ve onları nitelemek için yüzyıllardır diller aracılığıyla tanımlamalar yapmaktayız. Bir şeyi başkasına anlatmak durumundaysanız kelimelere ihtiyaç duyarsınız (Ok, 2013: 19). Nitekim marka “*Brand*” kelimesi de eski İskandinav dilinde yanmak anlamına gelen “*Brandr*” kelimesinden türetilmiştir. “*Brandr*” kelimesinin köken anlamı ise sıcak bir ütünün bıraktığı iz demektir (Babür Tosun, 2017: 3). Bazı kaynaklara göre M.Ö. 5000 yılına kadar mağara duvarlarında ve çömlekçilik alanında görülen çizimler markanın başlangıcı olarak kabul edilmiştir ancak M.Ö. 600’de Babil’li tüccarlar dükkânlarının üstüne faaliyet alanlarını gösteren ve kendilerini rakiplerinden ayırt eden işaretler asmışlar, M.Ö. 2. Yüzyılda ise Antik Yunan’da zeytinyağı üreticileri ürünleri için özel seramik küpler üreterek henüz kili ıslakken parmak izlerini çıkartarak ya da balık, yıldız veya çarpı işareti ile damgalayarak ürünlerini kimliklendirmişlerdir (Çakırer, 2018: 3).

İlerleyen süreçte ticaretin başlamasıyla bir malın, bir ürünün diğerlerinden ayırt edilmesi gerekliliği de doğmuştur. Zamanla bazı ürünlerin taşıdıkları özellikleriyle rakiplerinden ayrılmaya, aranılır olmaya başlaması, bunların kolay ayırt edilmesi gerekliliğini ve üzerlerine bazı işaretler koyma zorunluluğunu getirmiştir. O dönemde okuryazar kitlenin fazla olmaması bu işaretlerin yani markaların daha çok semboller şeklinde oluşmasına neden olmuştur (Öztürk, 2010: 35). Sembolik ve dekoratif figürler krallar, imparatorlar ve hükümdarlar tarafından güç ve otoriteyi ilan etmek için kabilesel ya da ulusal amblemler olarak kullanılmıştır. Japonlar krizantemi, Romalılar kartalı, Fransızlar aslanı sembol olarak kullanmış, Çin, Japonya, Kore ve Uzakdoğu’da otuz asırdan fazla bir zaman el işçiliğiyle yapılmış baltalar, imparatorlar ve imparatorluk

mahkemesinin kıdemli üyeleri tarafından rütbe ve otorite işareti olarak gösterilmiştir (Knapp, 2003: 87).

Zyman, (2000: 90) ilk markalama eylemlerinin sığır çobanlarının, kendi sığırlarına kızdırılmış demirle X veya daire şeklinde işaretler damgaladıkları döneme dayandığını söylemektedir. Bu yöntemle, bir sığır diğerlerinden kolaylıkla ayırt edilebilmektedir. Zamanla bu işaretler sadece mal sahipleri tarafından değil, alıcılar tarafından da kimlik belirlemek için kullanılmıştır. Alıcılar daire veya X ile damgalanmış sığırları alırsa, bunların şişman ve iyi beslenmiş olduğu anlaşılmış, sığırların üzerinde çift şerit olursa, yaşlı ve iyi bakımlı olmadıklarına dair anlamlar üretilmiştir. Genel kabul gören görüşe göre, geleneksel marka anlayışı ve markalama, 1880'lerin sonunda P&G şirketi tarafından geliştirilmiştir. Bu dönemde ilk markalama çalışmalarına konu olan markanın adı ise “*Ivory Soap*” (Ivory Sabunları)dır. Günümüzün popüler anlayışı ve yaklaşımı olan “Marka Yönetimi” anlayışı ise yine aynı şirket tarafından 1930’lu yıllarda geliştirilerek uygulanmaya başlanmıştır (Babür Tosun, 2017: 5-6).

Çağdaş anlamda ürünlerin markalanması ve marka adı kullanımına ise 19.yy sonlarında rastlanmaktadır. Sanayi devrimi ile reklamcılık ve pazarlama tekniklerinin gelişmesi sonucunda ürünlerin iyi ve güvenilir marka ismi ile pazara sunulması önem kazanmış, 1890’larda Amerika Birleşik Devletleri’nde günümüzde de varlığını sürdüren bazı marka adları, reklamlarda kullanılmaya başlanmıştır (Uztuğ, 2003: 14). Günümüzde markaların tüm özelliklerini belirleyen temel unsur ise tüketiciler olmuştur. Bir markanın başarılı olması ancak tüketicinin gereksinim duyduğu duyguların karşılanması ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle 2000’li yıllar tüketicinin aynı zamanda üretici olduğu, tüm markalama çabalarına katılmaya başladığı bir dönemi kapsamaktadır. Marka iletişimi çalışmaları ise bütünleşik ve yaratıcı bir yaklaşımla markalamanın adeta özünü oluşturmaktadır (Babür Tosun, 2017: 7).

1.2.Marka Kavramı

Marka kavramı, geçmişten günümüze birçok tanımla karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu kavramı tek bir anlamla açıklamak gibi bir sınırlılık yoktur. Marka, geniş bir skalaya sahip olmakla beraber isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bir ürünü veya hizmeti ayırt

etmeye yarayan birçok anlamı içinde barındırmaktadır. Marka kavramı, bu çalışmada farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

Aaker'a göre (1991: 31) marka; satıcı tarafından sunulan mal ve hizmetleri tanımlayan ve farklılığı ortaya koyan rakiplerden ayırt edilmesini sağlayan isim, logo, ambalaj, tasarım ve semboldür. Knapp'e ise (2003: 3) markayı; "Müşterilerin ve tüketicilerin, imgelerinde algıladıkları duygusal ve işlevsel getirilere dayanan izlenimlerin, ayrı bir yer yaratması sonucunu doğuran, içselleştirilmiş bir özet" olarak tanımlamıştır. Herman'a göre (2006: 59) "Marka, tüketicilerin hislerinde belirli bir fayda temin etmeye yönelik bilinen bir kaynaktan elde edilen ve genellikle standartlaştırılmış ve sembolik tanımlarla birleştirilmiş (isim, logo, amblem, renk, etiket, hayal vb.) bir beklentidir." Horris (2013: 11) markayı, "Tüketicilerin zihninde bir dizi kalıcı ve paylaşılan algı" olarak tanımlamıştır. Aktuğlu ise (2018: 12) "Marka; tüketiciler tarafından diğer ürün çeşitlerinden bazı yönleriyle ayrılan, ürünün ayırıcı özelliklerini sarmalamaya çalışan bir isim, sembol ya da işarettir." açıklamasında bulunmaktadır.

Türk Patent Enstitüsüne göre "Marka, bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işarettir" (<https://www.turkpatent.gov.tr/>) (8 Mayıs 2020) şeklindedir. Türk Dil Kurumu ise markayı, bir mal hizmet veya kurumu tanıtmaya ve benzerlerinden ayırmaya yarayan tescil edilmiş özel ad, kısaltma veya işaret olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr) (14 Mayıs 2020). Amerikan Pazarlama Birliği'ne göre marka, "Bir satıcının veya satıcılar grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamak ve bunların rekabetinden mal ve hizmetleri ayırt etmek için oluşturulmuş isim, terim, işaret sembol, tasarım veya bunların bir birleşimidir" (Keller, 1998: 2) şeklindedir. Reklam dünyasının ünlü isimlerinden Walter Landor; "Marka bir vaattir. Bir hizmet ya da ürünün bir kalite ya da tatmin sağlayabilmesi için yapılmış kimlik ve özgünlük kazandırma çalışmasıdır" demektedir. Amazon.com'un yaratıcısı Jeff Bezos ise markayı şu şekilde tanımlamaktadır: "Marka, siz odadan çıktıktan sonra insanların sizin hakkınızda söyledikleridir" (Albayrak, 2016: 8). Türkiye'nin önde gelen marka uzmanlarından kabul edilen Muhterem İlgüner ise (2006: 16) "Marka ciddi bir iştir. Günü kurtarmak için değil yarını inşa etmek için yaratılır ve yaşatılır" demektedir.

Marka kavramının net olarak açıklanabilmesi için ürün-marka arasındaki ayrımların yapılması gerekmektedir. Pazarlama karması içinde yer alan ve temel kavramlardan biri olan ürün, çeşitli kimyasal, teknolojik ve fiziksel unsurlarla bütünleşerek tüketim amacıyla pazara sunulan ve kullanım sonucunda tüketicinin istek ya da talebini karşılayabilecek her şeydir. Ürün, işlevsel bir yarar sunarken marka, ürünün işlevsel amacının ötesinde o ürünün değerini arttıran bir isim, sembol ya da tasarımıdır. Bu anlamda ürün ile marka arasında bir fark söz konusu olup, ürün üretilmekte, marka ise yaratılmaktadır. Aktuğlu'ya göre (2018: 14) ürün fabrikada üretilen, biçimi ve özellikleri olan, zaman içinde değiştirilip geliştirilebilen, tüketiciye fiziksel yarar sağlayan somut bir bileşendir. Marka ise üründen farklı olarak yaratılan, tüketici tarafından algılanan ve statü göstergesi olarak değerlendirilen soyut ve kişiliği olan bir sistemler bütünüdür.

1.2.1.İşletme Odaklı Marka

Günümüzde işletmeler açısından marka sahibi olmak çok önemli bir konudur. Öyle ki bir işletmenin yaşayabilmesi tamamen ürettiği ürünleri markalama başarısı ile doğru orantılıdır. İşletmeler hem ticari gaye amacıyla hem de ürünlerini daha doğru pazarlayabilmek için markalamaya ihtiyaç duyarlar. Bununla birlikte tüm markalama faaliyetleri, olumlu işletme imajının yaratılmasına kolaylık sağlamakta, fiyat istikrarı oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Özgüven Tayfun, 2019: 11). Çalışma kapsamında ürün ve marka, kurumsal düzlemde değerlendirilmekte, kurumun ya da işletmenin direkt olarak ürettiklerini değil kendisini marka olarak ele alınmaktadır.

Ar, (2004: 8-9) markanın işletmeler açısından faydalarını belirtilen maddelerce özetlemektedir.

- Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir,
- İşletme ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlar,
- Marka, işletmenin satışlarını ve rekabet gücünü artırır,
- Pazarda daha önce başarılı olmuş bir marka, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırır,
- Pazarda başarılı olmuş bir marka, rakiplerinden ayrı bir fiyat stratejisi takip eder,
- Aracı kuruluşların o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller,

- Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine yasal bir güvence sağlar.

1.2.2.Tüketici Odaklı Marka

Marka anlayışının özünü tüketicilerin oluşturduğu fikrinden yola çıkarak, bir değerlendirme yapan Ambler, “Markalama insanların satın aldığı ve memnun kaldığı nitelikler topluluğunun ortaya konulma biçimidir” (akt. Erdil & Uzun, 2009: 21) ifadesini kullanmaktadır. Bununla birlikte marka, tüketicilerin alternatifler arasındaki seçimlerinde sürekli kalite garantisi sunarak tüketicilerin üstlendikleri riski de azaltmaktadır (Uztuğ, 2003: 20).

Azman (2018: 50) markanın tüketiciye sağladığı avantajları belirtildiği gibi özetlemektedir.

- Marka, tüketiciye yüksek kalitedeki güvenilirliği garanti eder,
- Tüketici aldığı ürünün kendisine değer kazandırmasını talep eder. Dolayısıyla markasız bir ürünü alarak riske girmek istemez,
- Marka, tüketiciler açısından bir tanınma aracıdır,
- Markalı ürün tüketicinin imajını güçlendirmektedir,
- Tüketicinin satın aldığı ürüne ve kendisine değer vermesini sağlamaktadır,
- Marka, ürünün işlevsel özelliklerinin yanında statüsel bir doyum da sağlamaktadır,
- Marka, tüketicinin firma ile iletişimini sağlamaktadır.

1.2.3.Algılanan Kalite

Bird’e göre (2004: 94) algılanan kalite, müşterilerin ürünlere verdiği değerdir ve maliyeti arttırmadan pazar payını arttırdığı için doğrudan yatırım getirisini desteklemektedir. Aaker ise (1991: 80) “Algılanan kalite, müşterilerin genel kaliteyi algılaması veya bir ürün veya hizmetin alternatiflerine göre amaçlanan amaca göre üstünlüğü” ifadesini kullanmıştır. Aaker (2018: 33) algılanan kalite, tüketicilerin satın aldıklarının ne olduğunun merkezindedir ve bu anlamda marka kimliğinin etkisinin de

temel ölçüsüdür demektedir. Dolayısıyla, algılanan kalite geliştiği zaman tüketicilerin marka algılarındaki diğer unsurlar da değişmektedir. Bir markanın yüksek algılanan kalite elde etmesinin yolu ise ilk olarak yüksek kalite sunmasından geçmektedir. Bu bağlamda yüksek kaliteli bir ürün aşağıda verilen unsurlarla değerlendirilmektedir (Atıgan, 2017: 116).

- Performans (ürünün temel özellikleri)
- Ürün nitelikleri (ekstra özellikler)
- Güvenilirlik (ürünün her kullanıldığında aynı performansı göstermesi)
- Tutarlılık (tanımlamalarla uyumluluk)
- Dayanıklılık (ürün ömrü)
- Hizmet düzeyi (hizmet düzeyinin etkili ve tutarlı olması)
- Estetik (ürünün estetik bir görünümünün olması)
- Algılanan kalite (müşterilerin algısı) şeklindedir.

1.3.Marka ile İlgili Temel Kavramlar

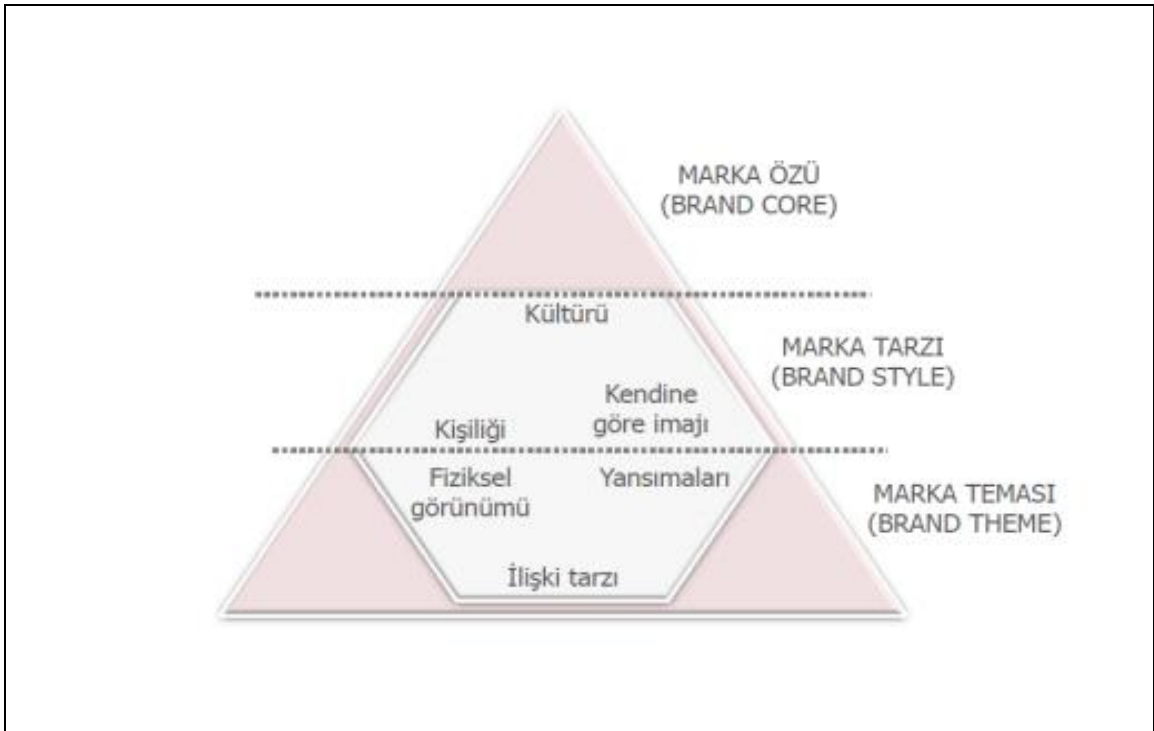
1.3.1.Marka Kimliği

Markalar da tıpkı insanlar gibi bir kimliğe sahiptir ve marka kimliği, markanın gelişimini ve devamlılığını sağlaması adına temel bir kavram olarak değerlendirilir. Her markanın bir kimliğe ihtiyacı vardır çünkü kimlik bir markayı diğer marka ve hizmetlerden ayırtırmaktadır. Kapferer'e göre (2008: 42) marka kimliği, markanın tüketiciler tarafından daha kolay fark edilmesini sağlamakta, bununla beraber tercih edilmesini arttırmaktadır. Ek olarak Kapferer, marka kimliğini markanın bütüncül yapılandırılmasında ve yönetilmesinde temel bir kavram olarak değerlendirmiş, markayı tüm yönleriyle çevreleyen, parçalardan çok bütüne işaret eden bir kavram olarak nitelendirmiştir. Upshaw'a göre (1995: 12-13) marka kimliği, tüketicinin bir markaya ilişkin toplam algısını oluşturan sözcüklerin, görüntülerin, fikirlerin ve ilişkilendirmelerin yapılandırılmasıdır. Kotler'e göre (2000: 94) marka kimliği markayı temsil eden, uzun ömürlü bir stratejik varlıktır. Coşkun ise (2014: 22) marka kimliği markayı geniş bir alanda detaylı olarak tanımlayan, temel faaliyet alanını, öz değerlerini, yaşama kattıklarını, ürünlerini ve alt

markalarını, sembol ve kurumsal bağlantılarını, konumlandırmayı, iletişim stratejilerini ve daha birçok şeyi açıklayan bir çalışmadır tanımlamasını yapmaktadır.

Marka kimliği, bir piramit şeklinde düşünüldüğünde en altta marka teması, ardından marka tarzı ve en üstte marka özü bulunan bir yapı ile karşılaşılmaktadır. Şekil 1.1. de marka kimliği pramidine yer verilmiştir.

Şekil 1.1. Marka Kimliği Piramidi



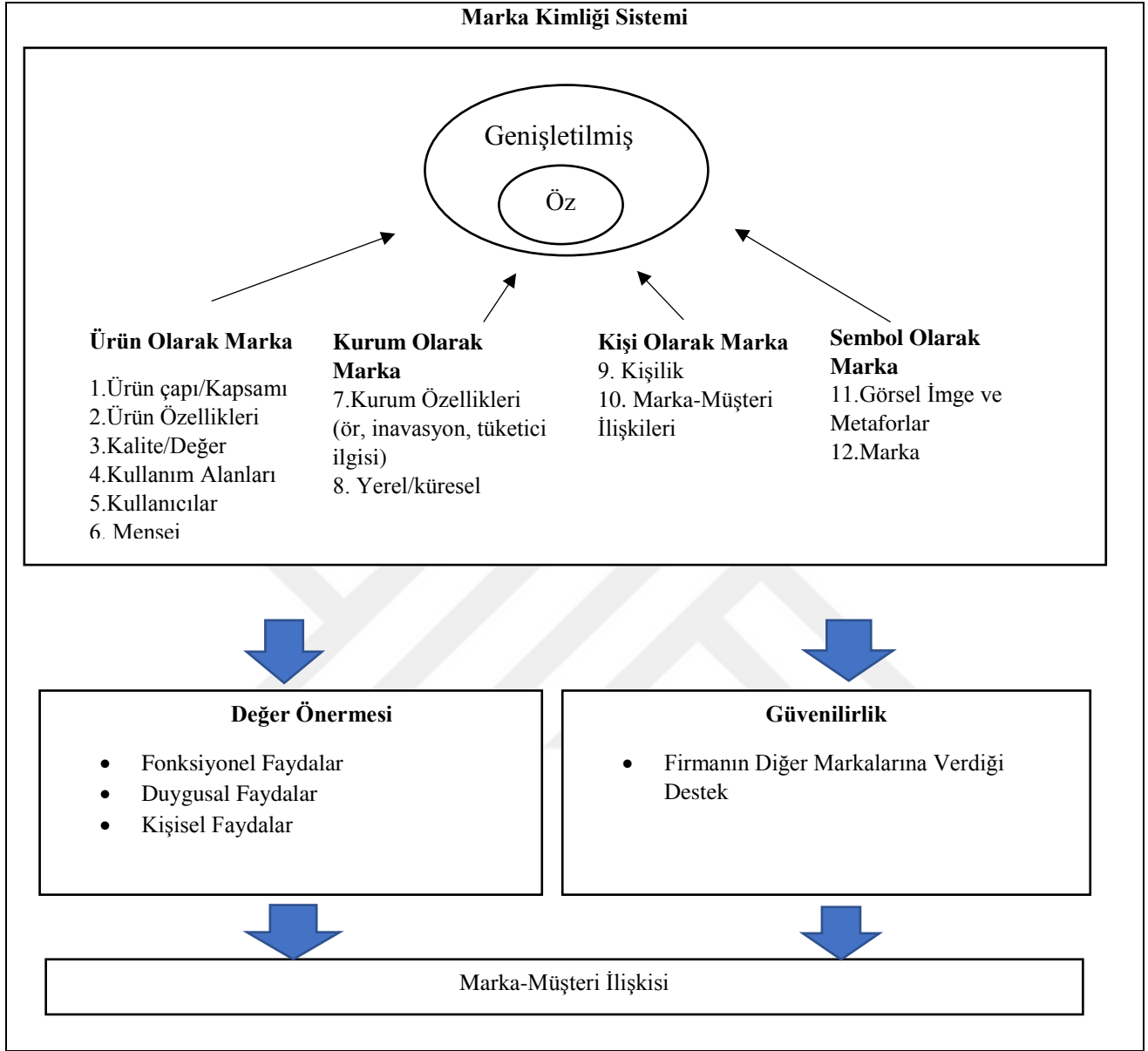
Kaynak: Ayşe Nazlıhan Coşkun, Marka Sadakatinin Tüketici Tutumları ve Davranışlarına Yansımaları: Hızlı Tüketim Ürünlerinde Marka Sadakati Oluşumu Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi, 2014, s.22

Aaker ve Joachimsthaler göre (2000: 43) marka kimliği, marka stratejisinin yaratmak ya da sürdürmek istediği bir dizi marka birliğidir. Buna bağlı olarak tüm marka oluşturma çabalarını yönlendirmek adına bir derinliğe ve zenginliğe sahip olmalıdır; bir reklam sloganı veya bir konumlandırma ifadesi olarak görülmemelidir. Aaker (1996: 209) başarılı bir marka kimliği oluşturmak için yapılması gerekenleri belirtildiği gibi sıralamaktadır.

- Müşteriye, işletmenin mal ve hizmetlerini satın alması için nedenler sunmak,
- Farklılaşmayı sağlamak,
- Müşteriye güven ve tutarlı olmayı aşlamak,
- Müşterinin mal ve hizmetler hakkındaki duygularını etkilemek,
- Markayı genişletmek için dayanıklı temeller sunmak,
- İşletmeye, pazarda güçlü konumlandırma sağlamak, şeklindedir.

Marka kimliği kavramı, bir sistem analizi içinde öz kavramı, ona bağlı olarak genişletilmiş öz, değer önermesi, güvenilirlik ve marka-müşteri ilişkisi çerçevesinde oluşturulmuş bir yapıdır. Aaker ve Joachimsthaler (2000: 43) marka kimliğini oluşturan etmenleri şekil 1.2. de ürün olarak marka, organizasyon (kurum olarak marka), kişi (kişi olarak marka) ve sembol (sembol olarak marka) öğeleriyle açıklamıştır.

Şekil 1.2. Marka Kimliği Sistemi



Kaynak: David Aaker, Güçlü Markalar Yaratmak, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2018, s.95

1.3.2.Marka Kişiliği

Knapp (2003: 66) “İnsanlar markalara çoğu zaman ya gerçekten insanmış gibi ya da insan olmaları halinde kendilerini etkileyebilecek kişilik özelliklerine sahiplermiş gibi bakarlar” ifadesini kullanmıştır. Tüketicinin bir markaya insan özellikleri yakıştırmasını sağlaması çok kolaydır ve bu geri bildirim çoğunlukla konumlandırma ve iletişim stratejilerini güçlendirme veya değiştirme kararlarının anahtarıdır. Uztuğ’a göre (2003: 41) marka kişiliği, markanın rakiplerinden farklılaşmasını sağlamak noktasında çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Marka kişiliği kavramı, temelde markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine, belli duygular ya da izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanır. Böylece marka, yaş, toplumsal–ekonomik sınıf ve cinsiyet vb. açılardan değerlendirildiği gibi sıcak, duyarlı, ilgili gibi bazı tipik kişilik özellikleriyle de ilişkilendirilmektedir. King (1973) marka kişiliği: “Değerlerin bir grubu, sesin bir tonu ve zihnin bir tutumu” ifadesini kullanırken, Upshaw (1995) marka kişiliği “Bir markanın dışa dönük yüzü” tanımlamasını yapmış, The Research Business (1996) ise marka kişiliğini: “Markanın temel duygusal özelliğinin nasıl planlandığı ve daha önemlisi tüketicilerin buna nasıl tepki verdiğini gösteren bir markanın kişiselleştirilmesi” olarak ele almaktadır (akt. Erdil ve Uzun, 2009: 91-92).

Marka kişiliği, marka ve tüketici arasında oluşan bir bağ ve tüketicinin bir markayı kolayca tanımlayıp, ifade edebildiği bir özelliktir. Bu doğrultuda markaların tüketiciler tarafından kolaylıkla benimsenebilmesi açısından firmalar da marka geliştirme stratejileri oluşturmaktadır. Marka kişiliği, markanın fonksiyonel destek ve sembolik değerlerinin kombinasyonundan oluşmaktadır. Sembolik değerler soyut ürün özelliklerini, yani farklılık, özgürlük, gençlik, rahatlık vb. özellikleri tanımlarken, fonksiyonel değerler ise somut ürün özelliklerini, yani uzun ömürlülük, dayanıklılık, kalite ve kullanılabilirliği tanımlamaktadır (Çavuşoğlu, 2011: 5).

Knapp (2003: 74-76) tüketicilerle marka arasında kurulacak bağın güçlenmesi açısından marka kişiliği kavramının önemine dikkat çekmiş, marka ve tüketiciler arasında kurulacak bağın marka kişiliğinin temel unsurlarını oluşturduğunu belirtmiştir. Knapp’e göre marka unsurları:

- Güven,
- Önemseme,

- Heyecan verici olma,
- İlham verici olma ve
- Yenilik, çevre, daha iyi bir yaşam, eğlence gibi temel değerler şeklindedir.

1.3.3.Marka İmajı

İmaj kavramı zor kazanılan ancak çok kolay zarar görebilecek, hassas bir varlıktır. Marka ise geliştirilmesi maliyetli ve zor bir olgu olmakla birlikte, imajla doğru orantılı olarak gelişmektedir (Ayhan, 2012: 24). Literatürde marka imajı genel olarak “Bir ürün, hizmet veya kuruluşun, müşteri zihnindeki görünümü” olarak tanımlanmaktadır (Neumeier, 2004: 20). Aktuğlu’ya göre (2018: 33-34) imaj, bir dizi bilgilendirme sonucunda oluşan imge olarak tanımlanır. Objektif bilgilerden ya da sübjektif yargılardan oluşan imajın tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici rolü bulunmamakla birlikte politika saptamasından planlamaya, yürütülecek tanıtım eylemlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar pek çok konuda etkili olabilmektedir. Kotler (1997: 197) marka imajını, “Bir marka hakkında sahip olunan inanışların oluşumu” şeklinde tanımlamıştır. Randall ise (2005: 18) tüketicilerin bir marka hakkındaki deneyimleri, duydukları, reklam, paketleme, hizmet vb. edindiği bilgiler toplamının, önceki inanışlar, toplumsal normlar ve unutma davranışı tarafından değişikliğe uğramış halidir demektedir. Uztuğ (2003: 40) “Marka imajı, tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmidir” ifadesini kullanmış, Keller ise (2019: 44) marka imajını “Tüketicilerin zihninde markasal ilişkiler olarak yansıtılan, markaya yönelik tüketici algısı” olarak açıklamıştır.

Marka imajını oluşturan öğeler arasında markanın fiyatı, kalitesi, beğenilirlik düzeyi, kullanılabilirliği gibi çeşitli niteliklerin yanı sıra, kullanıcılarının ne tür kişiler olduğuna ilişkin düşünce ve izlenimlerle, markanın çağrıştırdığı kişilik özellikleri de yer almaktadır. Marka imajı, markaya anlam ve değer katan unsurların toplamı olarak da görülebilir. Tüketiciler, ürünleri ve markaları oluşturdukları imaja göre değerlendirirler ve üründen çok imajı satın alırlar (Taşlı, 2010: 59). Marka imajı kavramını ilk ortaya atan kişi ünlü reklamcı David Ogilvy markaya bir kimlik ve kişilik verilmesi konusunda en önemli aracın reklam olduğunu belirtir. Bu nedenle markanın tanıtım stratejisi ve tanıtım planlaması oldukça büyük önem taşımaktadır. Marka İmajı planlaması süreci doğrultusunda etkin bir marka imajının üç işlevinin bulunduğu ileri sürülebilir. Bunlar (Aktuğlu, 2018: 36).

- Marka vaadini ve ürün karakterini oluşturan tek bir mesaj iletilmesi,
- Rakiplerin benzer mesajlarıyla karışmasını önleyici şekilde bu mesajın iletilmesi,
- Tüketicilerin zihinlerine olduğu kadar hislerine de hitap eden duygusal etkinin aktarılmasıdır.

Günümüzde güçlü marka imajları yoğun çabalar sonucunda gerçekleşmektedir. Marka imajı markaya ait tüm unsurları logo, slogan, amblem, satış yeri, ambalaj, fiyat vb. aracılığıyla yansıtmaktadır. Dolayısıyla marka imajı yalnızca üretilen ürünün tüketiciler üzerindeki olumlu değer yargıları değildir. Markayla ilgili olarak hem satın alma hem de satın alma süreci sonrasında müşterilerin tatmini ve sadakatini içinde barındıran uzun soluklu bir kavramdır (Çavuşoğlu, 2011: 18).

1.3.4.Marka Değeri

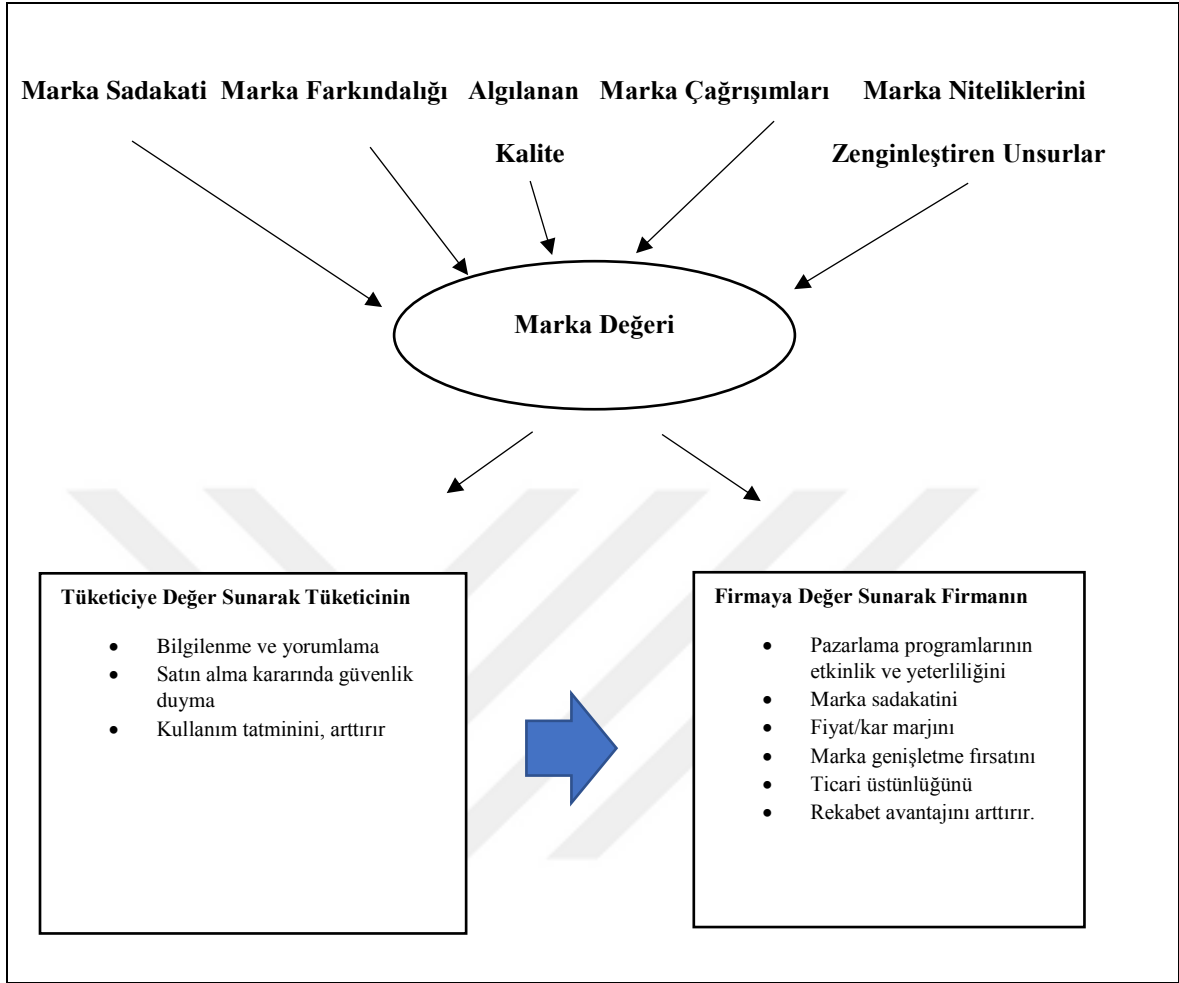
Tüketicilerin satın alma karar süreçlerini etkileyen markalar, günümüz pazarlama anlayışının üzerinde odaklandığı temel konulardan birisidir. Markalar pazarlama boyutunun yanı sıra müşteri yakınlığının temel unsurlarından biri olarak da görülmektedir. Dolayısıyla marka değeri markanın göreceli ürün ve hizmet kalitesi dâhil olmak üzere algılanış biçimi, finansal performansı, müşteri sadakati, memnuniyet ve markaya duyulan tam bir saygının toplamı olarak değerlendirilmektedir (Dereli & Baykasoğlu, 2007: 140-142). Türkçede marka değeri ya da marka denkliği olarak kullanılan “Brand Equity”nin sözlük anlamı, “Tüketici tarafından satın alınan, fiziksel özelliklerinin yanı sıra duygusal bağlantısı, şahsiyeti olan ve tatmin yaratan bir karışım, yani inşa edilen bir markadır” (Aktuğlu, 2018: 39) yönündedir. Bir başka ifadeyle marka değeri; “Bir markayla, markanın adıyla, simgesiyle bağlantılı ve bir firmaya veya firmanın müşterilerine ürün ve hizmet yoluyla sağlanan değeri arttıran veya azaltan aktifler ve taahhütler bütünüdür” (Günay, 2017: 367). Haigh ve İlgüner (2012: 226) “Marka değeri, söz konusu markanın yararlı ekonomik ömrü boyunca üreteceği ekonomik kazancı temsil etmektedir” ifadesini kullanmıştır. Shaw ve Merrick marka değerini “Markanın insan zihninde yarattığı olumlu düşünceler” olarak ifade etmişlerdir (akt. Özgüven Tayfun, 2019: 22). Duane E. Knapp ise (2003: 3) marka değerini “Markanın göreceli ürün ve hizmet kalitesi dâhil olmak üzere algılanış biçimi, finansal performansı, müşteri sadakati, memnuniyeti ve markaya duyulan

tam bir saygı” olarak tanımlamıştır. Ek olarak, marka değerinin tüketici, müşteri, çalışanlar ve marka sahiplerinin markaya dair ne hissettirdikleriyle ilgili olduğuna değinmiştir.

Aaker’a göre “Marka değeri, işletmenin tüketicilere sunduğu ürün ve hizmetlerin değerini arttıran veya azaltan, markanın isim veya sembol gibi ayırt edici özelliklerine bağlı varlık ve yükümlülüklerden oluşan bir kümedir” (akt. Taşkın, 2018: 121). Bununla birlikte Aaker (1991: 27) marka değerinin, marka sadakati, marka farkındalığı, marka kurumsallaşması, algılanan kalite ve diğer tescilli marka değerleri ile beş temel elemandan oluştuğunu ileri sürmektedir. Şekil 1.3. de marka değerine ait beş yararlı temel bileşen ve marka değeri kavramının hem müşteri hem de firmalar açısından yarattığı değerlere yer verilmiştir.



Şekil 1.3. Marka Değeri



Kaynak: David A. Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991, s.28

Dünya'nın önde gelen marka değerlendirme şirketlerinden Brand Finance'ın en son açıklanan 2020 yılı "Türkiye'nin En Değerli 100 Markası Araştırması" Türkiye'deki markaların milyon dolar bazında ticari marka değerlerini açıklamıştır. Açıklanan verilere göre havayolu sektöründe hizmet veren Türk Hava Yolları 1.975 milyon dolarlık marka değeri ile listenin ilk sırasında yer almış, onu Ziraat Bankası, Garanti, Turkcell, Arçelik, Türk Telekom, Akbank, İşbank, Yapı Kredi ve Ford Otosan markaları takip etmiştir (<https://brandfinance.com>) (23.12.2020). Tüm Dünya'da ise Brand Finance'ın her sene yayınlamakta olduğu "En Değerli Markalar Listesi"nin başında 2020 yılı verilerine göre %17.5 artan marka değeri ve 220.791 milyar dolarlık bütçesiyle Amazon markası ikinci

sırada ise 159.722 milyar dolarlık bütçesiyle Google markası yer almaktadır. (<https://brandfinance.com/>) (27 Mayıs 2020).

1.3.5.Marka Sadakati

Günümüzde şirketlerin en büyük amacı, kendilerine sadık tüketiciler yaratmaktır. Hareketli pazar koşullarında kendi markalarına bağlı, sadık tüketiciler inşa etmek marka sadakati kavramının kazandığı önemin en temel nedenleri arasındadır. Marka sadakati, tüketicinin belirli bir markaya olan bağlılığı, rakip markalar arasından sürekli belirli bir markayı seçme ve diğerlerini tercih etmeme eğilimi olarak tanımlanmıştır (Çavuşoğlu, 2011: 6). Neumeier (2004: 21) “Marka sadakati; Bir marka tercihinin rakip markalar karşısındaki gücü” tanımlamasını yapmıştır. Aaker’a göre (1991: 44) marka sadakati markanın özkaynağının çekirdeğidir ve müşteriler markaya kayıtsız bir bağlılık hissetmektedir. Kotler ise (2007: 166) marka sadakatini, markanın sahip olduğu müşteri tabanlı yakınlık, olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlamaların yanında Cunningham: “Marka sadakati toplam satın alımlar içerisinde en çok satın alınan markadır”, Tucker: “Tüketicinin ne düşündüğüne ya da merkezi sinir sisteminde ne olduğuna bakılmaksızın tüketici davranışının kendisidir” Jacoby: “Bir markayı diğerlerinden daha fazla satın alma eğilimidir” ve Raj, “Marka sadakati tüketicilerin bir ürün sınıfındaki satın almalarının %50’den fazlasını belirli bir markayı satın almalarıdır” (akt. Demir, 2012: 105-106).açıklamasında bulunmaktadır

Aaker’a göre (1992: 214) mevcut sadık müşteri tabanı, muazzam bir sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu avantajlardan ilki, mevcut müşterilerin sadakatinin pazarlama maliyetlerini azaltmasıdır. Bir başka avantajı ise rakipler için önemli bir giriş engelini temsil etmesidir. Müşterilerin yerleşik bir markaya geçiş yapmaya ikna edilmesi aşırı derecedeki kaynakları gerektirmektedir. Üçüncü olarak marka sadakati bir markaya ticari bir kaldıraç sağlamaktadır. Yüksek derecedeki marka sadakati, seçim kararlarına hükmetmektedir. Marka sadakatinin bir başka avantajı da piyasaya yeni sunulmuş bir ürünün olumlu imajını temsil etmesidir ve ek olarak rekabetçi hamlelere yanıt vermek konusunda zaman sağlamaktadır. Eğer bir rakip üstün bir ürün geliştirirse; sadık bir müşteri takibi söz konusu markaya gereken zamanın verilmesini sağlayacaktır.

1.3.6.Marka Farkındalığı

Keller (2019: 46) “Marka farkındalığı marka düğümünün ya da hafızada bıraktığı izin gücü ile ilişkilidir ve müşterinin farklı koşullar altında markayı tanıyabilme yeteneği ile ölçülmektedir” ifadesini kullanmaktadır. Kapferer ise (2003: 45) marka farkındalığı zihinle ilişkili bir faaliyettir tanımlamasını yapmıştır. Markanın farkındalık düzeyini ortaya koyan en temel unsur, müşterilerin zihninde oluşan izlenimlerdir ve marka farkındalığının, belirtilen maddeler tarafından etkilendiği düşünülmektedir (Uzunselvi, 2019: 27).

- i. Markanın ismi
- ii. Jingle ve sloganların kullanılması
- iii. Marka logosu ve ambalajı
- iv. Halkla ilişkilerde kullanılan uygulamalar
- v. Sponsorluk ile ilgili uygulamalar
- vi. Reklamlar ile ilgili uygulamalar
- vii. Maskotların kullanılması
- viii. Kolay hatırlanabilme, şeklindedir.

Aaker (1991: 62) markanın temel tanınırlığının, farkındalık yaratılarak sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Bu sebeple markanın tam olarak meydana gelmesi tüketiciler tarafından fark edilebilmesi ile mümkün olmaktadır. Şekil 1.4. de Marka Farkındalık Piramidi'ne yer verilmektedir.

Şekil 1.4. Marka Farkındalık Piramidi



Kaynak: David A. Aaker, Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. Free Press: New York, 1991, s.62

Aaker'a göre (1991: 61-63) marka bilinirliği şekil 1.4. de gösterildiği gibi, farklı marka farkındalık seviyelerine sahiptir. Piramide göre, en düşük seviye olan marka tanınmışlığı seviyesi markanın minimal düzeyde tanınmışlığını temsil etmektedir. Bir sonraki seviye ise marka hatırlanırılığı seviyesidir ve tanınmaktan daha güçlü bir marka konumu ile ilişkilidir. Bir üst seviyede ilk akla gelen marka olma düzeyi bulunmaktadır ve bu düzey gerçek anlamda bir kişinin zihnindeki diğer markaların önünde seyretmektedir. En yüksek seviye olan marka ismi hâkimiyeti ise marka farkındalığının en yüksek seviyesidir ve bu seviyenin biraz daha ilerisi o markanın ürün kategorisinin yerine geçtiği durumu oluşturmaktadır (Aaker, 1991).

1.3.6.1. Marka Tanınırılığı

Marka ve marka değeri yaratmada en önemli faktörlerden birisi marka tanınırılığıdır. Marka tanınırılığı, tüketicinin doğrudan ya da dolaylı olarak maruz kaldığı marka ile ilgili

bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Tanınırlık, tüketicilerin markayı diğer markalardan ayırt edebilmesidir (Atılğan,2011: 53). Uztuğ (2003: 30) marka tanınırlığını,

“X markasını hiç duydunuz mu?”

sorusuyla açıklamaya çalışmıştır. Uztuğ’a göre, marka tanınırlığı; tüketicinin markayı kategorileştirmek için yeterli düzeyde bilgi sahibi olması ile açıklanabilir. Bu bağlamda tanınırlık, markanın ürün kategorisi içinde diğer markalardan ayrılmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Marka tanınırlığı, markanın renk, ölçü, biçim, ambalaj gibi fiziksel özelliklerini de içermektedir. Bu nedenle marka tanınırlığının, ürün tasarımı, ambalaj, logo ya da sembol vb. görsel araçlar ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilmektedir.

Dereli ve Baykasoğlu’na göre (2007: 200), farklılaşarak öne çıkan, tüketiciler ile duygusal bağlar kurarak, etkili reklamlar ile marka imajını koruyabilen, yenilikçi ve dinamik markaların tanınırlık düzeyi diğer markalara oranla yüksek olmaktadır. Keller (2019: 45-47) “Bir markaya ait isim, sembol, logo, karakter, ambalaj ve reklamlara ilişkin sloganlar, sponsorluk ve etkinlik pazarlaması, halkla ilişkiler ve reklam faaliyetleri gibi unsurlardan herhangi birine ait yaşadığı deneyimler tüketicilerin o markaya dair yakınlığını ve marka tanınırlığını arttırmaktadır” ifadesini kullanmaktadır. Bununla birlikte Keller, marka tanınırlığının tüketicilerin bir mağazaya gittiklerinde daha önceden karşılaştıkları markayı tanıyıp tanıyamamalarıyla da ilgili olduğuna dikkat çekmektedir.

1.3.6.2.Marka Hatırlanılabilirliği

Tüketicilerin markanın kendisi ve kimlik öğeleri ile farklı ortamlarda sık sık karşılaşmaları, marka farkındalığı yaratan veya var olan farkındalığı arttıran bir etmendir. Kişilerin markayı görmesi, marka ile ilgili çeşitli bilgileri duyması ve deneyimler yaşaması, onların marka bilgilerini belleklerine kaydetmelerine yardımcı olur. Marka hatırlanılabilirliğinin gerçekleşmesi için genelde, gereksinim duyulan duygu veya işlev ile markanın işlevi veya duygusalığa dayalı vaadi arasında bağlantı kuran, mesajlardan yararlanılır. Sloganlar, reklam müzikleri ve çeşitli semboller bu ilişkiyi oluşturmada oldukça etkilidir. Örneğin;

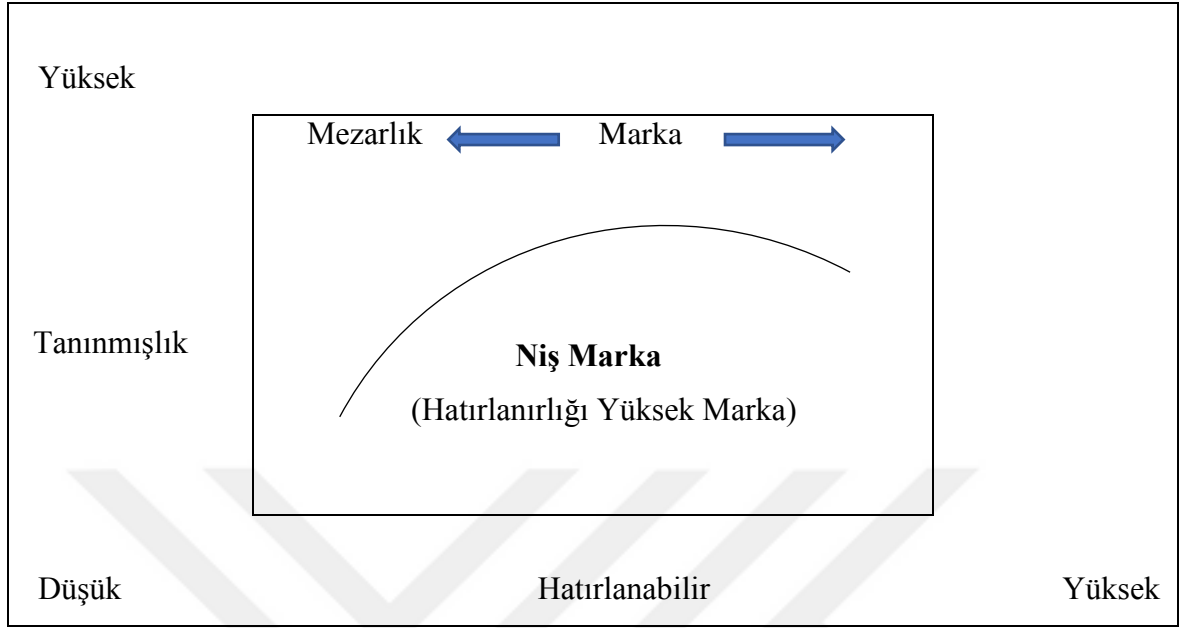
“Bir bilmecem var çocuklar...”

“Çayda kahvaltıda yenir...”

sözlerini içeren slogan çağrışımlı reklam müziği, markanın hatırlanırılığını kısa bir sürede gerçekleştirmeyi başarmaktadır (Babür Tosun, 2017: 205-206).

Aaker’a göre (2018: 25-27) bir marka, kendisinin ürün grubundan bahsedildiği zaman tüketicilerin aklına geliyorsa o marka, marka hatırlanırılığine sahip demektir. Hatırlamanın tanınmaya karşı nispi gücü, Young and Rubicam Avrupa tarafından Jim Williams önderliğinde geliştirilen “Mezarlık Modeli”ni tarif eden şekil 1.5. de gösterilmiştir. Bu modelde bir ürün grubundaki markalar, tanınmaya göre hatırlanma grafiğinde gösterilir. Şekle göre hatırlanabilirliğin önemini ortaya koyan iki istisna vardır. İstisnalardan birisi, tüketicilerin çok büyük bir kısmı tarafından bilinmediği için çizginin altında kalan, bu sebeple de göreceli olarak düşük bilinirliğe sahip niş markalardır. Fakat kendi sadık müşteri grupları arasında yüksek hatırlanmaya sahip oldukları için düşük tanınırılıkları kötü performansın göstergesi değildir. İkinci istisna sol üst köşede, yüksek tanınırılığı fakat düşük hatırlanma oranı olan firmaların oluşturduğu mezarlıktır. Mezarlıkta olmak ölümcül olabilir. Tüketiciler markayı bilir, fakat bir alım söz konusu olduğunda akıllarına gelmez. Mezarlık modelinin bir vurgusu da yüksek bilinirliğin güçlü markanın bir göstergesi olmadığıdır, bilinirlik zayıf markaların da bir özelliğidir.

Şekil 1.5. Tanınmaya Karşılık Hatırlanma: Mezarlık Modeli



Kaynak: David A. Aaker, Güçlü Markalar Yaratmak, MediaCat, İstanbul, 2018, s.29

Şekilde üst orta ya da üst sağ tarafta yer alan markaların dinamikleri, markanın gelecekteki sağlığı açısından önemli göstergeler olabilir. Mezarlığa doğru bir hareket, satışların ve pazar payının düşüşünü de getirmektedir. Ancak eğer marka mezarlıktan uzaklaşıyorsa, satışların ve pazar payının artması beklenebilir. Bu yüzden mezarlık modeli, hatırlanmanın tanınma kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Aaker, 2018: 29).

1.3.7.Marka Çağrışımları

Aaker'a göre (2018: 39) marka çağrışımları ürün özelliklerini, ünlü bir temsilci kişiyi ya da belirli bir sembolü içermektedir. Marka çağrışımları, marka kimliği tarafından yönlendirilir ve müşterinin zihninde markanın ne anlama gelmesini istediği ile ilgilidir. Zihinde marka ile bağlantılı “şey” olarak nitelendirilen çağrışımlar ise markanın “Kalbi ve Ruhü” olarak tanımlanmaktadır. Azman'a göre (2018: 105) tüketici zihninde oluşan bu çağrışımlar olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Tüketicinin ürünü

tanınmasına da yarayan bu çağrışımlar satın alma davranışını, oluşturduğu sempati veya antipati ile doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle marka tarafından oluşturulan çağrışımlar, özenle yaratılmalı ve yönlendirilmelidir. Tüketicinin zihninde oluşturulması amaçlanan olumlu çağrışımları yaratabilmek ise güçlü bir marka imajına sahip olunması ve pazarlama karması aracılığı ile aşağıda belirtilen unsurlara vurgu yapılması sonucunda gelişmektedir.

- Nitelikler: Markanın ürünün bir özelliğini hatırlatması
- Yararlar: Markanın tüketiciye sağladığı faydanın hatırlatılması
- Şirket Değerleri: Markanın şirketin sahip olduğu değerlerden birini hatırlatması
- Kişilik: Markaya ait olan kişilik özelliklerinin hatırlatılması
- Kullanıcılar: Markayı kullanan tüketicilerin hatırlatılması, şeklindedir.

1.3.8.Marka Kültürü

Kültür, tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanır (www.tdk.gov.tr) (6 Eylül 2019). Marka kültürü ise, markayı rakiplerinden farklılaştıran önemli bir araçtır ve her marka kendi kültürünü yaratıp bu bağlamda bir iletişim stratejisi içermelidir. Marka kültürü, bir kuruluşun yöneticisi ve çalışanlarıyla kendi içindeki değerleri, markanın dış değerleriyle dengeleme sürecidir. Bir markanın, paydaş beklentilerini karşılayabilmesi ve kendini rakiplerden farklı kılabilmesi için sağlam ve güçlü bir “Marka Kültürü” ilkesine sahip olması gerekmektedir (Babür Tosun, 2017: 107-108). Pringle ve Gordon (2001: 64) içinde yaşadığımız dünyada geçerli bir takım doğal yasaların olduğuna dikkat çekmiş, bu yasaların iş dünyası içinde geçerli olduğunu belirtmiştir. Bu yasalara karşı koymaktansa kabullenmek ve bu yasaların gücüyle hareket etmek, iş hayatında başarılı bir “Marka Kültürü”nü geliştirecek ortamı çok daha kolay yaratmış olacaktır (Pringle & Gordon: 64).

Knapp (2003: 116) marka kültürünü, “Tüm çalışan ve ortakların inançlar, davranışlar ve belirli bir markaya ait karakteristik yolların özet toplamına yönlendirildiği süreç” olarak tanımlamıştır. Marka kültürü oluşturma sürecinin ana hatları belirtildiği gibidir (Knapp, 2003)

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

1.4.Marka Konumlandırma

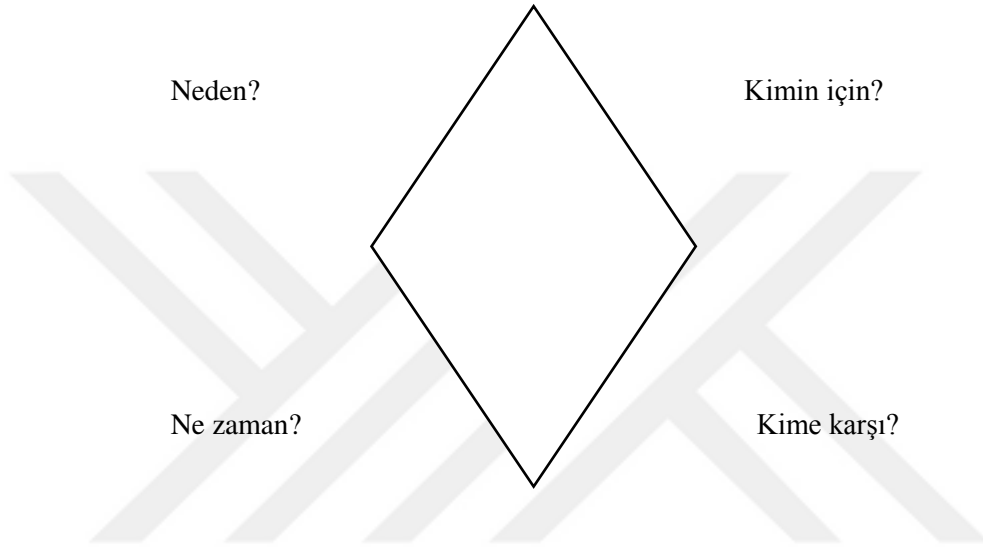
Marka konumlandırma kavramı, literatürde ilk kez 1972 yılında Jack Trout ve Al Ries tarafından ele alınmıştır. Kısa sürede önemi daha da iyi anlaşılmış ve literatürün olmazsa olmazları arasına girmiştir. Al Ries ve Trout (2019: 18-22) “Marka konumlandırması bir ürünle başlar ancak ürüne yaptığınız bir şey değildir. Konumlandırma potansiyel müşterilerin zihnine yaptığınız şeydir. Diğer bir deyişle, ürünü potansiyel müşterinin zihninde konumlandırmaktır” ifadesini kullanmış, konumlandırmanın isimde, fiyatta, ambalajda yapılan değişiklikler değil, potansiyel müşterinin zihninde kayda değer bir konumu teminat altına almak amacıyla yapılan kozmetik değişiklikler olduğuna değinmiştir. Konumlandırmanın temel yaklaşımı yeni ve farklı bir şey yaratmak değildir, zihinde zaten var olan bir şeyi manipüle etmek ve zaten var olan bağlantıları yeniden yapılandırmaktır. Bunun en temel sebebi, günümüz piyasasının geçmişte işe yarayan stratejilere çok fazla ürün, çok fazla şirket ve çok fazla gürültü olmasından dolayı artık cevap vermiyor olmasıdır.

Borça’ya göre (2004: 104) markalar tüketiciler için birçok anlam taşır ve genellikle bir şey ile hatırlanır ve tüketicinin beyinde bir yer sahiplenirler. Konumlandırmanın esası da özgünlük ve sahiplenmedir çünkü tüketicinin zihnindeki bir özellik genellikle bir marka ile eşleşebilir ve bir marka bir şeyi sahiplendiğinde, onu tüketicinin zihninden çıkartmak oldukça zordur. Bu doğrultuda, markayı birebir taklit eden rakiplerinin bile o marka için tehdit oluşturduğu düşünülemez çünkü pazara ilk giren güçlü bir marka olmanın önemi oldukça yüksektir. Markaların dünyası, genellikle birincilerin ve ikincilerin dünyasıdır. Bu algıyı inşa edebilmekse marka konumlandırmasıyla mümkün olmaktadır.

Kapferer’e göre (2008: 175) marka konumlandırması çok önemli bir kavramdır ve konumlandırmada ürün yalnızca seçim sürecinin bir parçası olduğu taktirde ele alınacaktır. Kapferer başarılı bir marka konumlandırmasını iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirmiş, ilk olarak “Rekabetçi Kümenin” markayı farklı markalarla karşılaştırması, ikinci noktanın

ise söz konusu markanın diğer markalardan ayrıştırılabilecek önemli yönlerine dikkat çekmek olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda Kapferer bir ürünü konumlandırmaya yardımcı olacak dört farklı konu başlığıyla bazı sorular geliştirmiştir. Şekil 1.6. da bu yaklaşıma yer verilmektedir.

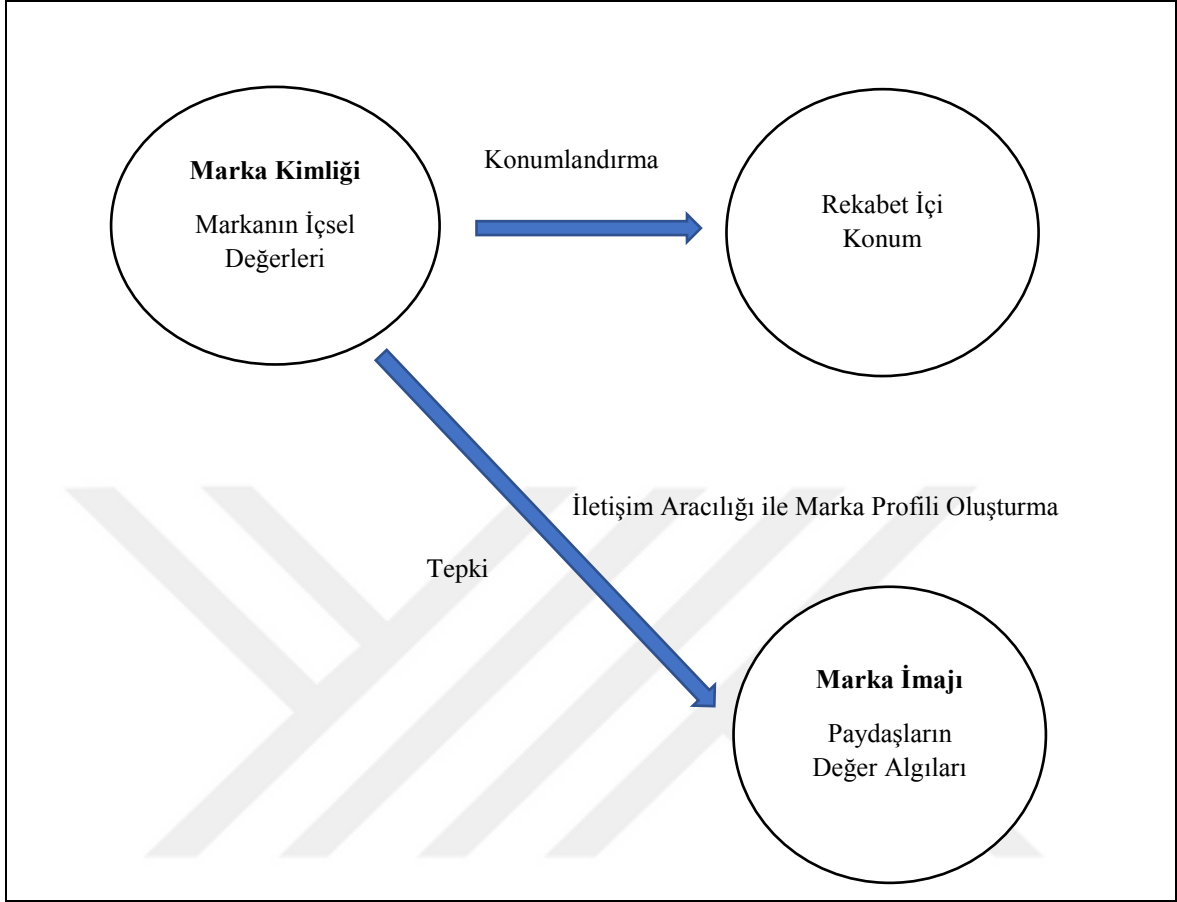
Şekil 1.6. Bir Markayı Konumlandırma



Kaynak: Jean Noel Kapferer, Stratejic Brand Management, The Free Pres, New York, 2008, s.176

Marka yönetiminin amacı, yüksek değerlere sahip markalar yaratmaktır. Yüksek marka değeri yaratmak ise tutarlı ve güçlü bir marka kimliği yaratmak ile o da konumlandırmadaki başarı ile mümkündür. Şekil 1.7. de marka kimliği, konumlandırma ve profil oluşturma süreci gösterilmiştir.

Şekil: 1.7. Marka Kimliği, Konumlandırma ve Profil Oluşturma



Kaynak: Hasan Kemal Azman, Stratejik Marka Yönetimi, Titanic Yayınları, İstanbul, 2018, s.82

Azman'a göre (2018: 83) konumlandırma ile tüketicinin elde edeceği fayda açıkça fark edilebilir duruma getirilmelidir. Tüketicilere ürün aracılığı ile sunulacak olan faydalar fonksiyonel olabileceği gibi duygusal da olabilmektedir. Dolayısıyla vurgulanan ürün özelliğinin tüketici için önem arz etmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda denilebilir ki rakiplerinden belirgin bir şekilde devamlı surette farklılığını muhafaza eden bir marka konumlanmış sayılacaktır.

1.5.Markalaşma

Markalaşma kavramı, farklı birçok disiplinden uzmanın çalışma konusu haline gelen bir bilim dalıdır ve amacı kuruluşların ve müşterilerin ilgisini çekerek onları anlamlı ve ayırt edilebilir bir varlıkla buluşturmaktır (Karcı, 2019: 63). Keller (2019: 8) “Markalaşma, zihinsel yapılar yaratır ve tüketicilerin, ürünler ve hizmetler hakkındaki bilgilerini ve karar verme süreçlerini netleştirecek bir şekilde düzenlemesine yardımcı olur ve süreç içinde firmaya değer katar” ifadesini kullanmaktadır. Kotler (2015: 85-89) markalaşma kavramını bütüncül bir yaklaşımla ele almış, markanın yalnızca bir isme sahip olmasının yeterli olmadığına değinmiştir. Marka kimlik çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve olumlu çağrışımlar geliştirilmesinin markalaşma yolculuğunda adeta bir mihenk taşı olduğunu ifade etmiştir. Dereli ve Baykasoğlu ise (2007: 85) geçmiş ile karşılaştırıldığında, ürünler arasındaki farklılaşmanın azalması sonucu, ürün sayı ve çeşitliliğinin yeni yapılar ortaya çıkarmasına dikkat çekmiş, buna bağlı olarak da rekabete karşı ayakta kalabilmenin markalaşma sayesinde olduğunu ifade etmiştir. Markalaşma süreci, piyasaya yeni çıkan bir ürünün tanınma, isim yapma ve sunulduğu hedef kitle-pazar tarafından kabul edilme sürecidir ve markalaşma sürecinde en önemli hedef bilinmektir. Dolayısıyla ismini duyurmak isteyen marka, bütünleşmiş pazarlama iletişiminin öğelerine ihtiyaç duymakta, halkla ilişkiler, reklam, doğrudan satış gibi disiplinlerle sistematik bir süreç uygulamaktadır (Deniz, 2010: 34). Johansson ve Carlson (2015: 19-23) güçlü bir markalaşma sürecine zaman ve çaba harcayan firmaların bu yatırımlarından büyük faydalar sağladığına dikkat çekmiştir. Bu faydalardan belki de en önemlisinin rakiplerinden daha yüksek fiyat talep etme avantajı olduğunu belirtmişlerdir.

Keller’a göre (2009: 140) güçlü bir markalaşmanın yarattığı avantajlar ifade edildiği gibidir;

- Ürün performansı algılarının iyileştirilmesi,
- Daha fazla müşteri sadakati,
- Rekabetçi pazarlama eylemlerine ve pazarlama krizlerine karşı daha az güvenlik açığı,
- Daha büyük marjlara sahip olma fırsatı,
- Daha büyük çaplı ticaret ve iş birliği imkânı,
- Pazarlama iletişiminin artan etkinliği ve

- Marka genişletme imkânlarının avantajlarından yararlanma fırsatlarıdır.

Keller ve Lehmann'a göre (2006: 750) giderek artan markalaşma bilinci küresel bir manzara üzerinde yürütülmelidir. Nitekim yaşamın giderek globalleştiği bir dünyada ulusal pazarlarla sınırlı kalmak, rekabet gücü açısından ciddi bir tehdittir ve markalar ulusal düzlemde hareket edip küreselleşmeye doğru hareket etmelidir. Ancak her geçen gün şiddetlenerek şirketlere zor anlar yaşatan rekabet ortamı global lider marka olmak konusunda bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir (Elitok, 2003: 155-156). Aaker (2018: 247) markalaşma yolunda karşılaşılabilecek zorlukları ve gereklilikleri on farklı konu başlığında işlemiştir.

1. Markalara birer varlık olarak davranmak,
2. Etkili bir vizyona sahip olmak,
3. Yeni alt kategoriler yaratmak,
4. Çığır açıcı bir marka geliştirme programı yaratmak,
5. Bütünleşik pazarlama iletişimi (IMC) oluşturmak,
6. Dijital bir strateji geliştirmek,
7. İçeride marka geliştirme çalışması yapmak,
8. Marka uygunluğunu sürdürmek,
9. Sinerji ve netlik sağlayan bir marka portföyü stratejisi yaratmak,
10. Büyümeyi sağlamak için marka varlığını güçlendirmek, şeklindedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA YÖNETİMİ

2.1.Marka Yönetimi Kavramı

Kotler’e göre (2007: 66) marka yönetimi, yalnızca adlandırma, tasarım veya reklamcılık olarak değerlendirilemeyecek kadar geniş bir kavramdır. Marka yönetimi önemli miktarda pazarlama analizi, marka planlaması ve pazarlamanın farklı rollerde olduğu stratejik bir yönetim organizasyonudur. Dolayısıyla marka bilinci oluşturma, yalnızca sevimli logoların, dikkat çekici ambalaj tasarımlarının önderlik etme gücüne sahip bir disiplin değildir. Marka yönetimi; sistematik olarak geliştirilen bir örgütsel planlama ve o planlamanın stratejik olarak uygulanması olarak değerlendirilmektedir. Bureau’da göre (1983: 3) marka yönetimi felsefesinin merkezinde yer alan ilke, kurumların gelirlerini piyasada anlamlı varlıklara dönüştürme çabasıdır. Dolayısıyla marka yönetimi kavramı daha çok pazarlama fonksiyonunun bir parçası olarak ele alınmaktadır. Wood ise (2000: 662) başarılı bir marka yönetimi stratejisinin, şirketlerin başarısı için kritik bir önem taşıdığına dikkat çekmiştir. Bu nedenle marka yönetimi kavramı stratejik bir yönetim organizasyonu olarak ele alınmalıdır. Balmer (1998: 985) marka yönetimini, işletmelerin halklara yaptığı toplam bir gösterim stratejisi olarak tanımlamaktadır. Babür Tosun ise (2017: 27) “Marka yönetimi bir markanın ayırıştırma veya birleştirme yoluyla yeni bir kategori belirlemesi, hedef kitle tarafından nasıl algılanmasının istenildiğine dair kararı kapsayan konumlandırmanın yapılması, bu karara ilişkin algılamının gerçekleşmesi için gerekli kimliğin tasarlanması, bu tasarımın hedef kitleye ulaşmasını sağlayacak marka iletişimi çalışmalarının planlanması ve uygulanması daha sonra ise marka denkliğinin gerçekleşme boyutunun belirlenip, denkliğin artmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi” ifadesini kullanmaktadır.

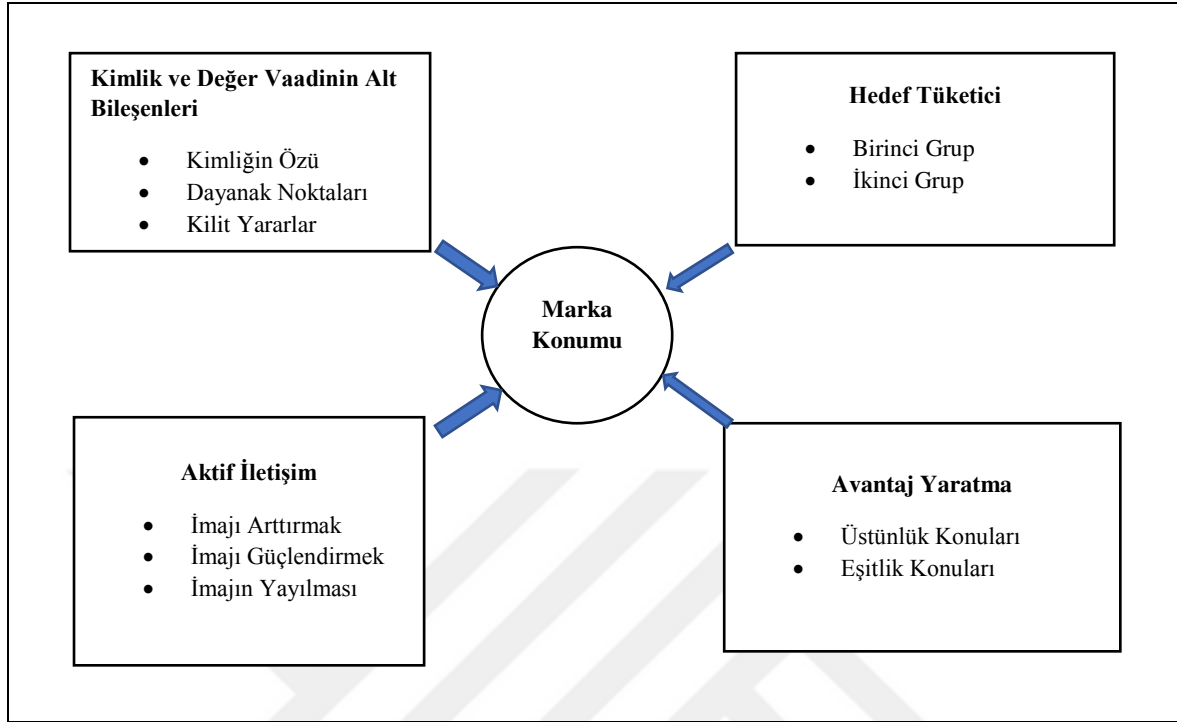
Bu tanımlamalardan yola çıkılarak marka yönetimi kavramı bu çalışmada; ayırıştırma veya birleştirme yoluyla yeni bir kategori ve yeni bir pazar yaratmak, marka konumlandırma kararlarını belirlemek, marka kimliğinin tasarlanması, kimlik öğelerini hedef kitleye iletecek marka iletişimi çalışmalarının planlanması ve marka denkliği çalışmalarının gerçekleştirilmesi konu başlıklarıyla değerlendirilecektir.

- a. Ayrıştırma veya Birleştirme Yoluyla Yeni Bir Kategori ve Yeni Bir Pazar Yaratmak:

Schmitt ve Simonson (2000: 37) 1980'lerin ortalarında şirketlerin üretimlerini arttırmalarında yaşanan yoğunlaşmaya dikkat çekmiş bu durumun 1990'ların ortalarında doruk noktalarına ulaştığını belirtmiştir. Şirketlerin üretimlerinin arttırılması veya yan şirket sektöründeki yoğunlaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan şirket ve marka düzenlemesi alanı ise yeni kimlik ve kategorilerin büyük bir uğraş gerektiren yaratımına geniş olanaklar sağlamıştır. Babür Tosun (2017: 28) günümüzde güçlü markalar yaratmanın ön koşulunun var olan pazara seslenmekten çok yeni pazarlar yaratmak olduğunu söylemektedir. Bu nedenle öncelikle markalanacak olan ürünün var olan kategorilerden farklı kılınması gerekmektedir. Ancak kategori yaratmayı, var olmayan yepyeni bir ürün çıkarmak olarak algılamak markalama açısından doğru değildir. Yeni kategoriden kastedilen mevcut kategorilerin ayrıştırılması ve birleştirilmesidir.

- b. Marka Konumlandırma Kararlarını Vermek: Markanın kendisinden beklenenleri yerine getirebilmesi için öncelikle konumunun belirlenmesi gerekmektedir. Bir markayı konumlandırma, o markayı rakiplerinden farklı kılan özelliklerini toplama, vurgulama ve sunma ile ilgilidir (Taşkın, 2018: 106). Kapferer (2008: 178) konumlandırma kavramı söz konusu olduğunda müşterilerin karşılaştırma aracılığıyla bir seçim yaptıklarına dikkat çekmektedir ve bu karşılaştırma iki soruyu gündeme getirmektedir. İlk olarak müşteriler markayı ne ile karşılaştırdığı ve ikincisi müşterilerin karar verme faktörünü etkilemek için onlara ne sunulduğu sorusudur. Aaker (2018: 196) marka konumu, “Marka kimliğinin ve değer önermesinin hedef kitleye aktif bir şekilde iletilecek ve rakip markalara göre bir avantaj ortaya koyan kısmıdır” ifadesini kullanmaktadır. Bir marka konumu, kimlik ve değer vaadi, hedef tüketici, avantaj yaratma ve aktif iletişim olmak üzere dört ana bileşenden oluşmaktadır (Aaker, 1996: 176). Buna bağlı olarak Aaker (1996: 183) marka konumunu oluşturan bileşenleri; marka kimliğinin ve değer önermesinin hangi unsurları konumun bir parçasıdır, ana hedef kitle ve ikinci hedef kitle kimdir, iletişim araçları nelerdir ve marka konumlandırmasında avantaj noktaları nelerdir? Sorularıyla açıklamaya çalışmıştır. Marka konumunu oluşturan bu bileşenlerin etkileşimi şekil 2.1. de gösterilmektedir.

Şekil 2.1 Marka Konumu

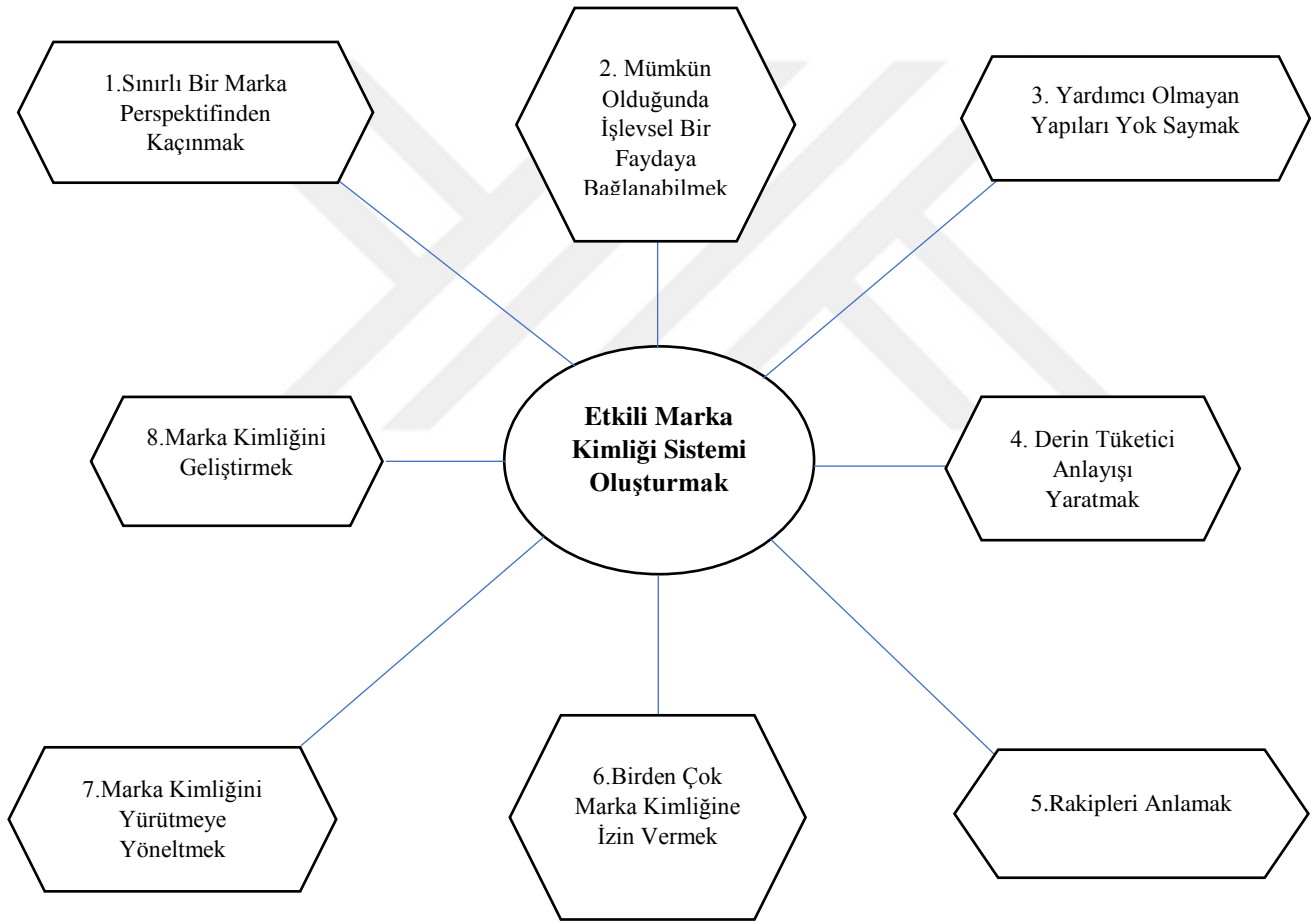


Kaynak: David A. Aaker, Building Strong Brands, The Free Press, New York, 1996, s.184

- c. Marka Kimliğinin Tasarlanması: Kapferer (2008: 172) marka kimliği kavramını kimlik kavramından yola çıkarak açıklamaya çalışmıştır. Örneğin; bireysel kimlik kartları, kişisel, devredilemez bir belge olup, kim olduğumuzu ve ayırt edici özelliklerimizi barındırmaktadır. Marka kimliğinde de oluşturulan algı bu yöndedir. Markanın aslında kim olduğu, ürün yelpazesi ve eylemleri genişledikçe müşterilerin bunu nasıl algıladığı düşüncesidir. Aaker ve Joachimsthaler'a göre (1999: 5-6) marka kimliği kavramı marka sahibinin perspektifinden iyi bir marka oluşturma programının temelidir. Başarılı bir marka kimliği oluşturma yaklaşımını izlemek, bir şirket adına, iletişim programlarını tasarlayan ve uygulayanların, istemeden müşterilere çelişen veya kafa karıştırıcı mesajlar göndermemesi adına önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte marka kimliği; işletmenin vizyonu, organizasyon kültürü ve değerleri ile bağlantılı olmalıdır. Upshaw'a göre (1995: 35-36) başarılı bir marka kimliği tasarımı; markanın potansiyel müşterilere karşı algılanan değerini arttırmanın ve piyasadaki potansiyel yıkıcı güçlerle başa

çıkmanın yollarını geliştirmektedir. Güçlü bir marka kimliği inşasına sahip olan markalar yüksek fiyat avantajına sahip olmaktadır. Bununla birlikte; başarılı bir marka kimliğinin tasarlanması, ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde markanın daha az problemle karşı karşıya kalmasına da yardımcı olmaktadır. Aaker ve Joachimsthaler (2000: 50) marka kimliğinin tasarlanması ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla izlenmesi gereken yolu Şekil 2.2 de gösterildiği gibi sekiz ana başlık üzerinden değerlendirmiştir.

Şekil 2.2. Etkili Marka Kimliği Sistemi Oluşturmak



Kaynak: David A. Aaker & Joachimsthaler, E. Brand Leadership, Simon & Schuster, New York, 2000, s.51

Şekil 2.2.'ye göre marka kimliğinin etkili bir şekilde iletilebilmesi için keskin, unutulmaz, odaklanmış ve motive edici olması gerekmektedir. Marka kimliği sisteminin oluşturulması sürecinde belirsizliğin var olması bazı riskleri de

beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla marka kimliği genişletilerek, detaylandırılarak, etkili ve tutarlı bir iletişim zenginliği korunarak geliştirilebilmektedir (Aaker ve Joachimsthaler, 2000: 93).

- d. Kimlik Ögelerini Hedef Kitleye İletecek Marka İletişimi Çalışmalarının Planlanması: Uztuğ'a göre (2003: 22) bir marka fiziki açıdan bir ürün ve hizmet üretmesinin yanında temel iletişim süreçlerini kullanarak var olmaktadır. Nitekim bir markanın hedef kitlesi ile bağ kurabilmesi stratejik açıdan farklı iletişim biçimleri geliştirebilmesi ile alakalıdır. Bu doğrultuda marka iletişimi çalışmaları; doğru mesajları doğru kanallarla, doğru zamanda, doğru hedef kitleye iletmeyi amaçlamaktadır (Babür Tosun, 2017: 385). Bu amaç doğrultusunda marka iletişim yöntemleri, çok çeşitli iletişim araçları özelinde marka ve hedef kitle arasında birleşik ve anlamlı bir kimlik ve imaj yaratma fırsatı da sunmaktadır. Bu fırsatların hedef kitle ile buluşturulabilmesi ise satış-satış geliştirme, hakla ilişkiler, reklam ve pazarlama gibi konu başlıklarının özelinde oluşmaktadır (Hasanali, Leavitt, Williams, 2005: 35).
- e. Marka Denkliği Çalışmalarının Gerçekleştirilmesi: Dünya'da hemen hemen her şeyin bir marka olmaya çalıştığı günümüzde, marka denkliği kavramını tam olarak bilmek hem bireyler hem de örgütler açısından son derece önemlidir. Ancak marka denkliği kavramı ekonomik sistemin yeni bir trend uzantısı şeklinde düşünülürse, içi boş bir kavram olmaktan öteye gidememektedir. Marka denkliği, bir markanın mal ve hizmetlerinin görece kalitesi, finansal başarısı, itibarı, müşteri sadakati ve memnuniyeti gibi bütünsel algılanışına dayalı bir değerdir. Dolayısıyla markayı bütünsel olarak ele alması marka denkliğinin başlıca etkenidir (Dereli & Baykasoğlu, 2007: 86-87). Marka denkliği, bir şirkete ya da şirketin müşterilerine bir ürünün ya da hizmetin sağladığı değerlere ek olarak, markanın ismine ve logosuna bağlanan değerler grubu olarak da değerlendirilebilir (Gümüş & Saraç & Bilim, 2013: 19). Neumeire'e göre (2004: 19) "Marka değeri hem stratejik hem de finansal bakımdan bir kuruluşun marka aktiflerinin birikmiş değeri, bir markanın toplam pazar gücü" olarak tanımlanmaktadır. Marka denkliği kavramı; üç duyarlılık noktası ile açıklanabilir. Bunlardan ilki; markanın parasal değeridir. Bu boyut, markanın finansal bir varlık olarak değerini açıklamaktadır. İkinci duyarlılık noktası; marka gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, markanın kendisine sadık

tüketicilerin varlığını vurgulamaktadır. Üçüncü duyarlılık noktası ise marka tanımlamasıdır ve geleneksel olarak marka imajını karşılamaktadır (Gümüş & Saraç & Bilim, 2013: 20). Marka denkliği çalışmalarının beraberinde getirdiği kazanımlar belirtilen maddelerce özetlenmektedir (Dereli & Baykasoğlu, 2007: 87).

- Markaya bağlı performans artışı,
- Markanın uzun ömürlü yaşamına bağlı olarak sadık müşteri kitlesi oluşturması,
- İşletmelerin marka yayma ve yeni pazarlar elde etmesine katkı sağlanmasıdır.

2.2.Marka Yönetimi Önemi

Marka yönetiminin sağladığı yararlar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Kapferer, 2008: 137).

- Marka, stratejik bir yönetim sayesinde güçlü bir vizyon ve fikir iletir,
- Alt markaların oluşturulmasına katkı sağlar,
- Lider marka olmaya yardım eder, kategori standartlarını yükseltir,
- Marka konumlandırılmasında sürekli bir akışın sürdürülmesine yardımcı olur,
- Marka bağımlılığını yaratarak müşterilerle doğrudan ilişki kurulmasına yardımcı olur,
- Marka kimliğinin oluşturulmasına yardımcı olup, kişiselleştirilmiş hizmetler sunulmasına katkıda bulunur,
- Markanın küreselleştirilmesine katkıda bulunur,
- Yasal avantajlar sağlayarak, etik hareket edilmesine öncü olur.

2.3.Marka Kararlarının Belirlenmesi

2.3.1.Marka Adı

Marka adının belirlenmesi, marka yaratma stratejisinin en önemli unsurlarından biridir. Markaya konulan isim, tek başına başarının kaynağı değildir ancak başarı ve motivasyon için en önemli faktörlerden birisidir. Pozitif çağrışım aracı, güçlü ayırt

ediciliği, temsil gücü ve prestij kaynağı olarak marka isminin özenle, bilimsel veriler ışığında seçilmesi gerekir ve marka adı, markanın logosu ve sloganı ile bütünlük arz etmelidir (Azman, 2018: 53). Aaker’a göre (1991: 187) “İsim, markanın çekirdek göstergesidir ve aynı zamanda markanın tanıtım ve iletişim faaliyetlerinin temelidir.” Kotler’e göre (2007: 95) iyi bir marka ismi şirket ve potansiyel müşteriler arasında güçlü bir bağ kurmaktadır. Brown ise (2016: 25) güçlü bir marka isminin muazzam bir rekabet avantajı ve pazarlama aracı olduğunu ifade etmiş, yaratıcı bir marka isminin sürdürülebilir bir marka yaratma adına katkıda bulunacağına dikkat çekmiştir.

Genel olarak iyi bir marka isminin özellikleri belirtilen unsurlar şeklinde sıralanmaktadır (Atıgan, 2017: 9).

- Kısa ve basit olmalıdır.
- Kolay okunmalı ve söylenmelidir.
- Kolay hatırlanmalı ve tanınmalıdır.
- Ulusal ve uluslararası pazarlarda herkes tarafından aynı şekilde telaffuz edilmelidir.
- Yabancı dillerde istenmeyen anlamlara gelmemelidir.
- Başka bir firma tarafından kullanılmayan bir isim olmalıdır.
- Her reklam aracına uygulanabilir olmalıdır.
- Etiketleme ve ambalajlama ihtiyaçlarına uyulanabilmelidir.
- Ahlak ve adaba aykırı olmamalı, istenmeyen imajları çağrıştırmamalıdır.
- Tescil edilmeye ve korunmaya uygun olmalı, yasalara aykırı olmamalıdır.
- Olumlu çağrışımlar uyandırmalıdır.
- Ürünün faydalarını akla getirmelidir.
- Ayırt edici olmalıdır.
- Logo ve grafik tasarımına elverişli olmalıdır.

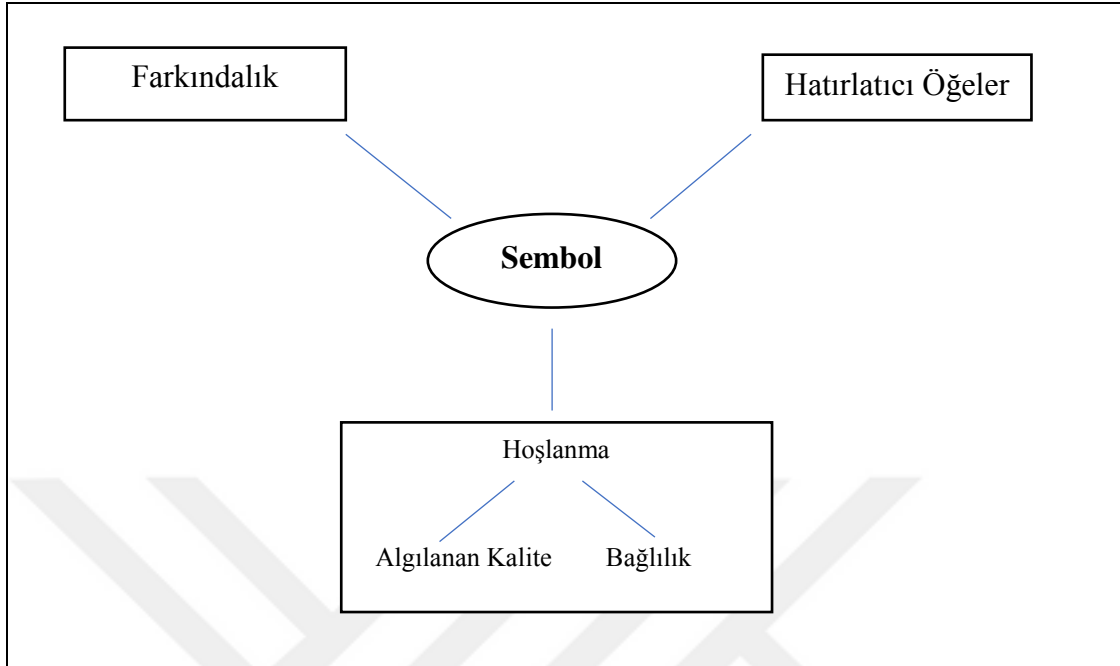
2.3.2. Logo ve Semboller

Keller’a göre (2019: 127) bir marka adı her ne kadar, markanın merkez unsuru olsa da görsel unsurlar da marka sermayesi ve özellikle marka bilinirliğini inşa etmede kritik bir rol oynamaktadır. Görsel kimlik, markanın açıkça görünen bir bileşenidir. Sözlerle anlatılandan etkileyicilik özelliği daha fazla olduğuna inanılan bir parçasıdır da denilebilir.

Marka kimliğini ortaya koyan görsel kimlik unsurları, marka isminden ayrı düşünülemeyecek logo ve sembollerdir. Belirli bir segmentteki ürünleri birbirinden ayırt etmek zorlaştığında marka özvarlığının temel unsurlarından logo veya sembolün bilinçli bir şekilde oluşturulması önemli bir ayırt edici özellik olmaktadır. Görsel imgeleri öğrenmek yazılı olan ismi öğrenmekten daha kolaydır ve orijinalliğe sahip, olumlu çağrışımlar yaratabilecek logo ve semboller zihinlerde kalıcı bir yer edinebileceği ve beğeni uyandırabileceği için marka bilinirliğini, sadakatini ve algılanan kalitesini olumlu anlamda etkilemektedir (Karcı, 2019: 80). Logo en öz tanımıyla “Bir marka adının yazılmasında kullanılan ayırıcı yazı karakteri veya harf, söz imidir” (Neumeier, 2004: 62). Brown’a göre (2016: 42) logo; markanın en görünen kısmıdır. Kotler ise (2007: 98) “Logo bir şirketin grafik görünümüdür ve markayı doğru temsil ettiği sürece müşterilerle arasında kurulabilecek en doğru iletişim aracıdır” ifadesini kullanmaktadır.

Elitok (2003: 55) sembolün tanımını yaparken insanların algılamaları üzerinde en büyük etkiyi yaratan görsel araçlar ifadesini kullanmaktadır. Elitok’a göre bir şeyi sözlü veya yazılı olarak sayfalar ve saatler boyunca anlatabilirsiniz ancak kullanacağınız görsel bir ifade, çok hızlı, etkin ve kalıcı bir şekilde belleklere kolayca kazınacaktır. Dolayısıyla markanın bir diğer tamamlayıcı unsurunu semboller oluşturmaktadır. Aaker (1991: 198) sembolün bir marka üzerindeki rolüne dikkat çekmiş, sembolü hoşlanma, dikkat çekicilik ve hatırlatıcı özellikler çerçevesinde açıklamıştır. Şekil 2.3. de Sembolün rolüne yer verilmiştir.

Şekil 2.3. Sembolün Rolü



Kaynak: David A. Aaker, Managing Brand Equity, The Free Press, New York, 1991, s.198

Aaker’a göre (1996: 84) güçlü bir sembol, marka kimliğine güç ve dayanıklılık vererek markanın daha kolay hatırlanmasını sağlamaktadır. Görsellik içeren marka unsurları marka değerinin oluşturulmasında farkındalık yaratma, çağrışım oluşturma, marka sadakati ve algılanan kaliteyi etkileyebilecek beğeni düzeyine hitap etmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bir marka için sembolün varlığı marka gelişimi açısından hayati bir önem taşıırken, yokluğu, önemli bir eksikliği ifade etmektedir.

2.3.3.Sloganlar

Neumeier’e göre (2004: 89) slogan, “Dile dolanan deyiş, bitirme cümlesi veya galeyana getiren çılgılık” anlamındadır. Elitok ise (2003: 107) doğru bir sloganın hatırlanma düzeyini arttıracağına dikkat çekmektedir. Keller (2019: 130) sloganı marka ile ilgili tanımlayıcı ya da ikna edici bilgileri ileten kısa ifadeler olarak tanımlamış, sloganın bir pazarlama sürecindeki en önemli amacının, birkaç kısa kelime ya da kelime grubu ile

marka farkındalığını arttırmak ve marka-müşteri ilişkisini güçlendirmek olduğunu ifade etmiştir.

Bir sloganda bulunması gereken temel özellikler belirtildiği gibidir (Babür Tosun, 2017: 94).

- Kafiye, yineleme, ritim gibi çeşitli dilbilimsel özelliklerin kullanımı gerçekleşmeli, tekrar edilmesi ve hatırlanması kolay olmalıdır.
- Merak uyandırmalıdır.
- Markanın işlevsel veya duygusal vaadini yansıtmalıdır.
- Tüketicinin zihnini karıştırmayacak yalınlıkta ve netlikte olmalıdır.
- Mesajın ana fikrini anlatmalıdır.
- Kampanyanın devamlılığını sağlayacak nitelikte bulunmalıdır.

2.3.4.Renkler

Türk Dil Kurumu'na göre renk, cisimler tarafından yansılan ışığın gözde oluşturduğu duyum olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>) (3 Aralık 2019). Bir logonun veya amblemin mutlaka bir rengi vardır. Dolayısıyla bir markanın renk kullanma nedenleri arasında; markanın tanınmasını sağlamak, beğenilirlik düzeyini arttırmak, çağrışım oluşturmak ve markaların amaçlarına ulaşma yönünde başarılı olabilmeleri için kullandıkları renklerin öz çağrışımları ile kendi oluşturmak istedikleri çağrışımlar arasında uyum sağlamak amaçları bulunmaktadır (Babür Tosun, 2017: 89-90).

Kültürel bağlamda anlamlarının değişkenlik göstermesi mümkün olsa da Aktuğlu (2018: 143-144) kırmızının en kuvvetli ve dinamik renk olmasının yanı sıra adalet, güç, cesaret, aşk ve tutku duygularını sembolize ettiğini, turuncunun Güneş'in rahat ve parlaklığını hatırlatarak, sıcak tutkulu ve ferahlık duygusunu hissettirdiğini, sarının; enerjik duyguları temsil ettiğini ve ihtişam, özgüven, dayanıklılık ve bolluk anlamlarıyla yüklü olduğunu, yeşilin sakinleştirici ve dengeleyici duygular uyandırdığını ifade etmektedir. Ek olarak mavi, huzur ve mutluluk duygularını uyandırarak sonsuzluğu simgelemekte, mor, keder, melankoli ve içe kapanıklığı ifade etmektedir. Pembe, romantik duygularla birlikte şefkat, saflık ve dinginlik duygularını uyandırmakta, siyah ise renksizliği temsil etmektedir.

2.4.Marka Stratejileri

Yapılan her iş hedefe ulaşabilmesi için stratejik bir planın yapılması ve belirlenen stratejiye uygun taktikler geliştirilmesi, planlanmış işlerin başarılması açısından son derece önemlidir. Nitekim marka kavramının özünü de stratejik kararlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla ticari başarılarımıza daha derinlemesine bir bakış sağlayan strateji olgusunu iyi kavramak gerekmektedir (Elitok, 2003: 23). Kotler (2003: 167) “Şirketler belirgin bir hedef pazar ve gereksinimi tanımladıklarında, o pazara özgün cazip bir değer önermesi geliştirdiklerinde ve hedef pazara değer önermesini iletecek özgün bir tedarik ağı düzenlediklerinde emsalsiz bir stratejiye sahip olurlar” ifadesini kullanmaktadır. Kotler’e göre (2003: 165) marka, üreticinin ve satıcının, tüketicilere belirli özellik ve yararları sürekli olarak sunacağına bir vaadi, strateji; tutarlı ve özgün bir değer önermesi inşa edip bunu hedef pazarınıza sunmayı amaçlayan bir bağ, yönetim ise dengeleme ve çelişkileri dengede tutma işidir (Kotler, 2003: 200).

Neumeier’e göre (2004: 27) marka stratejisi, bir markanın düzenli olarak gelişmesi ve iş hedeflerini gerçekleştirmesi için yapılan planlar olarak tanımlanır. Aaker ise (1992: 11) stratejik marka yönetiminin, stratejik kararların alınması ve planlanması açısından büyük önem arz ettiğine dikkat çekmiştir. Dolayısıyla iyi geliştirilmiş bir marka stratejisi markanın daha iyi bilinmesi, konumlandırılması, tüketicilerin markaya bağlılığının sağlanması, yasal korunma, finansal değerinin hesaplanması gibi amaçlarla geliştirilen uzun vadeli marka planlarının temelini oluşturmaktadır. (Giray, 2009: 21). Bu çalışmada marka stratejileri; “Aile Markası Stratejisi, Marka Genişleme Stratejisi, Çoklu Markalama Stratejisi ve Pazarlama Stratejileri” olarak dört temel başlık altında incelenecektir.

2.4.1.Aile Markası Stratejisi

Aile markası, işletmenin sahip olduğu tüm ürünler için tek bir marka isminin kullanılması yani, herhangi bir işletme ya da birlik ismi olmadan, birden fazla kategoride aynı marka isminin kullanılması stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Çiftçi & Cop, 2007: 75). Eğer malların dağıtım kanalları ve hitap ettiği tüketici kitlesi, aynı markayı taşıyan farklı mallarda aynı kaliteyi taşıyorsa, aile markası stratejisi, yeni malın kabulünü

hızlandırıp, marka araştırması gerektirmemekte, reklamı kolaylaştırmakta ve böylece maliyetleri düşürmektedir. Aile markası stratejileri genel olarak; “Marka İsimlerinin Farklı Olması” (Her malın birbirinden farklı isimlerle pazara sunulmaktadır. Örneğin; Unilever; OMO, Rinso, Yumoş, Calve, Knorr, Lipton, Cif, Algida, Signal, Vaseline gibi mallarla bu stratejiyi kullanmaktadır). “Mal Karmasına Kapsamlı Aile İsmi” (Türkiye’de Vestel; beyaz eşya, televizyon, küçük ev aletleri gibi tüm mallarını kendi ismiyle üretmektedir) ve “Tüm Mallara Ayrı Ayrı Aile İsimleri” (Sears perakendeci devi, giysi için Kenmore, el aletleri için Craftsman, ev gereçleri için Homart marka adlarını kullanmaktadır) şeklinde üç alt grupta incelenmektedir (Özgüven Tayfun, 2019: 19-20).

Davis’e göre (2011: 107) aile markası stratejilerine sahip olmanın farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Aile markalarının farklı ürün kategorilerini tek bir tema altında toplayarak, benzersiz bir kimlik ve pazarlanabilir temas noktaları sağlamaları ve şirket içinde ayrı bir kimlik oluşturma özgürlüğüne sahip olmaları stratejinin avantajlarını oluştururken, şirketlere bağlı aile markalarının, ürün seçenekleri arttıkça, markasına olan bağlılığı giderek kaybetmesi, şirket markasının durakladığı dönemlerde aile markasının da sorun yaşayan ana marka ile bağlantısı sebebiyle büyük tehlike altında kalması ve ortak markanın çok fazla ürünü temsil ettiği durumlarda yeni ürün kategorilerinin şirketi asıl çalışma alanından uzaklaştırması dezavantajlar olarak değerlendirilmektedir.

2.4.2.Marka Genişleme Stratejisi

Marka genişleme stratejisi, var olan bir marka isminin yeni bir ürüne veya mevcut ürünün yeni bir versiyonuna verilmesidir. Diğer bir deyişle marka genişleme, başarılı bir marka isminin, yeni bir ürün kategorisinde yeni veya değiştirilmiş bir ürün için kullanımı anlamına gelmektedir (Babür Tosun, 2017: 288-289). Aaker’a göre (2018: 214-215) markaların stratejik başarı reçetelerinden biri belki de en önemlisi varlıklarını geliştirmek ve güçlendirmektir. Nitekim marka genişleme stratejisi bir markayı güçlendirip genişletirken, diğer yandan da başka bir ürün pazarında yeni ürünlere büyüme platformu oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak yerleşik bir marka adı yeni ürünlerin, pazara açılma süresini azaltmakta başarı şansını arttırmaktadır.

Davis'e göre (2011: 119) marka genişleme stratejisi, markaya yeni müşterileri çekmek, markanın pazar payını olumlu etkilemek ve markanın piyasadaki itibarını güçlendirecek yeni bağlantılar sağlamak gibi birçok avantaj sunmaktadır. Brown ise (2016: 143) bu genişlemenin aynı anda birkaç alanda başarılı olabileceğine dikkat çekmektedir. Ancak belirli kriterlere özen gösterilmediği ve gerekli stratejik düşünmenin göz ardı edildiği durumlarda marka genişleme stratejisinin bazı dezavantajlarıyla da karşılaşmaktadır (Babür Tosun, 2017: 296). Keller (2019: 413) bu dezavantajları belirtilen maddelerce özetlemektedir;

- Tüketicileri şaşırtabilir veya hayal kırıklığına uğratabilir,
- Perakendecilerde olumsuz tepkilere yol açabilir,
- Ana marka imajını zedeleyebilir,
- Başarılı olabilir, fakat ana markanın satışlarına zarar verebilir,
- Başarılı olabilir, fakat tek kategoride tanınmayı azaltabilir,
- Markanın anlamını zayıflatabilir, şeklindedir.

2.4.3.Çoklu Markalama Stratejisi

Kotler ve Armstrong (2004: 297) firmaların aynı mamûl grubunda yeni markalar yaratması stratejisini çoklu markalama olarak ele almaktadır. Çoklu markalama stratejisi farklı marka isimleri yaratma ve farklı özellikler bulundurma gayesiyle daha çok insana ulaşmayı amaçlamaktadır. Strateji aynı zamanda işletmelerin aynı mal grubunda iki ya da ikiden fazla marka geliştirmesini amaçladığı için burada başarıyı değerlendirirken, iki markanın toplam satışlarını göz önüne almak gerekmektedir (Özgüven Tayfun, 2019: 21).

Çoklu marka stratejisi işletmelere marka konumlandırma konusunda karlılık yaratmakta markaların daha fazla tüketiciye ulaşmasını sağlamaktadır. Ek olarak çoklu markalama pazar payını koruyarak, pazarın bölümlendirilmesinin de önünü açmaktadır (Ar, 2004: 57).

2.4.4.Pazarlama Stratejileri

Pazarlama kavramının birden çok tanımı mevcut olsa da tanım temelini, tarihsel olarak gelişen üretim temelli stratejiden müşteri memnuniyeti ve tüketicinin tercihi olmak üzerine evrilen yaklaşımlardan almaktadır (Güleryüz, 2019: 3). Kotler ve Keller (2012: 5) tarafından pazarlama firmaların, tüketiciler ile olan iletişimini daha fazla karlılaştırması olarak ele alınmaktadır. Tenekecioğlu ise (2004: 3) pazarlama kavramını “Bireylere, ailelere, gruplara ve diğer kuruluşlara mal ve hizmetlerin sunulması ve değişim yoluyla ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması olarak bilinen ekonomik ve sosyal bir süreç” (Tenekecioğlu, B. & Tokol, T. & Çalık, N. & Karalar, R. & Timur, N. & Öztürk, S. 2004) olarak ele almaktadır. Cemalcılar’a göre (1999: 6) pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimini sağlamak üzere, malların hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış çabalarının planlaması ve uygulaması sürecidir. Mucuk ise (1994: 3) “Pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir değişim sistemidir. İki veya daha fazla taraftan her biri kendi ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli bir şeyleri (mal, hizmet veya fikir) verip, değerli başka şeyleri (para, alacak, kredi vb.) elde etmektedir” açıklamasını yapmıştır. Başka bir tanımlamaya göre pazarlama, “Malların üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan çeşitli eylemlerdir” (Özgüven Tayfun, 2019: 26) şeklindedir. Ünlü pazarlama uzmanı Dan Kennedy ise “En büyük pazarlama günahı sıkıcı olmaktır” (Kaufman, 2019: 101) ifadesini kullanmaktadır.

Kotler’e göre (2015: 13) pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, müşterilerin giderek daha bilgili olmaları ve fiyatlar konusunda daha hassas davranarak ince eleyip sık dokumaları, zamanlarının kısıtlı olması, farklı şirketler tarafından piyasaya sürülen ürünlerin giderek daha çok eş düzeyde olması ve hizmet konusunda beklentilerin yükselmesi gibi sebeplere bağlanmaktadır. Bu doğrultuda pazarlama stratejileri çalışma kapsamında “Reklam ve Marka Yönetimi” ile “Halkla İlişkiler ve Marka Yönetimi” konu başlıkları üzerinden değerlendirilecektir.

2.4.4.1.Reklam ve Marka Yönetimi

Reklam, Latin dilinde “çağırma” anlamına gelen “*clamare*” kelimesinden doğmuştur ve genel anlamıyla kişilerin, kurumların malların ve hizmetlerin kamuya tanıtılıp benimsetilmesi eylemi olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2010: 93). Nitekim Amerikan Pazarlama Birliği'nin ifadesine göre reklam; bir malın, bir hizmetin veya fikrin bedeli kimin tarafından ödendiği anlaşılabacak biçimde verilen ve yüz yüze satış dışında kalan tanıtım faaliyetlerinin tamamı biçiminde tanımlanmaktadır (White, 2000: 5). Diğer bir tanımlamaya göre reklam, kitle iletişim araçları vasıtasıyla çeşitli mal, ürün ve hizmetlerin hedef kitleye belirli bir ücret karşılığında tanıtılması (Tayfur, 2017: 40) şeklindedir. Mohan'ın (2006: 4-7) ifadesiyle ekonomik ve sosyal etkileri olan reklam, büyüyen toplulukların çoğunun kapsamlı bir yönüdür ve tüketicilerle iletişim, ikna ve ekonomik büyümeye katkıda bulunma gibi temel amaçları içinde barındırmaktadır. Ek olarak reklamlar marka imajının yükseltilmesinde tetikleyici bir unsur oluşturmaktadır. Bu doğrultuda markaya dair oluşturulan görseller, hedef kitlenin farklı kesimlerine hitap edebilecek zihinsel resimleri tanımlamaktadır. Bu zihinsel resimler marka yönetim süreçlerinde gerçek veya varsayılan özelliklerde olabilir. Nitekim reklamcılar tarafından oluşturulan bu görüntüler, hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmektedir. Bu olumlu görüntüler ise marka sadakati oluşturmaya ve o markayı diğer markalara oranla tercih ederek satın alma eğilimini yükseltmektedir.

Varey'e göre (2002: 271-272) görünüşte birbiriyle bağlantısı olmayan fikirleri bir araya getirebilme yeteneği, genellikle yaratıcı girdi olarak anılan olguları ilişkilendirme sürecidir. Bu ilişkilendirme yeteneği, insanları belirli bir markayı satın almaya ve böylece markalar açısından satın alma fırsatlarını artırmaya yöneliktir. Bu doğrultuda Varey, reklam çalışmalarının markalar açısından beş temel iletişim hedefini belirtildiği gibi ifade etmektedir;

- Ürün kategorisi ile tüketici değerleri arasında bağlantılar kurarak ihtiyaç uyandırmak,
- Marka bilinirliğine katkı sağlamak,
- Diğer markalara göre tercih edilmesi için markanın beğenisini arttırmak,
- İnsanları satın almaya teşvik etmek,

- “Ne kadara mal olacak?”, “Nereden alabilirim?”, “Nasıl ödeyebilirim?” gibi soruları cevaplayarak satın almayı kolaylaştırmak.

2.4.4.2.Halkla İlişkiler ve Marka Yönetimi

Sosyal bilimler içerisinde halkla ilişkiler kavramı göz önünde bulundurulduğunda, tek bir yaklaşımla tanımı açıklamak mümkün değildir. Tanımlamalarda ortak bir görüş ifade edilememesi ise halkla ilişkilerin tarihsel süreç içinde geçirdiği değişimler ve insan kaynakları, reklamcılık, pazarlama gibi çalışma alanlarıyla prensipler arası bir ilişkisinin olmasından kaynaklanmaktadır (Bülbül, 2004: 1). Halkla ilişkiler eğilimleri analiz etme, organizasyon liderlerine danışmanlık yapma ve hem kuruluşlara hem de kamu yararına hizmet edecek planlanmış eylem programlarını uygulama sanatı ve sosyal bilimidir (Theaker, 2004: 4). Tortop (1993: 4) halkla ilişkiler kavramını “Halkı etkileyen söz, eylem ya da olay” olarak tanımlamış, bir kuruluşun çalışanlarına, müşterilerine ve bağıntılı olduğu kişilere kendisini sevdirmeye ve saydırma sanatı olduğuna değinmiştir. Ek olarak halkla ilişkiler, düşüncelerin istenen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara aktarılması ve nitelikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesi ifadesini kullanmaktadır (Tortop, 1993). Asna ise (1997: 208) halkla ilişkileri, “Özel ya da tüzel kişinin; bir insanın, derneğin, özel ya da kamu kuruluşunun karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması ve ilişkilerini geliştirmesi için gösterdiği çabaların bütünü” şeklinde açıklamıştır.

Kitchen; halkla ilişkilerin pazarlama iletişimi açısından önemli bir araç olduğuna değinmiş, bu noktada pazarlama halkla ilişkilerini ürün halkla ilişkileri ve marka halkla ilişkileri olarak iki başlıkta incelemiştir. Ürün ve marka halkla ilişkilerinin hedefleri farklı açılardan birbirinden ayrılmaktadır. Ürün halkla ilişkileri; ürünü çeşitli iletişim teknikleriyle tanıtmak, ürüne imaj yüklemek, ürün sadakati sağlamak ve hedef kitlede farkındalık yaratmak gibi özelliklere sahipken, marka halkla ilişkileri ürünün konumlandığı markaya farkındalık ve bilinirlik sağlamak, markaya müşteri sadakati oluşturmak, marka imajını oluşturarak, satışları arttırmak ve süreklilik sağlamak açısından önem taşımaktadır (akt. Babür Tosun, 2017: 461).

Marka yönetim süreçlerinde halkla ilişkilerin kullanıldığı alanlardan bazıları belirtildiği gibidir (Aktuğlu, 2018: 175-177);

- Yeni ürünleri pazara sunmak,
- İnsanların ürünlerle ilgilenmesini sağlamak,
- Yeni pazarlar araştırmak,
- Marka ile ilgili hikâyeler üretmek,
- Satış geliştirmeyi güçlendirmek,
- Pazarda doğacak krizleri en az hasarla önlemek,
- Perakende noktalarındaki ziyaretçi sirkülasyonunu arttırmak,
- Firmaların pazardaki rakiplerinden farklı olmalarını sağlamak, şeklindedir.

2.5.Marka Tescil Kararları

Markalar hukuku kapsamında tescil ve patent olguları sürekli olarak karıştırılan iki kavramdır. Tescil, markayı rakipler veya başka kişi ve kurumlara karşı hukuki açıdan koruma altına alan, patent ise teknolojik alanda yenilik getiren ve sanayiye uygulanabilirliği olan buluşların korunabilmesi için buluş sahiplerine verilen belgedir. Görüldüğü gibi patent, buluş sahibine buluşunu kullanma ve kullandırma konusunda bir özerklik verici niteliğe sahiptir. Ancak bir buluşun patentle korunabilmesi için bazı koşullar taşınması gerekmektedir (Aktuğlu, 2018: 147). Bu koşullar, Türkiye’de ve Dünya’da yeni olan, sanayiye uygulanabilen, tekniğin bilinen durumunun aşılması kriterlerine uygun olan buluşlar olarak daraltılmaktadır (<http://www.marmarapatent.com.tr/>) (4 Aralık 2019).

Patent verilmeyecek konu ve buluş başlıkları ise aşağıda belirtildiği gibi özetlenmektedir (<http://www.marmarapatent.com.tr/>) (4 Aralık 2019).

- Keşifler, bilimsel teoriler, matematik metotları;
- Zihni, ticari ve oyun faaliyetlerine ilişkin plan usul ve kurallar;
- Edebiyat ve sanat eserleri, bilim eserleri, estetik niteliği olan yaratmalar, bilgisayar yazılımları;
- Bilginin derlenmesi, düzenlenmesi, sunulması ve iletilmesi ile ilgili teknik yönü bulunmayan usuller;
- İnsan veya hayvan vücuduna uygulanacak cerrahi ve tedavi usulleri ile insan, hayvan vücudu ile ilgili teşhis usulleri;

- Konusu kamu düzenine veya genel ahlaka aykırı olan buluşlar;
- Bitki veya hayvan türleri veya önemli ölçüde biyolojik esaslara dayanan bitki veya hayvan yetiştirilmesi usulleri şeklinde düzenlenmiştir.

Bir markanın tescil karar süreci belirli bir rotayı gerektirmektedir; yapılan ön araştırma sonucu markanın başkası adına tescili olup olmadığı öğrenildikten sonra Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığına başvuru yapılır. Başvuru yapıldıktan altı ay sonra marka, resmi markalar bülteninde yayınlanır. Tescil başvurusu yapılan bütün markalar Türk Patent Enstitüsü Başkanlığınca ayda bir yayınlanan Resmi Markalar Bülteni’nde üç ay süreyle üçüncü kişilerin itiraz ve incelemesine sunulmaktadır. Resmi Markalar Bülteninde yayınlanan markalara herhangi bir itiraz gelmemesi durumunda itiraz süresinin bitiminden ortalama 15-30 gün içinde tescil kararı tebliğ edilir. Tescil kararının tebliğinden itibaren gerekli harcın ve evrakların tamamlanması ile “Marka Tescil Belgesi” gönderilmektedir (Ak, 2006: 117).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

3.1.Aile Şirketi Nedir?

Hayatın anlamının ne olduğu sorulduğunda, yirminci yüzyılın ünlü psikoloğu Freud, bu soruyu “Lieben und Arbeiten” yani “Sevmek ve Çalışmak” olarak yanıtlamaktadır. Nitekim pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsurunu hem ailesi ve hem de işi oluşturmaktadır. Bu iki unsuru aynı anda içerebilen “Aile Şirketleri” ise kamusal-ortaklı şirketlerden çok daha farklı özellikler göstermektedir (Kırım, 2000: 1).

Aile, en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimi, işletme insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturulan bir kurum, aile işletmeleri ise kan bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlerdir (Ateş, 2005: 1). Gersick (1997: 2) aile işletmelerini “Dünyanın dört bir yanındaki baskın işletme şekli” olarak tanımlamıştır. Ernesto J. Poza ise (2010: 6) tanımlı düşündüğümüzden daha farklı yönleriyle bir sentez olarak ele almış, bir ailenin iki veya daha fazla üyesi, aile birliği tarafından sahiplik kontrolü, yönetimde aktif olarak aile üyelerinin hâkimiyeti, ailenin firmanın yönetimi üzerindeki stratejik etkisi ve aile ilişkilerinin sürekliliği olarak maddelemiştir. Alayoğlu ise (2003: 14) aile şirketlerini “Genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler” olarak tanımlamıştır. Büyükhelvacıgil’e göre (2010: 15) aile şirketleri; sevgi, çalışma ve insanlar arasında çoklu bağlantılardan oluşmaktadır. Bu bağlantılar ya olumlu bir saygı ittifakı biçiminde ya da bir kavga ve düşmanlık ilişkisi biçiminde insanları bir araya getiren hem içsel hem de dışsal bağlantılar şeklindedir.

Belirtilen tanımlamalara ek olarak aile işletmeleri kavramı, literatürde farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Tagiuri (1992) aile işletmesini “Aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi”, Cox (1996) “Birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletme”, Feyzoğlu (1990) “Zirai taşınmazların parçalanmasına engel olmak amacıyla akrabalar arasında kurulan ve tekeredeki miras paylarının tümünü veya bir kısmını bırakmak ya da ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan tüzel

kişiliği bulunmayan bir ortaklık şekli”, Potobsky (1992) “Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletme” ve Bozkurt (1997) aile şirketini “Yönetim kurulunda en az iki veya daha fazla aile bireyinin yer alması ve bu bireylerin şirketin en az %10 hissesine sahip olması” şeklinde açıklamaktadır (akt. Ateş, 2005: 2-3).

Belirtilen tanımlamaların yanında “Aile Şirketi” kavramı diğer şirketlerin yanı sıra yönetim faktörünün aile ilişkilerine dayandırıldığı, yönetim kademelerinde aile bireylerinin yer aldığı, firmanın önemli kurumsal değerlerinin aile içindeki geleneklerle şekillendirildiği, genellikle tek bir aile üyesinin eylemlerinin işletmenin itibarını temsil ettiği ve şirket hisselerinin aile bireylerince paylaştırıldığı niteliklerini içinde barındırmaktadır (Sarbah &Xiao, 2015: 42).

3.2.Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri

Aile şirketleri, belirli bir kurala sığdırılamayacak kadar değişken ve çeşitli bir yapıya sahiptir ve genel özellikleri açısından temel karakteristiklerinin belirlenmesinde fayda görülmektedir. Literatürde ifade edilen temel karakteristik özellikler belirtildiği gibidir (Alayoğlu, 2003: 17-23, Kebeci, 2010: 20-21).

- Aile şirketleri, başlangıçta kurucunun beklentileri ile sınırlıdır,
- Şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestij ile birlikte gelişmektedir,
- Şirket politikası aile çıkarlarını yansıtmaktadır,
- Stratejik kararlar günlük olarak alınmakta ve izlenecek genel politikanın sınırları genellikle aile üyeleri tarafından belirlenmektedir,
- Aile bağları, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır,
- Genellikle, aileden en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir,
- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkilemektedir,
- Aile bireylerinin şirketteki konumu, ailedeki konumu ile paralel gelişmektedir,
- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılmaktadır,

- Aile bireyleri tarafından kurulması sebebiyle genellikle kapalı bir görünüm arz eder,
- Kurucu ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir,
- Formal bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayandırılır,
- Profesyonelleşme, genellikle işin hacmi büyüyüp ailenin sorumluluklarını aştığında gündeme gelmektedir,
- İdari personel genellikle aile içinden seçilmektedir,
- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir,
- Çoğu kez çalışanların “profesyonel” olduğu unutulur,
- Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı sergilenmektedir,
- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle yaş ve cinsiyet belirleyici bir unsurdur,
- Şirket kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, sahip oldukları değer yargılarının ve genel kültürlerinin bir yansıması oluşturur.

3.3.Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Literatürde aile şirketleri açıklanırken birçok ortak temel karakteristiğe sahip oldukları görülmektedir. Aile şirketleri diğer şirketlere oranla birçok farklı avantaja sahiptir ancak aile şirketleriyle ilgili bazı zorluklara da rastlanmaktadır (<https://www.nibusinessinfo.co.uk/>) (29 Ocak 2020). Yıldız’a göre (2008: 22-24) aile işletmelerinin sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlemeleri, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararları daha kısa zamanda almaları, birbirlerini tanıyan bireylerden oluştukları için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanmaları, yetişen ikinci kuşak aile bireylerinin küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olmaları ve aile işletmelerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması aile işletmelerinin avantajları içerisinde yer almakta, bununla birlikte nakidin olmaması ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması dolayısıyla büyüme hızının yavaş olması, şirketin başarılı şekilde yönetilebilmesi için disiplinin sağlanmasında bazı güçlüklerin ortaya çıkması, birinci ve ikinci kuşak arasında bazı fikir

ayrılıklarına rastlanması, yönetsel açıdan karşılaşılabilecekleri zorluklar karşısında aileden olmayan profesyonel yöneticilerin yükselme olanaklarının sınırlı olduğu düşüncesiyle bu tür şirketlerde çalışmak istememeleri, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim benimsemeleri suretiyle sonraki neslin gelişiminin yavaş olması, yetki ve sorumlulukların açık olmaması durumunun koordine problemini de beraberinde getirmesi, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması durumunda işletme veriminin azalması ve objektif veri toplama ve değerlendirme sistemi yerine güvenilir kişilerin bilgilerinden yararlanma eğiliminin yüksek olması kriterleri aile işletmelerinin dezavantajları olarak değerlendirilmektedir.

Ward ise (2004: 22) aile şirketlerinin avantajlarını; birlikte çalışma fırsatı, karşılıklı güvenin aileyi ve işi güçlendirmesi, zenginlik yaratma fırsatı, gelecek nesle aile değerlerinin aktarılması ve aile topluluğuna duyulan saygı olarak değerlendirirken dezavantajlarını; aile bireylerinin kişisel gizlilik potansiyeli, kişisel hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda büyük hayal kırıklıklarının olması, tek bir işin içerisinde birden çok problemle uğraşılması, toplumda daha fazla görünür bir aile olmanın verdiği gizlilik kaybı ve ailenin dışarıdan gelen eleştirilere karşı açık bir pozisyonda olması şeklinde ele almaktadır.

3.4.Aile Şirketlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Literatürde büyük ölçüde aile şirketlerinin zayıf noktalarına vurgu yapılmasına rağmen üstünlükleri üzerinde yeterince durulmamıştır (Ateş, 2005: 7). Ancak ekonomide kapladıkları devasa payın sebebiyle aile şirketleri denklere oranla birçok güçlü yöne de sahiptir (Özkul, 2016: 13). Aile şirketleri özellikle üyelerinin duygusal anlamda birbirlerine bağlı olmaları ve güçlü bir şirket kültürü geleneğine sahip olmaları ile dikkat çekmektedir (Ward, 1997: 325).

Aile şirketlerini benzeri diğer şirketlerin bir adım önüne geçiren özelliklerinden biri belki de en önemlisi kriz direncidir. Örgütsel direnci, beklenmedik çevresel etkiler karşısında örneğin bir ekonomik kriz durumunda koruyabilmesi, aile şirketlerinin sıra dışı bir gücü olarak ele alınmaktadır (Özkul, 2016: 13). Bununla birlikte; aile işletmelerinde geleneklere, örf ve adetlere verilen önem çalışanlarla daha sıkı diyalogların kurulmasını ve işçi ile işveren arasında güvenin oluşturulmasını güçlendirmekte (Koçel, 2006: 48), sahip

olunan kültür belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunu oluşturmaktadır (Köylü Gölcü, 2018: 26). Aile şirketlerinde yöneticilik rolünün tek bir elde toplanması; kararların merkezi olmasını, dolayısıyla örgüt içinde hızlı ve etkin hareket edilmesini kolaylaştırmaktadır (Taiguri & Davis, 1982: 201). Ailenin sosyal ve iş çevresiyle iyi ilişkileri ve piyasada yarattığı güven hissi ise finansal ihtiyaçların karşılanmasında birçok pazarlama avantajı yaratmaktadır (Yakupogulları, 2001: 18).

Belirtilen güçlü yönlerin yanında aile şirketlerinin kendilerine has bazı zayıf tarafları da bulunmaktadır. Bunlardan belki de en çok rastlanana nepotizmdir. “torpil” ya da “akraba kaydırma” olarak da bilinen nepotizm, bir aile işletmesinde farklı şekillerde görülmektedir. Örneğin; bir pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri karşılayıp karşılamadığına bakılmaksızın o pozisyona akrabaların getirilmesi aile şirketlerinin zayıf bir yönü olarak ele alınmaktadır (Özkul, 2016: 21). Aile şirketlerinde yetkinin merkezileşmesi ile bazı sorunlarda görülmektedir. Ailede yaşa göre görev dağılımı yapılmakta, yetenekli gençler büyükler karşısında daha az yetki kullanmaktadır (Akdoğan, 2000: 35). Bununla birlikte CEO ve kritik yönetim kademeleri için devir planlaması, aile üyelerinin istihdamı ve yetenekli personelin şirkete çekilmesi gibi stratejik öneme sahip konulara bazı aile şirketlerinin gerekli özeni göstermemeleri ya da ihmal etmeleri de aile şirketlerinin başarısını engelleyen zayıf bir yönü olarak ele alınabilmektedir (Bayramoğlu, 2017: 41). Ek olarak aile bireyleri arasındaki rekabet, tutuculuk, aile içi rol çatışmaları ve yönetimin devredilme sorunu da aile şirketlerinin zayıf yönlerine örnek gösterilmektedir (Ateş, 2005: 15).

3.5.Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri

Genel olarak Türkiye’deki aile işletmeleri düşünüldüğünde, aile şirketlerinin kendilerine has gelişim evrelerine sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmada aile şirketleri;

- Birinci nesil aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri ve
- Sürekliliği olan aile şirketleri olarak üç aşamada ele alınacaktır.

3.5.1.Birinci Nesil Aile Şirketleri

Aile şirketleri gelişim sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri teşkil etmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 94). İşletme kurucusu çoğu kez ailede baskın olan ve ailenin itici gücünü temsil eden kişi olmaktadır. Birinci nesil aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda çekirdek aile üyeleri işletmede çalışmakta ve yönetim kurulu üyeleri, aile üyelerinden oluşmaktadır (İçin, 2008: 31). Şirket kurucusu, bir iş girişiminin oluşumunu görselleştirme ve oluşturmada ilk adımı atan birey olarak tanımlanır (Venter, 2007: 94). Mülkiyetin ve yetkinin girişimcide olduğu “Girişimcinin Kurduğu ve Yönettiği Aile Şirketlerinde” genellikle eş ile ortaklık ilişkisine sahip olunur (Karpuzoğlu, 2001: 96). Bununla birlikte stratejik ve fonksiyonel kararlar bizzat girişimci tarafından alınmakta ve işi yürüten kişiler birebir kurucuya bağlı olarak çalışmaktadır (Ward, 2004: 43).

Gersick’e göre (1997: 13) girişimcinin yönetim, teknik ve pazarlama gibi çeşitli alanlarda sahip olduğu bilgi ve yeterlilik işletmenin başarısını da etkilemektedir. Bu dönem kurucunun, yeni işe başlama ve aynı zamanda genç bir aileye sahip olmanın tüm güçlüklerini yaşadığı bir dönem olarak değerlendirilir. Kuruluş dönemindeki yapılması gerekenler nedeniyle kurucu, aile içerisinde kendisinden beklenen eş ve babaanne rolünü tam olarak yerine getirememektedir. Çocukları ile yeterince zaman geçirememesi ya da eşi ile ilgilenememesi ise evliliği üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır (Bayramoğlu, 2017: 117). Bununla birlikte girişimci; üretim, satın alma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilenmekte ve işletme büyüdüğünde bu işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale gelmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 97). Bu noktada bir aile şirketi öncelikle ailenin amaçları için var olduğundan sorumluluğun aile üyelerine geçişi bir avantaj olarak görülmektedir (Poza, 2010: 9).

3.5.2.Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Aile şirketleri zamanın ilerlemesi ve özellikle bir nesilden diğerine geçişle daha karmaşık olma eğilimindedirler. Bu eğilim sonraki nesiller ile ailenin iş dünyasına

katılımını çevreleyen duygusal faktörlerin yoğunluğunu da arttırmaktadır (Leach & Bogod, 1999: 19). Yoğun bir biçimde çalışan girişimci, yüksek başarı güdüsü ve çok çalışmanın doğal bir sonucu olarak başarıyı yakalamaktadır. Bu girişimin başarıya ulaşması ise aileye ekonomik olarak yansımaktadır. Aile işi destekledikçe iş de aileyi destekleyerek bu karşılıklı etkileşim için giderek büyümesi ve gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle üretim ya da pazarlama odaklı işlerin bu aşamada adeta bir kartopu gibi katlanarak büyüdüğünü görmek mümkündür (Fındıkçı, 2008: 22). Bu noktada üstün sonuçlar elde etmeye kendini adanmış büyüyen bir şirket, eylemlerini şirketin paydaşlarının meşru beklentileriyle uyumlu olmasını sağlamalıdır (Miller, 1996: 14). Girişimin başarılı olması ve devam etmesi, ailenin gelişmesi ve sisteme katılmak isteyen üyelerin sayısının da artmasına sebep olmakta ancak bu artış şirketin geleceğinin şekillenmesi konusundaki rekabeti de arttırmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009: 62). Bununla birlikte işletmenin gelişme ve büyümesi, iş ortamına aile dışından bireyler, profesyonel yönetici ve çalışanların da katılmasını gerektirmektedir (Yıldız, 2008: 86).

Büyüyen ve gelişmekte olan çoğu aile şirketi, tüm aile sahiplerinden ve belki de birkaç kilit aile dışı yöneticiden oluşabilecek resmi olmayan bir kurulla başlar. Bu yöntem, şirketi etkileyen önemli konularda şirketin kendisini güncellemesi için bir yol sunsa da gelişmekte olan aile şirketlerinde daha resmi bir yönetim kuruluna ihtiyaç duyulduğu gerçeğini değiştirmemektedir (<https://www.thefbcg.com/>) (20 Ocak 2020). Şirket, otoritenin yalnızca kuruculara verildiği aşamayı geçtiyse, sorumlulukların ve karar verme süreçlerinin netleştirilmesi gerekir. Artık görev ve unvanları vakti olduğu ya da kurucu ile yeterince güçlü kan bağı olduğu düşünülen kişilere tahsis etmek yeterli değildir (Alacaklıoğlu, 2009: 70).

Büyüyen ve gelişen aile şirketleri; bireyler arası artan rekabet, aile ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli fonları temin etme, değişime direnç, esnek olamama, kardeşler arası çatışmalar ve ailenin farklı amaç, değer ve inançları gibi farklı problemlerle uğraşmaktadırlar (Aykan, 2009: 38). Bu aşamadaki şirketler, stratejik ve psikolojik sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadır. Kurucunun hakimiyetinden birçok farklı kişinin hakimiyetine geçen organizasyon, şirketi bir arada tutacak yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Şirket takım çabasına dayanmakta, bireysel çabalar ancak kısa vadede başarıyı sağlamaktadır. Bu noktada doğru iletişim ve planlama, gelişmekte olan aile şirketlerinin sahip olmaları gereken en önemli konu başlıklarının başında gelmektedir (Gersick, 1997: 154).

3.5.3.Sürekliliği Olan Aile Şirketleri

Aile işletmeleri gelişim evresinin son aşaması sürekli olmayı başaran aile işletmelerine ilişkindir. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun bir şekilde bünyesinde barındırmakta, iş değerlerini aile değerlerine oranla ön plana çıkararak misyon, vizyon, strateji ve planlama gibi çalışmalar üzerinde durmaktadır (Güleş, 2013: 118). Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde kan bağı ve güvenilirlikten ziyade, bazı iş değerleri de ön planda tutulmaktadır. Bu iş değerleri; işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özelliklerin iyi belirlenmesi, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumlulukların doğru kişilere verilmesi ve iş birliği yapılacak birimler ve çalışma şartlarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi olarak özetlenebilir (Alayoğlu, 2003: 40).

Sürekliliği olan aile şirketlerinde misyon belirleme, vizyon geliştirme, izlem ve plan yapmaya ve korumaya ilişkin çalışmalar üzerinde durulmakta, karlılık yanında müşteri memnuniyetine odaklanılıp, toplumsal ve sosyal içerikli amaçların gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır (Özcan, 2015: 62). Bununla birlikte aile şirketlerinin sürdürülebilir olması ve başarısı için Ward (2004: 86) her ailenin “6C” koduna sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu kodlar; “*Cash-Nakit*” (devamlılığını sağlayabilir olmak her ailenin büyümesi ve ortaya çıkacak beklenmedik aile ihtiyaçları için kaçınılmazdır) “*Communication-İletişim*” (iyi iletişim kurmak aile bireyleri için bir zorunluluktur. Her bir aile üyesinin aynı oranda söz hakkı olmalıdır) “*Criticism-Eleştiri*” (aile bireylerine karşı yapılan eleştiriler yapıcı olmalı ve diğer kişilere yardım etmeyi amaçlamalıdır) “*Commitment-Bağlılık*” (tüm aile bireyleri işletmenin temel felsefesine bağlı olmalıdır) “*Compassion-Sevgi, Şefkat*” (her birey hem aile üyelerine hem de şirket çalışanlarına sevgi ve şefkat duymalıdır) “*Credit-Güven*” (her aile bireyi alçak gönüllü olmalı ve bu davranış büyük başarıya ulaşmış aile bireyleri tarafından bile diğer kişilerle paylaşılmalıdır) şeklinde sınırlandırılmaktadır.

Sürekliliği olan aile şirketlerinde karar alma yetkisi profesyonel yöneticilerden ve aile üyelerinden oluşmaktadır. Örgüt içerisindeki iletişim süreci ise çok boyutludur (Ateş, 2005: 50). Ek olarak bu dönemde aile şirketi danışmanlığından yararlanma eğilimi de artmaktadır (Kaslow, 2012: 26). Danışmanlar, iş ve aile değerlerini birbirinden ayırarak örgüt yapısının kişilerden bağımsız hale dönüşümünü sağlamakta, bu dönüşüm aile

üyelerinin sahip oldukları haklar ve yükümlölükler ile yönetim kademelerinde çalışma fırsatları, aile ve iş değerleri dengesi, şirket paylarının alım-satım şartları gibi konularda netlik kazandırmaktadır (Özcan, 2015: 62).

3.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

3.6.1. Kurumsallaşma Kavramı

Türkçede “kurumsal” sözcüğü İngilizcedeki “*Institutional*” ve “*Corporate*” kelimelerinin bünyesinde “kurum” sözcüğünden türemiştir (Yıldız, 2008: 87). Türk Dil Kurumu'na göre kurumsallaşma; “Örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak” (<https://sozluk.gov.tr/>) (21 Ocak 2020) anlamlarında kullanılmaktadır. Kurumsallaşma kavramı, sosyal yapı içinde davranış düzenliliği sağlayan kurallar, bireylere belirli roller yükleyen inançlar, normlar ve bu bireylerin oluşturduğu örgütler sistemi olarak tanımlanmaktadır (Saritaş, Gürsoy ve Sarı, 2016: 139). Karpuzoğlu (2001: 72) kurumsallaşmayı, “Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” şeklinde ele almış, Selznick ise (1996: 273) “Kurumsallaşma, kararlı olmayan ve gevşek yapıların, düzenli ve sistematik bir yapıya dönüştürülmüş halidir” ifadesini kullanmıştır.

Bu tanımlamalara ek olarak aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması, kurumsal anlamda stratejik planlamaların yapılması, iş ve görev tanımlarının yapılarak yazılı hale getirilmesi, yetki ve sorumlulukların dağıtılması ve profesyonel bir yönetime geçilmesi, aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, varis, emeklilik, acil durum vb.) planlanması ve aile içi etkin iletişimin sağlanması gibi farklı şartlara bağlanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 63). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin başarıyla yürütülebilmesi ise sosyal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurarak kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları daha kolay yerleştirebilecek, ayırt edici bir kurumsal kimlik oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır (Özcan, 2015: 198).

Kurumsallaşma kavramı, aile şirketlerine birçok yarar sağlamakla birlikte bazı sakıncaları da içerisinde barındırmaktadır. Kurumsallaşma kavramının olası yararları; kurumun kontrolünü sağlamayı kolaylaştırması, örgütün sistemli ve düzenli çalışması, işletmenin büyümesini kolaylaştırması, işlerin devamlılığını sağlaması, yetki ve sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmesi, dışa açılmanın kolaylaşması gibi konular üzerinden ele alınırken, sakıncaları; maliyetin yükselmesi, karar alma sürecinin uzaması, sistemin yavaşlaması, monoton bir iş ortamının oluşması, işletme sahibinin bazı koşullarda geri planda kalması şeklinde ele alınmaktadır (Güleş & Arıcıoğlu, 2013: 227).

3.6.2.Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasının Temel Unsurları

Aile şirketlerinin büyüyen ve gelişen bir yapıya sahip olmaları, büyümeye bağlı olarak zamanla bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Müşterilerin, insan kaynaklarının ve mali konuların yönetimi önem kazanmakta işlerin ayrılması, ilke ve kuralların tüm kademelerce belirlenmesi ön plana çıkmaktadır (Yükselen, 2018: 31). İşte tam da bu noktada aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya dönüşmeleri hayati önem kazanmaktadır. Aile şirketlerinin yönetimi tipik olarak, bir yönetim kurulu ve bir aile konseyi biçimini kapsar (Sarbah & Quaye, 2016: 20). Ancak kurumsallaşma kavramının farklı unsurlara da ihtiyacı bulunmaktadır. Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşmasının temel unsurları; “Yönetim Kurulu, Aile Konseyi, Aile Anayasası ve Devir Planı” konu başlıklarıyla ele alınacaktır.

3.6.2.1.Yönetim Kurulu

Yönetim kurulları ortak konumdaki aile üyelerinin, periyodik olarak bir araya geldikleri, görev ve sorumluluklarıyla ilgili bilgi paylaştıkları ve ortak akılla karar aldıkları kurullar olarak görülmektedirler (Yükselen, 2018: 127). Yıldız’a göre (2008: 35-36) yönetim kurulu, işletmelerdeki kararlar alınırken bireyci değil, çoğulcu; dar ve tek taraflı değil, geniş ve çok taraflı hareket edilmesini sağlayan, alınan kararların işletmeyi direkt olarak etkilediği üst yönetim kademeleridir. Bu nedenle etkin olarak kullanılması sağlanmalı, varlığını veya etkinliğini ortadan kaldıracak uygulamalardan şiddetle

kaçınılmalıdır. Buna karşılık aile işletmelerinde patron-yöneticiler, genellikle yönetim kurulu oluşturulmasına karşı çıkmaktadırlar. Bunu özerkliğin yitirilmesi olarak algılamakta, gizliliğin ihlal edilmesinden çekinmektedirler. Ancak tüm kanıtlar, doğru seçilmiş ve iyi yönetilen bir yönetim kurulunun, başarı ve iflas arasındaki ayrımı kadar fark yaratabileceğini göstermektedir.

Kırım'a göre (2000: 49) yönetim kurullarının üç temel işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler;

- Ortakların çıkarlarını temsil etmek ve korumak,
- Şirketin uzun vadeli stratejik gündemini oluşturmak ve
- Genel müdürün birincil danışmanı olmak, şeklindedir.

Alayoğlu'na göre (2003: 135) yönetim kurulunu oluşturan üyeler, devamlı iş başında olan ve günlük işlerle uğraşan kişiler olarak düşünülmemelidir. Genel politikayı tayin etmenin yanı sıra, hedefleri onaylayan, denetleyen ve gidişata göre, doğrudan üst yönetim kadrosunu tayin eden bir yönetim organı olarak düşünülmelidir. Bununla birlikte eğer yönetim kurulu tamamen aile üyesi ortaklardan oluşuyorsa, burada kararsızlık tehlikesi büyük olmaktadır. Bu nedende özellikle şirket büyüme aşamasına gelip ortak sayısı arttıkça, yönetim kurulunun ağırlıklı olarak aile dışı kişilerden oluşması gerekmektedir (Kırım, 2000: 49).

3.6.2.2.Aile Konseyi

Bir aile konseyi oluşturulma aşamasında, işletme ve aile bireylerinin iyi analiz edilmesi, konseyin ne amaç için kurulduğunun ortaya konulması ve herkes tarafından benimsenmesi, oldukça önem taşımaktadır (Yıldız, 2008: 40-41). Oluşturulan bu aile konseyi, aile meselelerine odaklanan bir yönetim organıdır ve periyodik olarak yapılan aile toplantıları sayesinde kurumsallaşmayı da temsil etmektedir (Poza, 2010: 278).

Bir sonraki neslin gelişimini ve eğitimini organize etme ve aile bireylerinin iş kurallarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmak aile konseyi toplantılarının temelini oluşturmaktadır (<https://www.thefbcg.com/>) (3 Şubat 2020). Bu noktada etkin ve verimli

aile konseyi toplantıları için belirtilen konu başlıklarına dikkat edilmesi gerekmektedir (<http://www.theistanbulconsulting.com/>) (3 Şubat 2020).

- Aile konseyi, yılda en az 2 en çok 6 kez toplanmalıdır,
- Toplantıların belli bir gündemi olmalıdır,
- Toplantılar, belli bir yönetim kılavuzuna göre oluşturulmalıdır,
- Toplantıya dair sonuçlar ve görüşmeler raporlandırılmalıdır,
- Toplantılarda, aile bireylerinin doğru bilgilendirilmesi adına, uzman ve danışmanlar çağrılmalıdır.

3.6.2.3.Aile Anayasası

“Aile anayasası, aile konseyinde yer alan aile üyeleri başta olmak üzere diğer tüm aile fertleri ile yakın akrabaları kapsayan ve aile-iş ilişkilerini düzenleyen bir belgedir.” Bununla birlikte; işletmeye dair bir plan oluşturma ve beklenmedik sorunlarla başa çıkma ilke ve protokollerini, içeriğinde barındırmaktadır (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 283). Büyükhelvacıgil (2010: 233) “En geniş anlamıyla aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallardır” ifadesini kullanmaktadır. Özcan ise (2015: 252) aile anayasasını; “Çatışmalara yol açabilecek konular üzerinde uzlaşılan, aile ile iş ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesini sağlayan, aile üyelerinin şirketten yararlanma şekli, işe alma yöntemleri, şirket ortaklık oranları gibi konuların düzenlendiği ve genel davranış ölçütlerinin belirlendiği kural ve temel ilkelerin yazılı duruma getirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Özcan’a göre aile anayasasının uygulanması halinde aile ile şirket arasındaki ilişkiler daha da belirginleşmekte, ailenin şirketle olan ilişkilerinin kurumsallaşması sağlanmaktadır (Özcan, 2015). Sönmez ise (2015: 178) aile anayasasını hissedarların birbirleriyle, diğer aile üyeleriyle ve şirket yöneticileriyle ilişkilerinde izleyecekleri prensipler olarak ele almış, ailenin gelecekle ilgili planlama yapması, tartışması ve birden çok kişinin katılımı ile oluşturulduğuna dikkat çekmiştir.

Kebeci’ye göre (2010: 64) aile anayasası; aile üyelerinin birbirleri ile iş arasındaki ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yönetebilecek bazı temel unsurlara bağlanmaktadır. Bu unsurlar;

- Misyon,
- Hisselerin oranı,
- Görev değişimi,
- Aile üyelerinin eğitimi,
- Yönetime katılım koşulu ve kuralları,
- Ailenin gelecekte olmak istediği nokta,
- Yönetim kuruluna seçim kriterleri ve
- Performans ölçümü gibi temel ilkeler olarak özetlenmektedir.

Aile anayasası oluşturulmasının aile şirketleri açısından bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Söz konusu avantaj ve dezavantajlar incelendiğinde avantajlarının dezavantajlarına oranla çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu avantajlar, aile birlikteliğini kuvvetlendirmekte ve işletme performansını güçlendirmektedir. Aile anayasasının aile bireylerine yön vererek, rehberlik görevini üstlenmesi, aile içi iletişimi kuvvetlendirmesi, değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılması, iş birliği ve yardımlaşmayı teşvik ederek sinerji yaratması, güven oluşturması, üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engellemesi, adalet duygusunu arttırması, işletme performansını yükseltmesi ve aile duygularını güçlendirmesi aile anayasasının avantajlarını temsil ederken; esnek olmaması, tüm aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamanın zor olması ve hazırlanmasının zaman alması ise dezavantajlarını oluşturmaktadır (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 286).

3.6.2.4.Devir Planı

Aile işletmeleri gerek Dünya çapında gerekse ülkemiz ekonomisindeki yaygınlıkları sayesinde büyük önem taşımaktadırlar. Ancak kurucusunun yaşamını yitirmesiyle miras kavgası, kardeşler arasındaki anlaşmazlıklar vb. nedenlerle riskli aşamalara da gelebilmektedirler. Dolayısıyla; bir aile işletmesinin ayakta kalması, büyümesi ve geleceğini garanti altına alması yani kuşaklar boyu yaşaması, sürdürülebilirlik yeteneği ile mümkün olmaktadır (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 325).

Ward (1997: 325) aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerinin önündeki en güçlü zorlukları farklı sebeplere bağlamaktadır. Bu maddeler;

- İş yaşam döngülerinin olgunlaşamaması ve artan rekabet,
- Sınırlı bir sermayeye sahip olmak,
- Niteliksiz yeni nesil liderlik problemi ve değişime karşı direnç göstermek,
- Kardeşler arası çatışmalar ve
- Aile hedefleri, değerleri ve ihtiyaçları karşısında ortak bir retorik oluşturamamak, şeklinde açıklanmaktadır.

Sürdürülebilirliğin sağlanması adına devir kavramı aile şirketlerinde, mülkiyet ve yönetim yapıları üzerinde önemli değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimlerin kümülatif etkisi, aile ve şirket arasındaki karşılıklı bağımlılıkla ilgili olarak farkındalığın artmasını da beraberinde getirmektedir. Devir süreci, genellikle bir kararla yönetimin seleften halefe geçmesi olarak değerlendirilse de aslında tek bir adımdan oluşan basit bir süreç olarak değil tam tersine halef şirkete katılmadan çok önce başlatılması gereken çok aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Bayramoğlu, 2017: 184-185). Bu doğrultuda sistematik ve planlı bir şekilde aile anayasası ve konseyinde yönetimin ikinci nesle hangi kurallar dâhilinde geçeceği belirlenmeli, devir planı hazırlanarak kurumsallaşma kararlarının alınması kolaylaştırılmalıdır (Sönmez, 2015: 73).

Devretme süreci zor bir süreç olmasına karşın biyolojik de bir gerekliliktir. Eğer anlamlı ve kabul edilebilir bir plan, mevcut liderin varlığında yapılmazsa, çatışma, sürtüşme ve kavga kaçınılmaz olmakta, işin kendisi açısından da zarar oluşturmaktadır. Başarılı bir devir planlaması yapılamadığı takdirde pek çok bilgi ve ilişki korunamayacak, mevcut lider önemli ilişkilerini bir sonraki lidere devredememiş olacaktır (Kırım, 2000: 29).

Günver (2002: 63) devir planının hazırlanmasında karşılaşılan bazı engellerin olduğuna dikkat çekmiş, bu engelleri;

- Aile içerisinde istek, duygu ve beklentilerin yeterince dile getirilememesi,
- Sahip olunan farklılıkların, avantaj yerine dezavantaj olarak değerlendirilmesi,
- Şirket içerisindeki bireylerin direkt iletişim kurmaları yerine dolaylı iletişimi tercih etmeleri,
- Kurum içerisindeki farklı insanlara karşı unvanın bir avantaj olarak kullanılmak istenmesi,
- Girişimcinin, şirkete dair kontrolü bir başkasına devretme korkusu ve

- Aile üyelerinin hem şirket hem de aile ilişkilerinde birbirlerine karşı affedici olamamaları ve genç kuşağın takdir ve pekiştirilme eksikliği olarak özetlemiştir.

3.7.Türkiye’de Aile Şirketleri

Avrupa ve Amerika kıtasında ömrü 100-200 yılı aşan çok sayıda irili ufaklı işletmeye rastlamak mümkündür. Bilhassa yıllar önce küçük bir atölyede işe başlayarak ve günümüzde üçüncü ve dördüncü kuşaklara dünya çapında ölçeklere ulaşan işletmeler görülmektedir (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 19). Ancak Türkiye ölçeğinde büyük kabul edilebilecek firmaların geçmişi ancak 60-70 yıl kadar geçmişe uzanmaktadır. 100. Yılını tamamlamış şirketler ise genellikle küçük ölçeklerde kalmış, büyümemişlerdir (Ateş, 2005: 86-87). Bu işletmelerin genel özellikleri genellikle yöresel karakterlerinin dışına çıkamamış, uğraşı alanlarını genişletememiş, dünyadaki değişime ayak uyduramamış, ancak küçük ölçeklerde kalmak suretiyle varlıklarını koruyabilmiş olmalarıdır (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 20). Buna karşılık Türkiye’de aile şirketlerinin 1\3’ünden biraz fazlası ikinci jenerasyona devretmekte, bu oranın ancak yarısını teşkil eden miktardaki şirketler, üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürebilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 58). Bu şirketler Dünya’daki örneklerle karşılaştırıldığında, başka ülkelerin aksine birinci kuşak Türk girişimcilerin gerçek anlamda bir buluş veya yenilik yapamadığı, kurucunun adı ile özdeşleşen Dünya çapında bir ürün ya da hizmet üretmediği görülmektedir. Türkiye’de aile işletmesi olarak kurulup belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin kurucularının hayat hikâyeleri incelendiğinde belirtilen özelliklerin dikkat çektiği görülmektedir (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 22-23) Bu özellikler;

- İş yapılan sektörle Türkiye’de o sektörün paralellik göstermesi,
- Genellikle sevdikleri işlerde çalışmış olmaları,
- İlk girişimcilerin nispeten iyi sayılabilecek ortamlarda büyüyerek iş hayatına hazırlanmış olmaları şeklinde özetlenmektedir.

Karpuzoğlu’nun (2004: 44) çalışmasından yola çıkarak kuruluş tarihleri göz önünde bulundurulduğunda “Hacı Bekir ve Akide Şekerleri” firmasının 1777 yılı tarihinde Hacı Bekir tarafından kurulduğu ve beşinci nesil tarafından yönetildiği, “Vefa Bozacısı”nın 1870 yılında Hacı Sadık tarafından kurulması ve dördüncü nesil tarafından yönetilmesi,

“Güllüoğlu” markasının 1871 yılından günümüze ulaşması ve beşinci nesil tarafından temsil edilmesi, Hacı Ali tarafından kurulan “Hacı Şakir”in 1889 yılı itibariyle kurulması ve dördüncü nesil tarafından yönetilmesi ek olarak 1904 yılında kurulan “Bebek Badem Ezmecisi”nin, 1907 yılında kurulan “Koska Helva”nın, 1923 yılında kurulan “Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları”nın, Vitali Hakko tarafından 1934 yılında kurulan “Vakko”nun, 1942 yılından günümüze ulaşan “Eczacıbaşı”nın ve 1946 yılında Hacı Ömer Sabancı önderliğinde kurulan “Sabancı Holding”in ülkemizde bilinen en eski aile şirketlerini temsil ettiği gözlenmektedir.

Tez çalışmasının kuramsal yönü göz önünde bulundurulduğunda teorik çerçeve marka kavramı, marka yönetimi ve aile şirketleri ekseninde oluşturulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde yöntem konu başlığına yer verilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.Araştırmanın Konusu

Bu araştırma, çalışmanın uygulama alanını oluşturmaktadır ve kuramsal çerçevede biçimlenen yapının ve çizilen sınırların sahaya yansımaları içermektedir. Bu bağlamda aile şirketlerinin markalaşmaya bakış açıları ve marka yönetim süreçlerinde uyguladıkları markalaşma faaliyetleri ile marka yönetim süreçlerinde karşılaştıkları avantaj ve tehditler kurumsal iletişim çalışmaları üzerinden ele alınmış ek olarak kuramsal çerçevede biçimlenen marka, marka yönetimi ile aile şirketleri konu başlıkları genelde “Aile Şirketleri” özelde ise “Ankaralı Aile Şirketleri” kavramı üzerinden değerlendirilmiştir. “Ankaralı Aile Şirketlerinin” markalaşma kavramını ne şekilde biçimlendirdikleri ek olarak çalışma sahası içerisindeki yeri ve pratiklerine yansımaları tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır.

4.2.Araştırmanın Amacı

Marka oluşumunun bir zorunluluk haline geldiği günümüzün çağdaş ticaret anlayışı, başarılı bir işletme olmanın yolunu “Marka Olmak” ifadesiyle açıklamaktadır. Diğer bir deyişle “Marka Yönetimi” anlayışı belirlenen biçimsel ve içeriksel amaçlarının çeşitli stratejik yaklaşımlarla hedef kitleye aktarılması süreçlerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda aile şirketlerinin markalaşma süreçlerine yaklaşımlarının ortaya konulması ve bakış açılarının değerlendirilmesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Aynı zamanda tez çalışması, marka yönetim süreçlerinin sürdürülebilirliği altında yatan temel koşulları, ürün ve hizmetlerin farklılaşabilmesi adına işletmeler üzerindeki önemini ek olarak firmaların marka yönetim süreçlerindeki pratiklerini aile şirketlerinin bakış açıları özelinde değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

4.3.Araştırmanın Önemi

Aile işletmelerinin ekonomik ve sosyal hayatın içinde oynadıkları rol hem ulusal hem de uluslararası anlamda büyük bir önem taşımaktadır. Nitekim aile işletmeleri ekonomik ve sosyal yaşam biçimlerini şekillendirirken farklı pratikleri de faaliyet alanlarının içerisine yansıtmaktadır. Bu bağlamda tez çalışması aile işletmelerinin markalaşma kavramını nasıl tanımladıkları ve marka yönetim süreçleri ile ilgili ne gibi çalışmalar yaptıklarını ortaya koyacak olması açısından farklılık ve önem taşımaktadır. Genel olarak markalaşma kavramı günümüzde artan rekabet anlayışı göz önünde bulundurulduğunda ayrıca bir önem kazanmaktadır. Nitekim aile şirketlerinde marka yönetimi anlayışından yola çıkılarak “Markalaşma” kavramının irdelenmesi ve pratiklerinin tartışılması çalışmanın farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi noktasında farklı bir önem taşımaktadır. Özellikle Ankara ili özelinde konunun değerlendirilmesi ve coğrafi açıdan alanla ilgili yapılan çalışmaların sayıca azlığı bu çalışma ve araştırma için esin kaynağı olmuştur. Ayrıca bu çalışma marka yönetim süreçlerinin değerlendirildiği ve niteliksel olarak markalaşmaya bakış açıları kazandıran yeni bir yaklaşım eklemesi açısından önem taşımaktadır.

4.4.Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri

Çalışmanın uygulama alanını oluşturan bu bölüm, kuramsal ve kavramsal çerçevede oluşturulan yapının ve çizilen sınırların, sahaya yansımaları içermektedir. Bu yansımanın niteliksel bir araştırma ile ortaya konmuş olması Arıkan’ın da (2017: 21) belirttiği gibi kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duyguları gibi subjektif verilerin de ortaya konulması yönünde bir çalışma alanını oluşturmaktadır.

Çalışmanın başında da belirtildiği gibi Ankaralı Aile Şirketlerinin markalaşmaya bakış açılarından yola çıkılarak, uygulama aşamasında katılımcılara yönelik derinlemesine görüşmeler ışığında araştırma süreci tamamlanmıştır. Derinlemesine görüşme tekniğinin içinde barındırdığı yüz-yüze etkileşimin varlığı ve yöntemin gözlemler yapmaya olanak sağlaması niteliksel araştırma tekniğinin seçilmesinde etkili olmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın evreni içerisinde belirlenen dokuz farklı “Ankaralı Aile Şirketi” temsilcisi ile

yüz yüze etkileşime dayanan derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada yer alan Ankaralı Aile Şirketi temsilcileri ile 18 Haziran 2020 ile 9 Ekim 2020 tarihleri arasında ortalama yetmiş beş dakikalık derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların doğrudan birbirleriyle ilişkileri bulunmamaktadır. Ek olarak görüşmeye katılan firma temsilcileri farklı sektörlerde faaliyet göstermekte araştırma sorularına yönelik subjektif nitelikteki görüşlerini paylaşmışlardır. Görüşmeleri, belirlenmiş konu başlıkları etrafında birleştirmek amacıyla oluşturulan yirmi farklı soru, katılımcıların tamamına yöneltilmiştir ve firma temsilcilerinin yanıtlamak istemedikleri herhangi bir konu başlığı bulunmamaktadır. Hazırlanan soruların içerikleri ise literatürde yer alan konu başlıklarıyla özdeşlik taşımaktadır.

Çeşitli sektör raporlarında, Türkiye’de aile şirketlerinin oransal payı verilmekte ise de bu konuda bir kayıtn bulunmaması, araştırma kapsamında Ankara ili metodolojik olarak ulaşılabilirlik gerekçesiyle belirlenmiştir. Araştırma kapsamında toplamda otuz üç şirketle e-posta ve telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş, ancak şirketlerden sadece dokuzu bu araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin tamamı, araştırma kapsamında belirlenen aile şirketi kriterlerini yerine getiren şirketlerdir. Bu kriterler; şirketin en az ikinci kuşağa devretmiş olması, aile bireylerinin şirket içerisinde görevli olduğu bir yapıya sahip olması ve Ankara merkezli şirketler olmaları şeklinde belirlenmiştir.

Niteliksel yöntem kullanılarak ve derinlemesine görüşme tekniği ile oluşturulan tez çalışmasına katkıda bulunan firma temsilcileri ile yapılan yüz-yüze görüşmeler 2020 Haziran ayında başlamış 2020 Ekim ayına kadar devam etmiştir. Böylesi bir zaman dilimi altı ay boyunca her gün görüşme yapıldığı anlamına gelmemektedir. Alınan randevuların ve şirket temsilcilerinin mesleki anlamda zamanlaması araştırma takviminin beş aylık bir süreye yayılmasına sebep olmuştur. Araştırmanın dokuz farklı aile şirketi üzerinden yapılması görüşme talep edilen diğer şirketlerin katılım sağlamak istememeleriyle ilişkilidir. Ek olarak yapılan tüm görüşmeler, görüşmecilerin iş ortamlarında gerçekleştirilmiş ve ortalama olarak bir buçuk saat sürmüştür. Yıldırım ve Şimşek’in de (2008: 39) belirttiği gibi nitel araştırma yöntemleri, gözlem ve görüşme sürecinde algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulması açısından değerlidir. Nitekim Ankara’da bulunan farklı aile şirketlerinin farklı olay örgülerine, farklı aile geleneklerine ve hikâyelerine sahip olmaları markalaşma özelinde yapılan görüşmelerin yapılandırılmış sorular eşliğinde daha bütüncül bir yaklaşımla sergilenmesine

katkıda bulunmuştur. Katılımcıların çalışmaya katkılarından yola çıkılarak firma temsilcilerinin anonim kalmayı istemeleri gibi bir durum söz konusu değildir. Çalışmanın özellikle “Bulgular ve Değerlendirme” kısmında firma temsilcilerinin kimlikleri belirtilmiş ayrıca hangi firmanın temsilcisi oldukları eklenmiştir.

Araştırmaya katkıda bulunan “Ankaralı Aile Şirketleri” farklı çalışma alanlarında faaliyet göstermelerine rağmen tez çalışması içerisinde farklı gruplarda değerlendirilmemektedir. Burada araştırmanın özünü “Ankaralı Aile Şirketlerinin Markalaşmaya Bakış Açısı” özelinde bir genellik oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklı alanlarda ürün ve hizmetlerin markalaştırılması bir bütün ekseninde aile şirketlerinden yola çıkılarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmaya katılan aile şirketleri temsilcileri ile yapılan derinlemesine görüşmeler, bulgular bölümünde yorumlamalardan ve gözlemlerden ayrı olarak soruların cevapları niteliğinde sunulmakta, bu cevapların kuramsal ve kavramsal çerçevede elde edilenler ve görüşme sırasındaki gözlemler ile birleştirilerek yapılan değerlendirmesi ise sonuç kısmında ele alınmaktadır.

4.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Büyükhelvacıgil’e göre (2010: 8) aile şirketleri ülke ekonomilerinin istihdam, üretim ve gelişimi olarak önemli katkılar sağlayan kuruluşlarıdır. Bu bağlamda aile şirketleri ülkelerin hem sosyal hem de ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal etmektedirler. Ancak her ailenin farklı kültürel kalıplarının ve iletişim sisteminin içerisinde olduğu gerçeğinden yola çıkılarak, görüşmelerde ulaşılan sayı itibarıyla elde edilen bulgular ve değerlendirmelerin istatistiki anlamda tüm evrene genellenemeyeceği ifade edilebilir. Böylesine bir genelleme hem markalaşma kavramı hem de aile şirketleri adına yapılamamaktadır. Ayrıca çalışmaya katılan firma temsilcisi sayısındaki sınırlılık Ankara İli özelinde değerlendirilen bir çalışma olması sebebiyle “Ankaralı Aile Şirketleri” olarak sınırlandırılmıştır. Araştırma özelinde görüşme gerçekleştirilen sayının daha fazla olması arzu edilse dahi “Covid-19” pandemi sürecinin dezavantajları ve araştırma sürecinin yüz yüze gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeleri içermesi katılımdaki sayıyı etkilemiş ve görüşme talep edilen bazı firmalar araştırmaya dâhil olmak istememişlerdir. Bunun yanında yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çalışmanın kapsamı açısından önemli ve anlamlı içerimler taşımaktadır.

Ayrıca araştırmada, markalaşma süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi özelinde yalnızca firma sahipleriyle değil, profesyonel yöneticilerle de görüşülmek istenmiştir. Görüşme yapılan firmalardan hareketle aile şirketlerinde profesyonelliğin anlaşılabilmesi ve farklı bakış açılarının sergilenebilmesi, çalışma adına önemli bir değer taşımaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan sorular yapılan görüşmelerin de kapsamını oluşturmaktadır. Firma temsilcilerine yöneltilen yirmi farklı soru, kavramsal olarak marka, marka yönetim faaliyetleri, markalaşma sürecinde kurumsal iletişim çalışmaları ve aile geleneğinin iş prensipleriyle birleştiği noktada markalaşma kavramına bakış açılarının neler olduğu yönünde sınırlandırılmıştır. Kuramsal çerçeve özelinde değerlendirilen cevaplar bakış açılarının ekseninde açıklanmaya çalışılmıştır.

Görüşme gerçekleştirilen şirketlere dair öz bilgiler birbirlerinden farklı olup, kuruluş yılları ve faaliyet alanları da farklılık göstermektedir. Araştırma kapsamında 18 Haziran 2020 Perşembe günü saat 13.00-14.30'da "Tiritoğlu Şirketler Grubu A.Ş."yi temsilen (Şirket Sahibi-Yönetim Kurulu Başkanı-Üçüncü Kuşak Temsilcisi) Faruk Tiritoğlu ile ilk görüşme gerçekleştirilmiştir. "Tiritoğlu Şirketler Grubu A.Ş." 1929 yılında İsmail Hakkı Tiritoğlu tarafından Ankara merkezli kurulan bir firma olup günümüzde endüstriyel pazarda inşaat, yapı ve dizayn alanlarında faaliyet göstermektedir.

18 Haziran 2020 Perşembe günü saat 15.00-16.00'da "Ardoss Tasarım Mobilya" firmasını temsilen Emin Kara ile (Şirket Sahibi-İkinci Kuşak Temsilcisi) ikinci görüşme gerçekleştirilmiştir. "Ardos Tasarım Mobilya" 1974 yılında Ankara merkezli kurulan bir firmadır ve günümüzde tüketici pazarında tasarım, dekorasyon ve mobilya alanlarında faaliyet göstermektedir.

19 Haziran 2020 Cuma günü saat 14.00-15.30'da "Kekik Kokoreç" firmasını temsilen Mert Oral ile (Şirket Sahibi-İkinci Kuşak Temsilcisi) üçüncü görüşme yapılmıştır. "Kekik Kokoreç" 2001 yılında Ankara merkezli olarak kurulmuş ve 2018 yılında ikinci kuşağa devretmiştir. Firma gıda alanında ve tüketici pazarında faaliyet göstermektedir.

22 Haziran 2020 Pazartesi günü saat 13.00-14.30'da "Güngör Süt Ürünleri" firmasını temsilen Yiğit Mustafa Güngör ile (Şirket Sahibi-Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi) dördüncü görüşme gerçekleştirilmiştir. Firma, 1973 yılında Fazıl Güngör tarafından Ankara-Beypazarı merkezli olarak kuruluş ve günümüzde gıda alanında faaliyet göstererek, tüketici pazarına hitap etmektedir.

22 Haziran 2020 Pazartesi günü saat 15.00-16.30'da "MAD Parfumeur" firmasını temsilen Mehmet Doğan ile (Şirket Sahibi-İkinci Kuşak Temsilcisi) beşinci görüşme gerçekleştirilmiştir. "MAD Parfumeur" 2000 yılında Mustafa Atilla Doğru tarafından Ankara merkezli olarak kurulmuş ve 2017 yılında ikinci kuşağa devretmiştir. Firma kozmetik ve kimya alanında faaliyet göstererek tüketici pazarına hitap etmektedir.

23 Haziran 2020 Salı günü saat 10.00-11.30'da "Türem Yumurta" firmasını temsilen Adnan Kaya ile (Şirket Sahibi-Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı-Üçüncü Kuşak Temsilcisi) altıncı görüşme gerçekleştirilmiştir. "Türem Yumurta" 1969 yılında Ankara-Çubuk merkezli olarak gıda alanında faaliyete başlamıştır ve tüketici pazarına hitap etmektedir.

23 Haziran 2020 Salı günü 13.00-14.30'da "Ofis Yem Gıda ve Makine San. Tic. A.Ş." firmasını temsilen Bekir Taşkaldıran ile (Şirket Sahibi-Yönetim Kurulu Başkanı) yedinci görüşme gerçekleştirilmiştir. "Ofis Yem" 1978 yılında Ankara-Çubuk merkezli olarak kurulmuştur ve endüstriyel pazara hitap eden bir firma olma özelliği taşımaktadır.

24 Haziran 2020 Çarşamba günü 11.00-13.00'de "Nuh'un Ankara Makarnası" firmasını temsilen Nihat Uysallı ile (Şirket Genel Müdürü) sekizinci görüşme gerçekleştirilmiştir. "Nuh'un Ankara Makarnası" 1940 yılında Nuh ve Ahmet Eskiyan kardeşler ve Kemal Yurtbilir ortaklığıyla Ankara-Ulus merkezli olarak kurulmuştur. Firma günümüzde gıda alanında hizmet vererek, tüketici pazarına hitap etmektedir.

9 Ekim 2020 Cuma günü saat 13.00-14.00'de araştırma kapsamındaki son görüşme "Benli Turşu" firmasını temsilen Hasan Hüseyin Benli ile (Şirket Sahibi-Dördüncü Kuşak Temsilcisi) gerçekleştirilmiştir. "Benli Turşu" 1950 yılında Hüseyin Benli tarafından kurulmuş, günümüzde dördüncü kuşağı temsil eden Hasan Hüseyin Benli tarafından yönetilmektedir. Firma gıda alanında faaliyet göstererek, tüketici pazarına hitap etmektedir.

4.6.Araştırmanın Soru Alanları

Araştırmanın problemi globalleşmenin yarattığı ağır rekabet koşullarının markalaşma ekseninde değerlendirilmesi ve bu markalaşma stratejilerinin aile şirketleri tarafından ne şekilde biçimlendirildiği üzerine kuruludur. Marka yönetim süreçlerinde

karşılaşılan avantaj ve tehditler, ürün veya hizmetlerin tüketiciler tarafından her bakımdan tercih edilebilir olması ekseninde şirketlerin biçimsel olarak ne tür stratejiler geliştirdiği ve bu stratejilerin aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması veya sağlamaması ek olarak markalaşma sürecinde işletmelerin markanın kişilik ve kimliğinin oluşturulması sürecinde bakış açıları çalışmanın soru alanlarını oluşturmaktadır. Belirlenen soru alanları içerisinde oluşturulan sorular, kavramsal olarak marka, aile şirketlerinde markalaşma süreci, markalaşma sürecinde kurumsal iletişim çalışmaları, örgütlenme biçimleri ve yönetim süreçlerinde profesyonellerle olan ilişkileri ile markalaşmaya bakış açıları ekseninde değerlendirilerek hazırlanmıştır. Görüşmeler ekseninde yapılandırılmış sorular, şirketlerin yöneticilerinin kim olduğu kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği ve aile dışındaki profesyonellere bakış açılarının ne olduğunu da içermektedir.

Soru formunun oluşturulma niteliği kavramsal olarak markalaşmanın aile şirketlerinde önemi, gereği, fırsatları, güçlü yönleri ve süreç içerisinde karşılaşılan tehditler ile markalaşma sürecinde marka kimliğinin inşa edilmesi, markanın konumlandırma çalışmalarının yapılıp-yapılmadığı veya hangi çalışmalarla konumlandırmanın yükseltilmeye çalışıldığı ve marka bilinirliğine katkı sağlayan çalışmaların toplamı özelinde hazırlanmıştır. Ek olarak araştırma soruları aile şirketlerinin markalaşma sürecinde kurumsal iletişim çalışmalarını hangi yöntem ve içeriklerle yönettiği ve sürece hâkim olup-olmadığı ile stratejik çalışmaların markalaşma özelinde değerlendirilmesi önceliğiyle oluşturulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

5.1.Markalaşma Kavramı ve Aile Şirketleri

Kotler’e göre (2000: 406) markalaşma kavramı tüketici tarafından anlam kazanan, akılcı ve duygusal öğelerin bir toplamı olarak tanımlanmıştır. Akılcı ve duygusal öğeler ise tüketicilerin birbirlerinden ayrı ürettikleri anlamsal farklılıklara dayandırılmaktadır. Nitekim görüşmeye katılan firma temsilcileri markalaşma kavramına tüketici odaklı yaklaşmış, sürecin farklı çabalar gerektirdiğine değinmişlerdir. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral, gıda sektöründe markalaşma kavramının tüketici odaklı olduğunu belirterek hedef kitlede inşa edilen güvenilir marka anlayışının sürdürülebilir bir marka olmanın önünü açacağını belirtmiştir. Oral’ın ifadesine göre *“Her firma biraz markalaşmak zorundadır ve markalaşmayan firmalar süreç içinde sürdürülebilirliğini kaybedecektir”*, Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör ise *“Markalaşmış firmanın ürettiği ürünü nihai müşteri daha çok tercih etmektedir”* ifadesiyle markalaşmanın tüketicide oluşturduğu güven ilişkisine vurgu yapmıştır.

Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli, *“Markalaşma, hedef kitlede güvenilir bir firma imajı uyandırmaktadır. Müşteri markalaşmış bir firmanın ürününü rakip firmalara oranla daha çok tercih etmektedir. Bu durum da sürdürülebilir olmanın önünü açmakta hedef kitle-marka arasında sadık bir iletişim yaratmaktadır”* ifadesini kullanarak müşteri sadakati üzerine bir örnek paylaşmıştır. Benli: *“1950 yılından itibaren Ankara Çubuk ilçesinde turşuculuk işi yapıyoruz. O dönemden günümüze, müşteri kitemiz gün geçtikçe çoğalmıştır. Yerel festivallere katılmamız ve Ankara ili çevresinde tanınmamıza rağmen farklı şehirlerde müşteri ilişkileri geliştiremedik. 1985 yılında patent çalışması gerçekleştirerek ata mesleğini markalaştırdık, günümüzde ulusal firmalarla anlaşmalar yaparak ülkemizin 81 iline ürünlerimizi gönderiyoruz. Bugün ülkemizin farklı şehirlerinden üretim merkezimize gelen ve bizimle tanışmak isteyen müşterilerimiz var bu durumu markalaşmanın firmaya katkısı olarak değerlendiriyoruz”* ifadesiyle markalaşmanın hedef kitle-marka arasındaki bağı güçlendirdiğini ifade etmiştir. Nitekim Aaker’a göre (2018: 35) bir markanın değeri tüketici sadakati tarafından oluşmaktadır. Bu

doğrultuda katılımcıların ifadelerinden de yola çıkılarak markalaşmanın tüketici-marka arasındaki ilişkiyi pekiştirerek sadakati geliştirdiği ifade edilebilir.

Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli'ye göre markalaşma stratejik süreçleri de içinde barındırmaktadır. Kaliteli ürün ve hizmet anlayışının geliştirilmesi ise aile şirketlerine sürdürülebilirlik sağlayacaktır. Benli: *“Markalaşma maddi süreçleri de beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda firmalar ihtiyaçları ölçüsünde markalarına maddi yatırımları kazandırmalıdır. Örneğin biz firma olarak nitelikli ürün üretebilmek adına ithal makine alımları gerçekleştirerek sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktayız”* ifadesiyle marka yönetim süreçlerindeki stratejik planlamaları makine alımları ekseninde değerlendirmiştir. Nitekim aile şirketlerinde işletme politikası çoğunlukla aile firmasını temsil eden kişilerce oluşturulmaktadır (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 30). Bu eksenle aile şirketlerindeki markalaşma yaklaşımının da benzer geleneksellikten beslendiği ifade edilebilir.

Aile şirketlerinin geleneksel yapısı ve markalaşma arasındaki ilişkiyi görünür kılmaya çalışan Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör; *“Aile şirketleri markalaşma noktasında diğer firmalara oranla kurumsallaşmayı daha az seviyede tamamladığı için sürdürülebilir bir iş anlayışının geliştirilebilmesi çoğu kez markalaşma sayesinde olmaktadır. Çünkü markalaşma firmanın maddi değerini arttırarak kurumsallaşmanın da önünü açmaktadır. Örneğin aile şirketlerinin kriz dönemlerinde çok fazla direnç gösterememeleri geleneksel yapının bir dezavantajı olarak değerlendirilebilir. Bu duruma aile içerisindeki ilişkiler de yansıtınca bireyler arasında çatışmaların olması kaçınılmazdır. Bu noktada markalaşma aile şirketleri adına hayati önem taşımaktadır.”* Nitekim Regester ve Larkin'e göre (2002: 11) aile firmalarının iş hayatında sürdürülebilir, duyarlı ve sorumlu bir şekilde çalışması hem kendi içyapılarında hem de yoğun baskı dönemlerinde çok önemlidir. Örneğin kamu sağlığı, güvenliği veya çevre için gerçek veya algılanan bir riskin olduğu durumlarda. Güngör de bu teoriyi destekler nitelikte markalaşmanın kriz dönemlerinde de şirketi ayakta tuttuğuna değinmiş, sürdürülebilir bir aile firması olmanın temel koşulunun markalaşmaya yatırım yapılmasından geçtiğini ifade etmiştir.

Güngör yaşanan kriz dönemlerine ait bir örnek olay paylaşarak markalaşmanın firmanın sürdürülebilirliğine katkısını aktarmaya çalışmıştır; *“Hepimiz zor günlerden geçiyoruz. Şuan yaşadığımız Covid-19 pandemi dönemi bireyleri etkilediği kadar firmaları da tehlikeye atıyor. Bu dönemde devletimiz dış ülkelerle de iletişim sürecini devam*

ettirmektedir. Örneğin ülkemiz, pandemi sürecini çok zor şartlar altında geçiren Amerika Birleşik Devletleri ve İtalya'ya yoğurt ihraç etmektedir. Bunun sebebi yoğurdun içinde bulunan mayanın akciğerlere çok iyi gelmesi sebebiyledir. Bu ihracatı gerçekleştiren firmalardan biri de biziz. Devletimizin firmamızı tercih etmesinin belki de en önemli sebebi güvenilir bir marka olmamızdan kaynaklanıyor. Böylesine bir kriz döneminde akla ilk gelen firmaların başında gelmemiz ise yine markalaşmadan geçiyor” ifadesiyle markalaşmanın kriz dönemlerinde de firmaların sürdürülebilirliğine olumlu katkılarının olduğunu eklemiştir.

Aile şirketleri ve markalaşma arasındaki ilişkinin genellenebileceğine dikkat çeken Nuh'un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı, “Maalesef aile şirketleri markalaşma adına çok büyük bütçeler ayırmamaktadırlar. Ancak markalaşma söz konusu olduğunda maddi kaynaklarla süreci donatmalısınız. Aile şirketlerinin belki de en önemli direnç noktalarından biri maddi olarak markalaşmaya yatırım yapacak parayı ayırmamaları olabilir. İnsanları sloganlarla motive edebilirsiniz. Yaratıcı reklamlarla dikkatlerini çekebilirsiniz ancak çözüm daima akıldan gelmektedir. Dolayısıyla markalaşmada da aklın karşılığı maddi kaynaklardır ve bu işin gerçekçi tek yanı budur” açıklamasında bulunarak, aile şirketlerinin markalaşma adına çok büyük bütçeler ayırmadıklarını ancak markalaşma süreçlerinin maddi kaynaklarla donatılmadan geliştirilemeyeceğini dile getirmiştir. Nitekim Ward'a göre (2004: 88) aile şirketlerinde karar alma yetisi aile bireylerince temsil edilmektedir. Bu doğrultuda aile şirketlerinde marka kavramı şirket içerisinde karar alma yetkisini temsil eden kişilerin algısında şekillenmektedir denilebilir.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu ve Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya markalaşma kavramının tesadüfen oluşan bir süreç olmadığına değinmişler, sürecin stratejik açıdan pekiştirilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Kaya'ya göre markalaşma “Nesilden nesile aktarılan sürdürülebilir bir yapıdır ve sürdürülebilirlik ancak stratejik öğelerle donatıldığında mümkün olmaktadır.” Elli yıllık süreç içerisinde üst jenerasyonun markalaşmaya farklı yatırımlar yaptığına değinen Kaya, yeni gelen neslin de meslekle ilgili eğitim almasının ve dünya teknolojilerinin takip edilmesinin süreçle ilgili olumlu katkılarının olduğuna değinmiştir. Kaya'ya göre: “Markalaşmayan bir ürünün veya hizmetin, kalıcı olabilmesi neredeyse imkansızdır. Yalnızca üretmenin yetmediği, teknolojinin de yakından takip edilmesi gerektiği markalaşma noktasında stratejik süreçlerin geliştirilmesi firmalara katkı

sağlayacaktır.” Tiritoğlu “Markalaşma kavramı; zaman içerisinde şirketlerin önemini daha da fazla anladığı bir konudur ve markalaşmamak başlı başına bir dezavantajdır. Ancak markalaşmak için yola çıktığınızda tesadüflerin değil planlanmış faaliyetlerin başarılı sonuçlar doğuracağını da bilmeniz gerekmektedir. Teknolojik anlamda yenilikleri AR-GE birimimizce takip ediyoruz ve bu yenilikleri kendi markamıza da kazandırmaya çalışıyoruz. Kaliteli ürün üretilmesinin ve hizmet anlayışının markamızın imajına da olumlu katkı sağladığına inanıyoruz” ifadesiyle stratejik bakış açıları geliştirebilmenin ve planlanmış uygulamaların markalaşmadaki önemine dikkat çekmiştir. Nitekim Keller’a göre (2019: 30) markalaşma kavramı stratejik olarak farklı planların belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Ancak aile şirketleri ekseninde marka stratejileri; AR-GE birimi, makine alımları ve sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında avantaj elde edilmesi gibi konu başlıkları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu doğrultuda markalaşma, firmaların kendi içerisindeki uygun gördükleri stratejiler çerçevesinde şekillenmektedir denilebilir.

MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan’a göre üst jenerasyonların markalaşmaya yaklaşımları geleneksellik anlayışını içinde barındırmaktadır. Oysa geleneksel yaklaşımlar günümüz ticaret anlayışında geçerliliğini yitirmiş bir bakış açısidir. Bu doğrultuda yönetim sürecini stratejik yaklaşımlarla gerçekleştirmek firmalar adına hayati önem taşımaktadır. Doğan: *“Aile şirketlerinin genelini düşündüğümüzde babalarımız zamanında başlayan hikâyelerin tamamı markayı geliştirmek değil, para kazanmak üzerine kuruluyordu. Para kazanalım ve bu parayla ev alalım, arsa alalım, daire alalım, dükkân alalım düşüncesi hâkimdi. Geleneksellik döneminden gelen esnaflık anlayışı bir alt jenerasyona aktarıldığında gelen ikinci kuşak şirketi devraldıktan sonra stratejik yaklaşımlar oluşturamadıkları için gelişme gösteremediler. Ciddi şekilde aşağı inişler yaşadılar. Ancak sürdürülebilirliği yakalamış olan firmalar çoğu kez başarılı olan firmaların çalışmalarını araştırdı. Bu durumda markalaşmanın aile şirketlerinde önünü açtı”* açıklamasıyla üst jenerasyonun geleneksellik anlayışının markalaşma önünde kapalı bir bakış açısı olduğunu ancak yeni gelen jenerasyonun sürdürülebilirliği yakalayabilmek adına markalaşmaya yatırım yapması gerektiğine dikkat çekmiştir. Nitekim Keller’a göre (2019: 32) marka planlarının geliştirilmesi ve stratejileri, marka sermayesini inşa ederek firmaya değer katmaktadır. Bu doğrultuda Doğan’ın ifadelerinden de yola çıkılarak geleneksel yaklaşımların terk edilerek marka stratejilerin geliştirilmesinin marka değerinin yaratılması ve geliştirilmesinde olumlu etkileri vardır denilebilir.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu, *“Markalaşma, tercih edilen marka olma avantajlarını yaratarak firmaya itibar ve güvenilirlik kazandırmaktadır”* cümlesini kullanmış, MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan ise birçok firmanın markalaşmadığı için yok olduğunu ifade etmiştir. Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör de benzer bir açıklama yaparak markalaşmanın hedef kitlede güven aşılayarak sadakatini yükselttiğini bu sayede firmanın sürdürülebilirliğinin pekiştiğini belirtmiştir. Nitekim Keller’a göre (2019:386) bir markanın sürdürülebilirliği firmaların marka yönetim süreçlerine katkıda bulunmalarının sonucudur. Bu doğrultuda firmaların ifadeleri de göz önünde bulundurularak, markalaşma süreci firmanın tercih edilen marka olmasını sağlayarak sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır denilebilir.

Kotler ve Proertsch’e göre (2010: 331) genel olarak markalaşmanın önemi firmalara sürdürülebilirlik yaratarak, özgün konseptlerini oluşturma fırsatı sunmasından gelmektedir. Nitekim MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan: *“Markaların en önemli ilk intibaları karizmaları yani marka imajlarıdır. Bu imaj yıllarca süren bir çalışmanın ürünüdür. Bu doğrultuda markalaşmaya yapılan yatırımlar firmayı sürdürülebilir ve ayakları yere sağlam basan bir imajla donatmaktadır”* ifadesini kullanmış, Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı ise markalaşma kavramının en önemli özelliğinin uzun vadeli, disiplinli ve ciddi bir firma olma avantajı sağladığını ifade ederek sürdürülebilir bir kazanç sağlamasının önünü açtığını belirtmiştir. *“Her şirketin kendi ayakları üzerinde durabilmesi ve sürdürülebilir bir iş yapabilmesi için markalaşması gerekmektedir”* ifadesini kullanan Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran, marka-hedef kitle ilişkisinde güven inşa edebilmenin yolunun markalaşma sürecinden geçtiğine değinmiştir.

Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya: *“Markalaşma kavramı sistemli bir çalışma analizi yaratarak, düzenli bir iş anlayışının oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum da firmanın performansını arttırarak sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır”* ifadesini kullanmış, Ardoss Tasarım Mobilya İkinci Kuşak Temsilcisi Emin Kara ise *“Markalaşmanın tüketici davranışları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Çalışanların firma içerisindeki işle olan münasebetini arttırmakta, bu durum işe bağlılığı beraberinde getirmektedir”* açıklamasını paylaşmıştır. Nitekim Gordon ve Ditamoso’ya göre marka, şirketin pusulasıdır. Kurum imajının oluşumunda etkilidir ve dış çevreye sağladığı olumlu marka algısı ile işletmenin performansını arttırarak,

sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (akt. Mert & Yılmaz, 2018: 1197). Katılımcıların ortak ifadeleri de marka kavramının işletmenin performansını arttırdığı ve sürdürülebilirliğe katkı sağladığı yönündedir. Bu doğrultuda markalaşma firma içi etkileşimleri olumlu destekleyerek, performans üstünlüğü sağlamaktadır denilebilir.

Kotler ve Armstrong (2004: 5) markalaşma eksenine pazarlama ve reklam odaklı yaklaşılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Markalaşmanın en önemli gereği reklamdır. Bir firmanın hedef kitlesine ulaşabilmesi ve marka bilinirliğini arttırması reklam aracılığıyla gerçekleşmektedir”* ifadesini kullanmış, reklamlar oluşturulurken ürün ve hizmetlerin hangi duyuya hitap ettiği önceliğinin markalaşma açısından da değerli olduğuna dikkat çekmiştir. Güngör’e göre: *“Gıda sektöründe ‘göze hitap etme’ kavramı bulunmamaktadır. Dolayısıyla markalaşmaya yatırım yaparken hangi ürünün pazarlandığına göre markalaşma sürecinin öncelikleri değişmektedir. Süt ve süt ürünlerine dair çok yüksek maddi kaynaklar harcayarak görsel reklamlar hazırlanabilir ancak markanın kendini doğru ifade etmesi açısından yeterli olmayacaktır. Çünkü bir gıda ürününü tadını bilen ve memnun olan müşteri satın almaktadır.”*

Reklam çalışmalarının markalaşma yolunda bir gereklilik olduğuna değinen diğer bir katılımcı Ardoss Tasarım Mobilya İkinci Kuşak Temsilcisi Emin Kara olmuştur. Kara kuruldukları 1974 yılından günümüze firma adına birçok reklam çalışması yapıldığına dikkat çekerek, “Garaj Ajans” ile çalışmalarını sürdürdüklerini ifade etmiştir. Kara’ya göre, bir marka maddi kaynaklarını reklam çalışmaları ve diğer süreçler için kullanmalıdır. Kara’ya benzer bir yaklaşımda bulunan Güngör Süt Ürünleri Yiğit Mustafa Güngör, markalaşma kavramını, imaj çalışmaları ekseninde değerlendirerek reklamın hedef kitlede olumlu anlamlar yarattığına değinmiştir. Güngör: *“Markalaşma ürün ve hizmetlerinizin daha çok insan tarafından fark edilmesini sağlamaktadır. Bu yüzden reklam markalaşma adına büyük önem taşımaktadır”* ifadesini kullanarak “Ankara Reklam Ajans” ile anlaşmalı olduklarını belirtmiştir. Nitekim Keller’a göre (2019: 5) reklam profesyonelleri, markaların ürün ve hizmetlerini diğer firmaların ürün ve hizmetlerinden ayırıştırarak şirketlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu doğrultuda hem teorik çerçevede edinilen bilgiler hem de katılımcıların açıklamalarından yola çıkılarak reklam çalışmaları ve markanın tanıtımına katkı sağlayan diğer unsurların, markalaşma sürecinin bir gerekliliği olduğu söylenebilir.

Küreselleşmiş bir pazarın yeniçağında markalar, bir şirketin ekonomik değerlerinin temel itici güçleridir ve fabrikalar gibi servet üreten varlıklar olarak nitelendirilir. Ancak tüketicinin zihnine yerleşebilmek ve sadık müşteriler yaratabilmek firmalar açısından farklı gereklilikleri de beraberinde getirmektedir (Verma, 2008: 18). Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral, zor piyasa koşullarında her firmanın biraz markalaşmak zorunda olduğuna değinmiş, sürecin en büyük gerekliliğinin markalaşmaya sabırla yaklaşılması gerçeği olduğunu belirtmiştir. Oral: *“Gıda sektöründe markalaşmanın yöntemleri değişmektedir ve uzun yıllar emek verilmesi gereken bir sabır işidir”* ifadesini kullanmış, MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan da Oral’a benzer bir ifade kullanarak *“Markalaşma kavramının en önemli gereği hiç vazgeçmeden çok çalışmaktır. Sabır ise markalaşma sürecinin mihenk taşıdır. Bunun yanında Dünya teknolojilerini takip etmek ve trendlerden haberdar olmak markalaşma yolculuğunda çok önemli bir gerekliliktir. Özellikle kimya alanında çalışıyorsanız güncel dünyayı, inovasyonları, dijitalleşme ve onun etkilerini de takip etmek zorundasınız. Ancak bütün bu çalışmalar maddi gereçlerle oluyor. Yani işinize farklı açılardan yatırım yapmak markalaşmanın diğer bir gerekliliği olarak ele alınabilir. Bunun dışında hedef kitlenizi çok iyi analiz etmeniz gerekmektedir. Müşteri ne istiyor? Hangi ürüne daha çok talep gösteriyor? Gibi süreçler markalaşma yolculuğunda önceliği oluşturmaktadır”* açıklamasında bulunmuştur.

Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Markalaşma yolculuğunda en önemli gereklilik hedef kitlenin beklentilerinin doğru algılanmasıdır. Firma olarak tüketici beklentilerine cevap verebilmek adına saha araştırmaları yapıyor ve kendi alanımızda lider bir marka olmak hedefiyle çalışıyoruz. Her şirketin kendi ayakları üzerinde durabilmesi ve sürdürülebilir bir iş yapabilmesi için markalaşması gerekmektedir. Bu doğrultuda sizin ürününüzü alan aracı tüketici her daim kiminle iletişime geçeceğini bilmektedir. Her şeyden önce marka, müşteriye güven aşılacaktır. Bu doğrultuda hedef pazarınızı iyi analiz ederek çalışmalarınızı o yönde yapmanız gerekmektedir.”* ifadesiyle markalaşmanın uzun soluklu bir yol olduğunu ve hedef kitlede güven aşılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Görüşmeye katılan firma temsilcilerinin belki de tamamı markalaşmanın gerekliliğini prensipli çalışma ve sabır kavramları ekseninde açıklamışlar ve hedef kitle odaklı değerlendirmişlerdir. Ancak firmaların çalışma alanlarına göre ulaşmayı hedefledikleri kitle endüstriyel ve tüketici pazarı olarak birbirinden ayrılmaktadır. Nitekim Kotler ve Pfoertsch’a göre (2007: 20) bir marka

stratejisi oluşturulup hedef kitle ile iletişime geçmeden önce firmaların endüstriyel veya tüketici pazar farklılıkları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda firmaların hedefledikleri tüketici veya endüstriyel pazar ekseninde iletişim stratejileri geliştirmeleri markalaşmanın bir diğer gerekliliğidir denilebilir.

Borça'ya göre (2004: 78) tüketicisine kendisini tercih etmesi için iyi nedenler sunan ve hedef kitlesi ile bağlılığını koruyan güçlü markalar, farklı fırsatlarla kendilerini donatmaktadırlar. Nitekim yapılan araştırmalarda görüşmeye katılan firma temsilcileri markalaşma sürecinin farklı yönlerden ele alınabilecek fırsatları olduğuna değinmişlerdir. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral: *“Başarılı bir markalaşma stratejisi geliştirmek, yeni bir ürün veya hizmet üretmek noktasında artı bir değer sağlamaktadır. Ek olarak hedef kitlenize kaliteli hizmet sunmak tercih edilen ilk marka olmanın önünü açmaktadır”* ifadesini kullanmış, Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu ise markalaşma sürecinin yüksek segmentli bir marka yaratmada faydalar sağladığını belirterek lider marka olmanın fırsatını da beraberinde getirdiğine değinmiştir. Nuh'un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: *“Markalaşmanın en önemli fırsatı sürekli kazanç sağlaması ve farklı operasyonları planlayabilmek için büyük avantajlar vaad etmesidir”* ifadesini kullanmış, MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan ise markalaşma serüveninin karlılığı olumlu yönde etkilediğini belirterek sürdürülebilir bir iş yapma kapasitesinin büyük bir fırsat olduğunu dile getirmiştir.

Ardoss Tasarım Mobilya İkinci Kuşak Temsilcisi Emin Kara; *“Türkiye’deki firmalar için markalaşma başlı başına bir fırsattır. Ülkemizdeki insanlar marka olan ürünlere daha çok öncelik göstermektedirler. Bu durum da Türkiye’de markalaşmayı ateşlemek adına büyük bir avantaj olarak görülebilir. Ek olarak markalaşma hedef kitlenin güvenini kazanarak sürdürülebilir bir marka-müşteri ilişkisi yaratmaktadır. Dolayısıyla hedef kitlesi ile bağlılığını koruyan markalar sürdürülebilir bir marka olmanın fırsatını da yaşamaktadır”* açıklamasında bulunmuş, Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya ise *“Markalaşmamak başlı başına bir risktir. Firmalar çok farklı problem ve krizlerin yaşandığı dönemlerde bazı risklerle karşılaşsalar dahi markalaştıkları sürece hedef kitleleriyle sürdürülebilir ilişkilerini devam ettireceklerdir. Bu durum markanın tüketicisinde güven inşa etmiş olmasıyla da ilgilidir. Tüketicisi ile sadık ilişkiler geliştirmiş markalar zor zamanlarda dahi sürdürülebilir bir firma olmanın avantajlarını yaşayacaktır”* açıklamasında bulunmuştur. Nitekim Clifton’a göre (2009: 77) stratejik açıdan markalaşmış bir firma, hem fonksiyonel hem de iletişim süreçleri açısından

farklı fırsatlarla kendini donatmış demektir. Bu doğrultuda katılımcıların markalaşmanın fırsatları ekseninde verdikleri cevaplardan yola çıkılarak markalaşma kavramına sürdürülebilir bir iş yapma avantajı çerçevesinde yaklaştıkları ifade edilebilir.

Aaker’a göre (2018: 119) bir marka-müşteri ilişkisi güvenilirlik fonksiyonel faydası ile markaya doğrudan değer kazandırmaktadır. Nitekim Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Markalaşmada segmentin yükseltilmesi kaliteyi de beraberinde getirmektedir. Kaliteli ürünün piyasaya sunulması ise marka ve hedef kitle arasında güven ilişkisinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Markanız maddi değerler açısından güçlendikçe yüksek segmentli ürün üretebilme fırsatınız da artacaktır. Bu durum da markanın itibarını koruyacak, hedef kitle ile sürdürülebilir bir iletişim bağı geliştirme avantajı sunacaktır. Dolayısıyla kaliteli ürün ve hizmet üretmek markaya hem maddi hem de imaj açısından farklı değerler kazandırmaktadır”* ifadesini kullanmış, benzer bir yaklaşımda bulunan Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli ise *“Markalaşma firmanın hedef kitlesi ile doğru iletişim kurmasına olanak sağlayarak, maddi gücünü arttırmaktadır”* açıklamasında bulunmuştur.

Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya: *“Markalaşmanın gücü güven inşa etmesinden gelmektedir. Hedef kitle ve marka arasında güven ilişkisi kurulduğunda ise marka sadakati gelişecektir. Bu noktada da markalaşma, sürdürülebilir bir değer yaratması sayesinde firmaların önünü açacaktır”* açıklamasıyla markalaşmanın tüketici temelli güven oluşturması sonucunda sürdürülebilirliğinin pekişeceğine dikkat çekmiştir. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral ise *“Markalaşmanın en güçlü yönü hedef kitle ile uzun süre devamı olacak bir güven inşa etme yöntemi olmasından gelmektedir. Bu güven markanın maddi olarak sürdürülebilir bir yapı kazanmasında da etkilidir”* açıklamasını eklemiştir. Yapılan görüşmeler kapsamında markalaşmada gücün, markaya sürdürülebilirlik kazandırması ve marka-müşteri ilişkisini güçlendirmesi olarak ele almak mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak aile şirketlerinde markalaşma, marka-müşteri ilişkilerinde sürdürülebilirlik kazandırması açısından bir gereklilik olarak görülmektedir denilebilir.

Aktuğlu’ya göre (2018: 27) yoğun rekabet ortamında farklı nitelikler taşıyan aynı türden ürünlerin fazla olması ve birçok tüketicinin bu ürünleri benzer olarak algılaması markaları kendi ürünlerini diğer ürün ve hizmetlerden ayırtılabilmek için çaba göstermeye

itmiştir. Görüşme gerçekleştirilen firmalar da markalaşma sürecinde yaşanan tehditleri *“tahşiş ürünlerin yaygınlaştırılması”* ve *“alt segmentli markaların daha geniş bir yelpazeye hitap ediyor olmasından dolayı tercih edilmeme”* tehditleri ekseninde açıklamışlar ancak çok güçlü bir marka olma çabasının da bazı sorunları beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Markalaşmak üst segmentli bir marka olmak adına size büyük bir avantaj sunmaktadır. Ancak en üst segmentli markayı çoğu kez fiyatından dolayı herkes talep etmemektedir. Bu durum da sizin markalaşmada daha çok kaliteyi getirmenizin önüne geçmektedir. Dolayısıyla çok güçlü bir marka olma çabası, karşınızdaki kitle göz önünde bulundurulduğunda bazı problemleri de beraberinde getirmektedir. Yüksek segmentli markayı herkes talep etmediği için markalaşma süreci de o kadar kolay bir iş olmamaktadır”* açıklamasıyla markalaşma sürecinde hedef kitlenin alım gücünün de göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir.

Ardoss Tasarım Mobilya İkinci Kuşak Temsilcisi Emin Kara da benzer bir açıklamada bulunarak hedef kitlenin beklenti ve imkânlarını gözeterek hareket edilmesi gerektiğini yüksek segmentli bir marka yaratma isteğinin sürdürülebilirliği olmayan bir iş yapma tehdidi yaratabileceğini ifade etmiştir. Nitekim Aaker’a göre (2018: 176) müşterilerin, markanın üretmekte olduğu ürün veya hizmeti artık satın alamaması dinamik pazarda önemli tehditleri ortaya çıkarmaya başlamaktadır. Rakiplerin ‘olmazsa olmaz’ inovasyonları ise yeni alt kategorilerin yaratılmasının önünü açmaktadır. Bu yaklaşımlar aile şirketlerinde *“aşırı markalaşmanın”* beraberinde getirdiği tehditler olarak kendini göstermektedir. Bu doğrultuda firmalar çok yüksek segmentli markalar yaratma isteğiyle hareket ettiklerinde, hedef kitlenin beklentilerini göz önünde bulundurmamaları sonucu tercih edilmeme tehdidiyle karşılaşabilmektedirler denilebilir.

Rekabetin çok yoğun olduğu markalaşma alanında ölçülebilen bir temel gıda maddesinin gerçek anlamda maliyetli bir süreç olduğuna değinen Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı, *“Temel bir gıda maddesi ürettiğinizde firmanız bazı dezavantajları da içinde barındırmaktadır. Ölçülebilen bir ürün üretiyorsunuz, dolayısıyla üründeki kaliteyle oynarsanız ki bir ürünü kaliteli yapmak gerçek anlamda maliyetli bir iştir. Rekabetin ve rakiplerinizin olduğu bir dünyada rakiplerinizin kaliteyle oynaması ve sizin kalitenizden asla ödün vermemeniz farklı markalarla mücadele etme*

noktasında bazı dezavantajlar sunmaktadır. Çünkü kaliteli ürün demek maliyetli ürün demektir. Siz bu mücadele içerisinde daha fazla maddi kaynak kullanarak hem zaman hem de sürdürülebilirlik açısından farklı bedeller ödemek zorunda kalırsınız” ifadesiyle zorlu rekabet koşullarında daha fazla emek ve maddi kaynakların kullanılmasını markalaşma sürecinde bir tehdit olarak ele almaktadır.

Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör de Uysallı’ya yakın bir açıklamada bulunarak: *“Rakiplerinizin daha fazla kar elde edebilmek için ürünün içeriğinden feragat etmesi ve hedef kitlenin bu durumun farkında olmaması markalaşma sürecinde hem daha fazla emek hem de daha fazla maddi kaynakları kullanma zorunluluğunu beraberinde getirecektir”* ifadesini paylaşarak süreçle ilgili örnek bir olay eklemiştir. Güngör: *“Kendi segmentimizden yola çıkarak bir örnek vermek gerekirse; bazı markalarda tereyağının üzerinde “%85 süt yağı içeren tereyağı” ifadesi kullanılır. Ancak bu sektörde kolay kolay böyle bir ürün bulamazsınız. Üstelik nihai müşteri bunun ne kadar doğruluk payının olduğunu dahi bilmemektedir. Sektörün içerisindeki kişi anlayabilir ancak nihai olan müşteri bunun farkında değildir. Rakiplerinizin daha fazla kar elde edebilmek için ürünün içeriğinden feragat etmesi ve müşterinin bunun farkında olmaması sizin bu rekabette daha fazla maddi kaynakları kullanmanıza neden olmaktadır”* ifadesiyle Uysallı’ya benzer bir cevap vererek bir markanın kalitesinden ödün vermemek adına daha fazla emek ve maddi kaynakların kullanılmasını bir tehdit olarak değerlendirmiştir.

Katılımcıların markalaşmaya dair ortak ifadeleri kavramın aile şirketlerinin sürdürülebilirliği adına önem taşıdığı ve markalaşmanın hem aile ilişkilerini hem de firmayı ayakta tutan bir süreç olduğu yönündedir. Markalaşma kavramı, stratejik planlar ekseninde geliştirilmesi gereken ve bu süreçleri gerçekleştirirken maddi kaynakların kullanılması yönünde değerlendirilse de stratejik planlamaların AR-GE çalışmaları, makine alımları ve sürdürülebilirlik noktasında yapılması gerekenler olarak değerlendirilmesi “markalaşmanın” aile şirketlerinde tam anlamıyla profesyonel bir yaklaşımla yürütülemediğini sergilemekte yapılan çalışmaları bir avantaj olarak ele aldıklarını nitelemektedir.

5.2.Markalaşma Süreci ve Aile şirketleri

Markalaşma süreci aile şirketlerinin başarısı ve sürdürülebilirliği adına hiç kuşkusuz büyük bir önem taşımaktadır. Bir markanın kendisini bilinçli olarak sürekli satın alan ve marka ile arasında rasyonel ve duygusal yönlerden güçlü bağ kurmuş tüketicilere sahip olabilmesi için birbirini tamamlayan aşamalardan oluşan sistematik bir sürecin oluşturulması gerekmektedir (Babür Tosun, 2017: 129). Nitekim Aaker ve McLoughlin’e göre (2010: 176) marka bilinirliği stratejik bir varlıktır ve sürdürülebilir bir firma olmak adına çok değerlidir. Bu doğrultuda Kekik Kokoreç İkinici Kuşak Temsilcisi Mert Oral, markalaşma sürecinde marka bilinirliğinin önemine değinmiş, süreci reklam çalışmalarıyla desteklediklerini belirtmiştir. Oral: *“Marka bilinirliğimizi arttırmak adına farklı reklam ajanslarıyla çalışıyoruz. Belirli aralıklarla dijital reklam çalışmalarımızı ‘Tunç Ajansla’ gerçekleştiriyoruz. Bunun yanında profesyonel sosyal medya yönetimimize çok değer veriyoruz çünkü hedef kitlemiz yaptığımız çalışmaları dijital platformlardan takip ediyor. Bu doğrultuda süreci profesyonel bir sosyal medya yöneticisi ile yürütüyoruz”* açıklamasıyla dijital platformların etkili kullanılmasının marka bilinirliğine olumlu katkılarından bahsetmiştir.

MAD Parfumeur İkinici Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan, markalaşma sürecinde en önemli faktörün marka bilinirliğinin yükseltilmesi olduğuna dikkat çekerek, *“Marka bilinirliğimizin geliştirilmesi açısından yurtdışındaki pazarlara girme gayretindeyiz. Bir arada çalıştığımız profesyonel reklam ve PR ajanslarının da sürece olumlu katkıları kaçınılmazdır. Firma olarak ‘Tasarım Medya’ ile reklam çalışmalarımızı ‘Kargem’ ile marka yönetim süreçlerimizi yürütüyoruz”* ifadesiyle markalaşma sürecinde bilinirlik seviyesinin yükseltilmesinin önemine değinmiş, profesyonel destekler aldıklarına işaret etmiştir. Nitekim Aaker ‘a göre (2018: 350) marka bilinirliği, markanın hedef kitle açısından göze çarpmasını yansıtır ve pazar erişimini genişletir. Bu doğrultuda markalaşma sürecinde firmaların reklam çalışmaları gerçekleştirmeleri ve marka yönetim süreçlerinde profesyonel destekler almaları marka bilinirlik seviyesini arttırarak firmalara sürdürülebilirlik üstünlüğü sağlamaktadır denilebilir.

Perakende sektöründe bilinirlik seviyesinin arttırılmasının güvenilir firmalarla çalışmaktan geçtiğini ifade eden Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli gıda sektöründe güven inşa etmenin önemine değinmiş ulusal firmalarla çalışmanın

(A-101 Marketleri) ‘Güvenilir Marka’ olarak bilinmenin bir sonucu olduğunu ifade etmiştir. Benli: *“Ulusal perakende firmaları marka ile müşterinin buluştuğu ve müşterinin anlamlar ürettiği bir noktadır ve aracı firmalar marka bilinirliğine farklı açılardan katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda marka-müşteri ilişkisinde firmalar, aracı kurumlarda da bilinirlik seviyeleri arttırmalı, hedef kitleye güven aşılmalıdır”* ifadesiyle marka bilinirlik seviyesini aracı kurumlar ekseninde değerlendirmiştir. Benzer bir yaklaşımda bulunan Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya; *“Kalitemizle ve güven veren bir firma oluşumuzla tanınmak istiyoruz. Bu yüzden ülkemizdeki çalıştığımız perakende firmalarıyla (A-101 & Bim & Şok Marketleri) ilişkilerimizi geliştiriyoruz. Ülkemizdeki hedef kitlemizle iletişimimizi bu firmalar aracılığıyla kuruyoruz. Dolayısıyla aracı kurumlarla ilişkilerimize ve onların bizi nasıl temsil ettiğine de değer veriyoruz”* ifadesiyle markalaşma sürecini perakende firmaları ekseninde ele almıştır. Ancak firmaların marka bilinirliği noktasında profesyonel destekler almadan perakende firmaları aracılığıyla bilinirlik seviyelerini yükseltmeye çalışmaları aile şirketlerinde markalaşma sürecinin bazı noktalarda “Kendiliğinden oluşan süreç” olarak da kendini gösterdiği belirtilebilir.

Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Hedef kitleniz marka bilinirlik seviyeniz adına önem taşımaktadır. Marka bilinirliğinin artırılması adına herkesin sizin markanızı bilmesi elbette önemlidir ancak hitap edilen kitle tarafından bilinmek daha önemlidir. Temel hedefimiz meslekle ilgili herkesin markamızı bilmesidir. Çünkü aracı kişilerle çalışan markalarda, hitap edilen kişilerin markayı tanıması marka bilinirliği açısından önceliklidir. Dolayısıyla markamız açısından muhatap olunan kişiler tarafından bilinmeye çok daha önem verilmektedir. Bir gömlek imalatçısının Ofis Yem’i bilmesi marka bilinirliği açısından daha az değerlidir çünkü hedef kitlenin bir parçası değildir. Ancak hitap edilen kitle tarafından tamamen tanınmak işinize çok büyük katkılar sağlayacaktır”* ifadesiyle marka bilinirliğinin hitap edilen kitlede öncelik taşıdığına işaret etmiştir. Nitekim Kotler’e göre (2007: 20-21) endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, diğer ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere mal ve hizmet satın alır, satar, kiralar veya başka işlere destek vererek aracı kurumlarla varlıklarını sürdürürler (Kotler, 2007). Bu doğrultuda görüşmeler ekseninde Taşkaldıran’ın ifadelerinden de yola çıkılarak endüstriyel pazarda faaliyet gösteren markaların bilinirlik seviyelerinin yükseltilmesine, hedef kitle odaklı yaklaşımları belirtilebilir.

Kotler (2015: 93) başarılı bir markalaşmanın, müşteri ile ürün arasında güven ilişkisi geliştirdiğine değinmiş, müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesinin marka sadakatini arttırdığına işaret etmiştir. Tiritöğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritöğlu: *“Bir markaya dair sadık müşteriler geliştirebilmek, hedef kitleyi doğru tanımak ve beklentilerine cevap verebilmekle alakalıdır. Dolayısıyla hedef kitleye güvenilir bir hizmet sunulduğu takdirde uzun vadeli ilişkiler kurulabilmektedir”* açıklamasıyla marka sadakatinin hedef kitlede oluşturulan güven ilişkisiyle geliştirildiğine işaret etmiştir. Bu doğrultuda müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi marka sadakatini de beraberinde getirmektedir denilebilir.

Aaker’a göre (1991: 46-47) marka sadakati, marka değerinin ana boyutlarından bazı noktalarda ayrılmaktadır. Sadakatin geliştirilmesi ürünlerdeki hem niceliksel hem de niteliksel değerlerin geliştirilmesiyle oluşmaktadır. MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan, *“Ürün yelpazesinin geliştirilmesi müşteri sadakatini pekiştirmektedir. Firma olarak MAD ismi adı altında ‘By Bruno, UD serisi, Love Me, Mad Night’ gibi alt isimler geliştirdik. Bu ürün çeşitlilikleri tercih edilen marka olma yolunda müşterilerimize daha fazla seçenek sunma fırsatını da oluşturmaktadır. Hedef kitlenin markayı tercih etmesi ve olumlu anlamlar üretmesi ise zaman içinde sadakatin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır”* ifadesini kullanmış, Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı ise *“Hedef kitlenin markayı deneyimlemesi ve olumlu anlamlar üretmesi marka sadakatini arttırmaktadır. Örneğin; Türkiye genelinde yapılan ‘Love Mark’ araştırmalarında Nuh’un Ankara Makarnasının kendi kategorisinde en yüksek puanı alan marka olması, ‘Nielsen’ tarafından yapılan ‘Sizi En Çok Mutlu Eden Marka’ araştırmasında da ilk sırada yer alması deneyimsel ilişkilerin müşteri sadakatini geliştirdiğini sergilemektedir.”* Nitekim Aaker’a göre (1991: 47) marka sadakati ve sıklığı arasında bir ilişki bulunuyorsa bu durum ancak markanın deneyimlenmesi ve hedef kitlenin markaya dair olumlu anlamlar üretmesi sonucunda oluşmaktadır. Katılımcıların da marka sadakatine yaklaşımları marka-hedef kitle iletişiminde üretilen olumlu anlamlar ekseninde şekillenmektedir. Bu gözlemler sonucunda sadakatin geliştirilmesi, katılımcılar açısından hedef kitlenin deneyimlerinde olumlu anlamların pekiştirilmesiyle gelişmektedir denilebilir.

Ries ve Trout’a göre (2019: 37) markalaşma sürecinde konumlandırma kavramı zihinde bir pencere açmanın sistemidir ve iletişimin yalnızca doğru zamanda doğru şartlar altında gerçekleşebileceği olgusuna dayanmaktadır. İnsan depolamayı seçtiği her bilgi

parçası için zihninde bir yeri ya da konumu ayırmıştır. Nitekim marka konumlandırmasında da durum böyledir. Görüşmeler ekseninde Ardoss Tasarım Mobilya İkinci Kuşak Temsilcisi Emin Kara, marka konumlandırılmasının yaratılması adına; *“Her şeyden önce kaliteli ürün üretmeye çalışıyoruz. Eğer siz kalite standardınızdan taviz vererseniz hedef kitleniz bunu en kısa şekilde deneyimler ve size olan saygı ve güveni azalır. Bu yüzden ilk önce kendiniz gurur duyacağınız ürünü ve hizmeti sunmalısınız. Bunun beraberinde müşterileriniz sizin piyasadaki yerinize karar verecektir”* açıklamasında bulunmuş, Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör ise: *“Marka konumlandırmasını arttırmak için öncelikle marka bilinirliğinizi yükseltmeniz gerekiyor çünkü hedef kitleniz bilmediği bir markaya dair duygu geliştiremez. Bu iletişimi kurmakta elbette reklamdaki geçiyor. Ancak konumlandırma sürecinde reklamın başlı başına yeterli olmadığı da bir gerçektir. Diğer bir konu ise kaliteyi korumak ve güven aşılamaştır. Kalitesiz bir ürün piyasaya sürüyorsanız müşterileriniz bunu çok hızlı bir şekilde fark eder ve size duyduğu güven azalır. Bu da hedef kitlenizi kaybetmenize sebep olur”* ifadesiyle konumlandırma sürecini reklam çalışmaları ve kaliteli ürün üretmek noktasında açıklamıştır.

Benzer bir yaklaşımı Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya ifade ederek: *“Kaliteli ürün üretmek ve hizmet anlayışı geliştirmek konumlandırma kavramını yükseltecektir”* açıklamasında bulunmuş, Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Marka konumlandırılması kavramı söz konusu olduğunda içinde bulunulan ülkenin gerçekleriyle bağdaşacak şekilde hareket edilmesi gerekmektedir. Eğer hedef kitlenin alım gücü ve farkındalık seviyesi çok yüksek değilse marka konumlandırmasının gerçekleştirilmesi ve konumlandırmanın yükseltilmesi de çok kolay olmamaktadır”* ifadesiyle konumlandırma kavramını hedef kitlenin alım gücüne hitap etmesi gerektiği yönünde ifade etmiştir.

Konumlandırma kavramının yükseltilebilmesi adına her markanın farklı çalışmalarda bulunması gerektiğini belirten MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan: *“Markalara olan beklentiler her geçen gün değişmektedir. Hedef kitlenin eskiye nazaran çok pahalı ürünler almak istemediklerini özellikle günümüz gençliğinin yani gelecek dönemin ana tüketicilerinin markadan çok uzak yaşayacağını ifade edebilirim. Dolayısıyla kaliteli bir ürünü ulaşılabilir bir bütçede insanlara sunmak bizim ürün ve hizmetlerimizi konumlandırıdığımız noktayı oluşturmaktadır”* açıklamasıyla hedef kitlede ulaşılabilir ve kaliteli bir marka olma imajını konumlandırma ekseninde

değerlendirmiştir. Kapferer'e göre (2008: 178) konumlandırmanın amacı belli bir hedef kitlede satın alma arzusu gerçekleştirme çabasıdır. Bu doğrultuda Doğan'ın da ifadelerinden yola çıkılarak, çok yüksek segmentli olmasa da hedef kitle tarafından tercih edilen bir marka olma isteği bazı firmalar açısından geçerlilik taşımaktadır denilebilir.

Marka konumlandırması kavramının hitap edilen pazara göre değişmesi gerektiğine vurgu yapan Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Kaliteli ürün üretimi aracı kuruluşlarla çalışan firmalarda artı bir değer taşımaktadır. Hedef kitlenin beklentilerine cevap verebilmek adına standardı yüksek ürün üretmek konumlandırma kavramını da geliştirecektir”* açıklamasıyla süreci, hedef kitlenin beklentilerine cevap vermek ve kaliteli ürün üretmek noktasında ifade etmeye çalışmıştır. Ancak görüşmeler kapsamında firma temsilcilerinin konumlandırma kavramını ürünün hangi pazar bölümüne gireceğini açıklamalarıyla netleştirememeleri ve rakip ürünlerle kıyasla tüketicinin zihninde ürünün yerleştirilmesini istedikleri yeri belirleyici açıklamalarda bulunamamaları aile şirketlerinin konumlandırma kavramı noktasında farkındalık düzeylerinin yüksek olmadığını sergilemektedir denilebilir.

Nuh'un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: *“Konumlandırma kavramı zihinde başlayan bir süreçtir ve beraberinde gelen fiili çalışmaların bütünü kavramın firmalar açısından önemini gözler önüne sermektedir. Atmış yıllık bir marka için konumlandırma kavramını bulduğumuz yeri korumak ve pekiştirmek adına ele almak firmamız adına daha doğru olacaktır. Pazarda lider bir marka olmak ve liderliği devam ettirmek özellikle günümüz koşullarında kolay bir süreç değildir. İnsanların güvenmeye devam edeceği çok kaliteli bir ürün üretilmesi ve stratejik açıdan farklı planlamalar yapılması gerekmektedir. Örneğin sosyal medyanın en doğru şekilde kullanılması tüketici ile buluşulan noktalarda ise farklı stratejik çalışmalar gerçekleştirilmelidir”* açıklamasında bulunmuş, *“Örneğin, Nielsen yılda on iki kez firmamıza sunumlar gerçekleştirmektedir. Bu toplantılarda düzenli olarak firmanın alt kıvrımları konuşulmaktadır. Hangi ürüne ilgi var? Hangi ürüne ilgi yok? Gibi yüzlerce konu başlığı tartışılmaktadır. Dolayısıyla marka konumlandırmasını arttırmak adımı firmalar kurumsal partnerlere ihtiyaç duymaktadırlar. Konumlandırmanın korunması ve arttırılmasında devamlılığın tek yolu budur. Kim olursanız olun çok hızlı değişen bir dünyada çok güçlü bir marka olmayı hiçbir şey yapmadan beklerseniz sadece birkaç yıllık ömürle sınırlı kalırsınız. Marka konumlandırması kendiliğinden yükselen bir kavram değildir. Yoğun bir şekilde takip edilip üzerinde çok çalışılması gereken bir süreçtir”* ifadelerini eklemiştir. Nitekim

Clifton'a göre (2009: 74) marka konumlandırma süreçleri net, tutarlı ve mükemmel bir şekilde yürütülmelidir. Bu süreçler sonucunda konumlandırma kavramı insanların zihinlerinde yer edinecektir. Uysallı'nın ifadeleri de marka konumlandırması süreçlerinin farklı çalışmaların bütünlüğü ekseninde geliştirilebileceğine işaret etmekte, bu çalışmaların profesyonellerce desteklenmesi gerektiği yönündedir.

Görüşme yapılan diğer firmalara oranla Nuh'un Ankara Makarnası'nın konumlandırma kavramını bütünlük bir yaklaşımla ele aldığı görülmektedir. Sürecin profesyonel destekler alarak yönetilmesi ise yine konumlandırmanın firma ekseninde pazara hakim olma çalışmalarını pekiştirmektedir. Öyle ki kıyaslama yapıldığında konumlandırma kavramı firmalar açısından farklı algılanmakta ve farkındalık düzeyleri değişkenlik göstermektedir. Bu doğrultuda aile şirketlerinin kavramı tam olarak ifade edemedikleri, ürün ve hizmetlerini pazardaki diğer ürün ve hizmetlerden ayırtırmak adına profesyonel süreçler geliştiremedikleri gözlemlenmektedir denilebilir.

Markalaşma sürecinde bir arada çalışabilmenin bir başarı olduğuna değinen Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu *“Şirket içerisinde oluşturulan koordineli çalışma ortamı ortak bir kültür yaratarak marka sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda firmaların hedef kitlesine uygun iş yapabilecek nitelik ve kapasitede patron ve yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu patron ve yöneticiler şirket içerisindeki sinerjiyi oluşturabilmeli, sürdürülebilir bir iş yapabilmek adına firma içindeki iletişimi desteklemelidir”* ifadelerini kullanmış, Benzer bir açıklamada bulunan Ardoss Tasarım Mobilya Üçüncü Kuşak Temsilcisi Emin Kara ise *“Başarılı bir markanın ‘Biz’ anlayışı ile hareket edebilmesi çok önemlidir. Çünkü iyi markalar iyi motive edilmiş çalışanlarla yaratılmaktadır. Dolayısıyla şirket içerisinde marka kültür ve ahengini oluşturmak başarılı ve sürdürülebilir bir iş ortaya koymanın en önemli koşuludur”* açıklamasında bulunmuştur. Nitekim Pringle ve Gordon'a göre (2001: 31) bir markanın kendisini rakiplerinden farklılaştırabilmesi ve paydaşlarının beklentilerini karşılayabilmesi için başarılı bir marka kültürü inşa etmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda konuya dair görüşlerini bildiren katılımcıların cümlelerinden de yola çıkılarak çalışma ortamında ortak bir marka kültürünün yaygınlaştırılmasının firma içerisindeki başarıyı tetiklediği söylenebilir.

Bir süreç olarak marka, aile şirketlerinde farklı şekillerde kendini göstermektedir. Markalaşma sürecine dair ortak ifadeler tüketici temelli ifadelerdir. Hedef kitlede olumlu çağrışımlar oluşturmak markaların sürdürülebilirliği açısından temel bir prensip olarak

değerlendirilmektedir. Firmaların süreç olarak markalaşmayı reklam çalışmalarıyla desteklemeleri ise marka bilinirliğine olumlu katkılar sağlamaktadır. Ancak aile şirketlerinin reklam çalışmalarını da çok profesyonel desteklerle gerçekleştirilmediği gözlemlenmektedir. Ek olarak markalaşma sürecinde konumlandırma kavramı aile firmaları açısından netleştirilemeyen bir kavramdır. Şirketlerin ürün veya hizmetlerini hangi pazara göre ve ne şekilde konumlandıkları tam anlamıyla belirlenememektedir. Bu doğrultuda firma temsilcilerinin ifadeleri de göz önünde bulundurularak aile şirketlerinde markalaşma sürecinin ihtiyaca göre şekillendiği ve hedef kitle odaklı çalışmalar gerçekleştirdikleri ifade edilebilir.

5.3.Marka Kimliği Bileşenleri

Aaker'a göre (2018: 84) marka kimliği, marka stratejilerini yaratmak ve korumak için markanın neyi temsil ettiğini yansıtmaktadır. Markanın temel değerlerinin neler olduğunu ifade etmekte, markaya yön, amaç ve anlam kazandırmaktadır. Türkiye'nin başarılı ve sürdürülebilir aile şirketleri arasında yer alan Nuh'un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı, markasına dair kimlik çalışmalarını marka hikayesinin tamamlayıcı unsurları niteliğinde açıklamıştır. Uysallı: *“Nuh'un Ankara Makarnası 1955-1957 yılları arasında tesadüfen kurulmuş bir şirkettir. O dönemde kurucularımız gıda toptancılığı işiyle uğraşmaktadırlar ve hedeflerinde makarna fabrikası kurmak yatmaktadır. 1950-60'lı yıllarda Türkiye'de küçük yerel makarna fabrikaları bulunmakta ve ülke içerisinde dövize dair ekonomik problemlerle uğraşmaktadır. Türkiye o dönemde köyden kente göçün en yoğun yaşandığı dönemdedir ve şehirleşmeye başlamaktadır. Nuh'un Ankara Makarnası ise tam da bu özlem üzerine yani şehirli yaşama duyulan özlem ve arzu üzerine kurulmuştur. Markaya dair seçilen tüm semboller, sloganlar, metinler, mecralar ise bu duygu ve düşünceleri yansıtmaktadır”* açıklamasıyla markasının kimlik stratejilerinin hikâyesinin bütünlüğünde şekillendiğini belirtmiştir. Uysallı: *“Markanın kurucuları o döneme ait köyden kente göçü çok iyi analiz etmişler ve markayı bu istek ve arzu üzerine konumlandırmışlardır. Dönemin şartlarının iyi okunması ise 1960'lı yıllarda markaya çok ciddi bir ivme kazandırmıştır. 70'li yılların ortalarına kadar Nuh'un Ankara Makarnası, dönemin mecmualarını (gazete ve dergiler) “Ses” ve “Hayat” gibi kendi kategorisinde en çok kullanan markaya dönüşmüştür bu durum firmanın hedef kitlesi tarafından fark*

edilirliğini arttırmış Nuh'un Ankara Makarnasına ivme kazandırmıştır” öyle ki Aaker’a göre (2018: 30) markalaşma sürecinde bilinirlik yaratmak, başarılı ve sürdürülebilir bir marka oluşturmanın yegâne anahtarıdır. Bu noktada Nuh’un Ankara Makarnasının kurulduğu ilk günden itibaren döneminin gazete ve mecmualarını kendi kategorisinde en fazla kullanan marka olması, bilinirlik seviyesinin yükseltilmesinde etkili olmuş, marka görünürlüğünü arttırarak sürdürülebilirliğine de olumlu katkılar sağlamıştır denilebilir.

Markanın kimlik öğelerinin marka hikâyesinden beslendiğini dile getiren bir diğer katılımcı Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran olmuştur. Taşkaldıran: *“1976 yılında Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi’nden mezun olduktan sonra uzun süre farklı şirketlerde çalıştım. Farklı iş deneyimlerine sahip olmak farklı bakış açıları geliştirmeme de yardımcı olmuştur. En büyük hayalim ise kendime ait bir yem fabrikamın olmasıydı. Çünkü bu meslek bize baba mesleği olarak bırakılmıştır. O dönemde henüz kurmadığım fabrikayla ilgili hayaller kurardım. İsmine ve logosuna dahi karar vermiştim”* açıklamasıyla firmanın günümüzde taşıdığı kimlik değerlerinin daha marka kurulmadan belirlendiğini ifade etmiştir. Kimlik bileşenlerinin markanın hikâyesinden beslendiğine dikkat çeken bir diğer katılımcı Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu olmuştur. Tiritoğlu *“Markalaşma, bir markanın kendi hikâyesini oluşturabilmesi adına yegane bir yöntemdir ve ürün veya hizmetlerinizi diğer marka ve gruplardan farklılaştırmaktadır”* ifadesiyle hikayenin marka kimliğinin yaratılmasına da katkı sağladığını vurgulamıştır. Nitekim Brown’a göre (2016: 65) markalaşma kavramsal olarak bir hikâyenin ürün veya hizmete uygulanmasıdır veya hikâyesi eklenmiş bir ürün veya hizmettir. Bu doğrultuda aile firmalarının kurumsal kimliğin yaratılmasında hikâyeyi olmazsa olmaz tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirmeleri markayı görsel bütünlük açısından da somutlaştırmasıyla ilgilidir denilebilir.

Keller’a göre (2019: 305) markayı oluşturan temel kimlik unsurları firmanın hikâyesiyle bir bütünlük oluşturmali ve bu unsurların diğer markalardan ayrıştırılması gerekmektedir. Nitekim Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı, marka isminin hikâyesinden beslendiğine dikkat çekerek firmanın ilk dönemlerinde “Ankara Makarna” olarak kurulduğunu ancak marka kurucusu Nuh Eskiyan’ın çok kısa bir süre sonra hayatını kaybettiğini ifade etmiştir. Kurucunun anısına hitaben marka ismi “Nuh’un Ankara Makarnası” olarak değiştirilmiştir. Benzer bir açıklamada bulunan MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan firma isminin markanın hikâyesinde saklı olduğunu dile getirmiş, *“Benim babam yani firmamızın kurucusu markanın ilk*

kurulduğu dönemde kendi isminin baş harfleriyle (Mustafa Atilla Doğru) MAD Parfumeur ismini oluşturdu. Hem kurucumuzun ismini hatırlatması hem de İngilizcede farklı ritüeli olan bir kelime olması ‘Mad’ ismini kabullenmemizde etkili olmuştur. Mad ortak dilde çılgın demek. Yurtdışında hedeflediğimiz kitle ise genç, dinamik olan yaş grubu dolayısıyla hikâyemizden beslenen ismimizi yurtdışına da taşıma fırsatı bizi heyecanlandırmıştır” açıklamasıyla marka isminin belirlenmesinde hikâyenin etkili olduğuna dair atıfta bulunmuştur. Görüşme gerçekleştirilen firma temsilcilerinin ortak ifadeleri marka isminin, hikâyesinden beslendiği yönündedir. Bu doğrultuda markaya dair kimlik öğeleri belirlenirken aile şirketlerinde düşünce yapısı benzerlikler göstermektedir denilebilir.

Dunn’a göre (2004: 9) marka ismi belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken konu başlıklarından biri de markanın hikâyesinin kurumsal isme dönüştürülmesi çabasıdır. Nitekim Ardoss Tasarım Mobilya İkinci Kuşak Temsilcisi Emin Kara doğup büyüdüğü “Ardos” köyünün isminden yararlanarak “Ardoss Tasarım Mobilya” ismini kurumsallaştırdığını belirtmiş, Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya ise markalaşma hikâyelerine katkıda bulunan ve mesleği öğrendikleri Yahudi bir iş insanının soy isminden yararlanılarak markaya “Türem Yumurta” adını verdiklerini belirtmiştir. Katılımcıların marka isminin belirlenmesinde hikâyelerinde önemli rol oynayan kişi, konu ve mekânlardan yararlanmaları marka hikâyesini tamamlayıcı bir unsur olarak ele aldıklarını resmetmektedir. Bu doğrultuda aile firmalarının kimlik öğelerinin belirlenmesinde sürece dair kişi, olay ve konular ekseninde bağ kurarak marka adını belirledikleri ifade edilebilir.

Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran marka isminin belirlenmesinde hedef kitle odaklı hareket edildiğine değinerek, *“Ziraat ve hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak Türkiye’deki çiftçi ve köylü hedef kitlemizi oluşturmaktadır. Dolayısıyla kolay anlaşılabilir bir marka olmak bizim adımıza değerlidir. Ofis Yem ismi hem kolay anlaşılabilen hem de ziraat ve hayvancılık işi ile ilgilenen insanların faaliyetleriyle bütünlük göstermektedir”* açıklamasıyla marka isminin belirlenmesinde hedef kitlenin göz önünde bulundurulduğuna dikkat çekmiştir. Nitekim Upshaw’a göre (1995: 12) başarılı bir markalaşma süreci, ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyan hedef kitlenin gerçekleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda markanın endüstriyel pazarda ziraat ve hayvancılık alanında faaliyet gösteriyor olması, marka isminin şekillenmesinde belirleyici olmuştur denilebilir.

Frankel'e göre (2004: 19) başarılı bir marka ismi, markanın tüketiciye iletmek istediği değerleri içerisinde barındırmalıdır. Bu bağlamda doğru bir stratejiyle oluşturulmuş marka isimleri markanın hedef kitlesi ile etkili bir iletişim kurulmasına da fayda sağlayacaktır. Nitekim Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral bu tanımlamayı destekleyici bir açıklama yaparak, *“Kekik Kokoreç isminin belirlenmesinde hedeflenen müşteriye hitap etme amacımız yatmaktadır. Kokoreçin içerisinde kekiğin olması, çağrışım oluşturması açısından firmamız adına başarılı bir marka ismi olarak değerlendirilmiştir”* ifadesiyle tüketiciye iletmek istedikleri değerleri taşıyan bir isim oluşturduklarına dikkat çekmiştir.

Keller'a göre (2019: 119) başarılı marka isimleri etkili bir iletişim yaratarak firmaya ayırt edicilik sağlamaktadır. Nitekim Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Taşıdığımız soy ismimiz ayırt edicilik açısından belirleyici bir unsurdur. 1929 yılında dedemiz İsmail Hakkı Tiritoğlu'nun geleneksel esnaflık döneminden gelen çalışmaları hedef kitlede 'Tiritoğlu' isminin bir marka olarak tanınmasına sebep olmuştur. Bu durum 1990 yılında şirketimizin patent çalışmasını gerçekleştirerek soy isim geleneğinin firmanın ismine taşınmasıyla devam etmiştir”* açıklamasında bulunmuş, Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör ise: *“Güngör ismi Ankara ili ve çevresinde 1965 yılı itibariyle faaliyette olan bir isimdir. Bu durum soy ismimizin tanınurlığına katkı sağlayarak aile geleneğimizin markaya yansıtılmasına vesile olmuştur”* ifadesini kullanmıştır. Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli, *“Firmamızın ismi kurulduğu ilk günden itibaren soy ismimizdir. Bu durum Benli isminin 1950 yılı itibariyle Ankara ili ve çevresinde tanınan-bilinen bir isim olmasıyla ilgilidir”* cümlesini kullanarak Tiritoğlu ve Güngör'e benzer bir açıklamada bulunmuştur. Katılımcıların ortak ifadeleri marka isminin yaratılmasının soyadı geleneğinden beslendiği yönündedir. Marka isminin soy isim olarak tercih edilmesi ise firmalar açısından hedef kitlenin algısında ayırt edici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu durum aile şirketlerinde gelenekselliğin marka kimlik sürecine yansması olarak da kendini hissettirmektedir denilebilir.

Aaker (2018: 30) marka adlarında sağlıklı bilinirlik yaratmanın markaya avantajlar sağladığını belirtmiş, farklı iş kollarında da etkili olduğuna değinmiştir. Öyle ki Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu bu açıklamayı destekler nitelikte *“Zaman içerisinde oluşturulan yeni alt markalarımız 'Tiritoğlu' ismini hatırlatması adına TİYAPI, TİPOR, TİMAŞ gibi isimler olarak tercih edilmiştir, 1929 yılından itibaren*

Tiritoğlu ismiyle faaliyet gösteren firmamızın isim bilirliliğinden yararlanarak yeni alt marka isimleri oluşturduk. Hedef kitlemizde ‘Tiritoğlu’ isminin bilinirlik seviyesinin yüksek olması oluşturulan yeni alt markalara da farklı avantajlar sağlamıştır” ifadesiyle Tiritoğlu isminin bilinirlik seviyesinin yüksek olması avantajını alt markalarda da kullanmak istediklerini dile getirmiştir.

Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı markanın hikâyesini paylaştan diğer bir kimlik öğesinin logosu olduğunu ifade ederek amblemin doğallık ve sadelik teması üzerine kurulduğunu belirtmiştir. Logonun üzerinde bulunan buğday başağı ise kadının doğallığı ve natürelliğini temsil etmektedir. Uysallı: *“Markamızın logosu ilk kurulduğumuz dönemde “Ankara Makarna” temasını simgelemekteydi. Ancak “Nuh’un Ankara Makarnası” olarak değişkenlik gösteren ismimiz logoya da yansıtıldı. Süreç içerisinde ise logomuza buğday başağı simgesi eklenerek doğallık ve natürellik temaları pekiştirildi”* ifadesiyle marka logosunun hikâyedeki değişkenlikten etkilendiğine işaret etmiştir. Nitekim Brown’a göre (2016: 41) logo, ürün veya teslim edilen hizmetin belli bir strateji sonucu görünür kılınmasıdır. Bu doğrultuda Nuh’un Ankara Makarnası logosunun doğallık ve sadeliği temsil etmesi markanın aynı duyguyu görünür kılmaya çalışma çabasıdır denilebilir. Resim 5.1. Resim 5.2. ve Resim 5.3.’te geçmişten günümüze değişkenlik gösteren Nuh’un Ankara Makarnasının logolarına yer verilmiştir.



Resim 5.1 Ankara Makarna Logosu



Resim 5.2. Nuhun Ankara Makarnası Logosu



Resim 5.3. Markanın Güncel Logosu

Markanın hikâyesi ve logosu arasında bağ kuran diğer bir katılımcı Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran olmuştur. Taşkaldıran'a göre logo markayı simgelemeli ve hizmete ihtiyaç duyan herkes tarafından kolaylıkla fark edilebilmelidir. Öyle ki Taşkaldıran'ın ifadesine göre markanın hedef kitlesinin “Türkiye’deki çiftçi ve köylü”yü temsil etmesi firmanın yapılan işi simgelemesi açısından değerli görülmektedir. Resim 5.4. de Ofis Yem kurumsal logosuna yer verilmiştir.



Resim 5.4. Ofis Yem Kurumsal Logosu

Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Logomuz yıllardır değişmeyen bir logodur. Ve bize de geri dönüşümleri hep olumlu olmuştur. Ankara halkını düşündüğümüzde oval bir pleksinin içerisine mavi renk kullanarak bir çiçek imgesi koyun, bu logonun Güngörler Çiftliği’nin logosu olduğunu herkes bilir. Ancak logomuza yapılan yatırım da çok fazladır. Düünden bugüne sayısız reklam çalışmalarının yapılmış olması, kurumsal kimliğimizin de pekiştirilmesine yardımcı olmaktadır”* ifadesiyle kurumsal logolarının bilinirlik seviyesinin yüksek olmasını reklam çalışmalarının toplamı olarak değerlendirmiştir. Güngör’e göre logo firmayı temsil eden amblemdir ve markaya dair doğru ipuçlarını barındırmalıdır. Nitekim logonun üzerinde bulunan ve “Güngör” ismini kuşatan oval pleksi “Güngör Ailesini” çevrelemekte ve doğanın gücünü temsil etmesi adına yeşil renk tercih edilmektedir. Resim 5.5. de Güngör Süt Ürünleri’nin kurumsal logosuna yer verilmiştir.



Resim:5.5. Güngör Süt Ürünleri Kurumsal Logosu

Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya ve Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli benzer açıklamalarda bulunarak kurumsal logolarının yapılan işe atıfta bulunması gayesiyle belirlendiğini ifade etmişler, logolarının oluşturulmasıyla ilgili profesyonel bir reklam ajansından destek aldıklarını dile getirmişlerdir. Kaya: *“Kurumsal logomuz yumurtayı çağrıştırması açısından konik bir amblem üzerinde ve sarı renk kullanılarak oluşturulmuştur”* ifadesini kullanmış Benli ise *“Natürelliği temsil etmesi adına doğadan yararlanılarak çubuk ovasını resmetmeye çalıştık. Yarım asırdan daha fazla süredir Ankara-Çubuk ilçesinde faaliyet gösteriyor olmamız logomuzun oluşturulmasında da etkili olmaktadır”* ifadesiyle markaya dair değerlerin kimlik öğelerine de taşındığını belirtmiştir. Resim 5.6. ve Resim 5.7. de Türem Yumurta ve Benli Turşu’nun kurumsal logolarına yer verilmiştir.



Resim 5.6. Türem Yumurta Kurumsal Logosu



Resim 5.7. Benli Turşu Kurumsal Logosu

Kotler’e göre logo (2007: 98) “Marka adının veya şirketin grafik görünümü” olarak tanımlamaktadır. Bir logo iletişim kuramaz veya şirketin temsil ettiği kimliği ifade edemezse markanın tanınırlığı açısından çaba, boşa harcanan bir fırsattır. Nitekim görüşme gerçekleştirilen dört firma kurumsal logolarını marka isminin grafikleştirilmesi olarak ele almış, bu durumun marka bilinirliğine katkı sağladığını ifade etmişlerdir. MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan: “Kurulduğumuz ilk tarihten bu döneme aynı logoyu kullanıyoruz. Hedef kitlemiz ile doğrudan iletişim kuran logomuz markamızın isminden esinlenerek oluşturulmuştur ve görünürlüğüümüzü de temsil etmektedir” ifadesini kullanmış, Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu ise “Marka ismimizin görselleştirilmesiyle logo tasarımıımızı oluşturduk. Logomuz firmaya dair birçok ürünün üzerinde kullanılarak hem kurumsal kimliği pekiştirmesi hem de marka tanınırlığına katkı sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır” açıklamasıyla kurumsal logolarının marka tanınırlığına da katkı sağladığına işaret etmiştir. Resim 5.8. ve Resim 5.9. da MAD Parfumeur ve Tiritoğlu Şirketler Grubu firmaların kurumsal logolarına yer verilmiştir.



Resim 5.8. MAD Parfumeur Kurumsal Logosu



Resim 5.9. Tiritoğlu Şirketler Grubu Kurumsal Logosu

Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral ve Ardoss Tasarım Mobilya İkinci Kuşak Temsilcisi Emin Kara benzer açıklamalarda bulunarak logo tasarımlarında profesyonel destek aldıklarını ve marka isminin grafikleştirildiğini ifade etmişlerdir. Oral: *“Renk seçiminde kırmızı ve yeşile odaklandığımızı belirtebilirim. Bu durum yeşilin doğadan gelen gücü kırmızının ise hedef kitle tarafından en hızlı fark edilen renk olması sebebiyledir”* ifadesini kullanmış, Kara ise *“Marka ismimizin logoya dönüştürülmesi tüketiciler açısından hızlı algılanan bir firma olmamızın önünü açmıştır. Kırmızı rengin tercih edilmesi ise hedef kitlede ayırt edicilik yaratarak marka bilinirliğini pekiştirmektedir”* açıklamasında bulunmuştur. Karaya göre marka isminin logoda kullanılması hedef kitle tarafından daha hızlı fark edilmekte, oluşturulan bu grafiksel yapı şirketi temsil etmektedir. Katılımcıların ortak ifadeleri logonun firmayı temsil ettiği ve hedef kitlesi ile iletişim kurduğu yönündedir. Bu doğrultuda firmaların isimlerini logolaştırmaları hitap ettikleri müşteri kitlesinde hızlı algılanmak istemeleriyle bağdaştırılabilir. Resim 5.10. ve Resim 5.11. de Kekik Kokoreç ve Ardoss Tasarım Mobilya firmalarının kurumsal logolarına yer verilmiştir.



Resim 5.10. Kekik Kokoreç Kurumsal Logosu



Resim 5.11. Ardoss Tasarım Mobilya Kurumsal Logosu

Aktuğlu'ya göre (2018: 144) genel ifade tarzının belirlenmesinde ve tüketicinin bir ürün veya hizmeti kabul etmesi veya reddetmesinde renkler oldukça etkilidir. Nitekim Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Renk, markanın tamamlayıcı bir niteliğini oluşturmaktadır. Öyle ki ürün ambalajlarında beyaz ve şeffaf rengi tercih ediyor olmamız saf ve doğallığa vurgu yapması açısından temel gıda maddelerinde önem taşımaktadır. Temizlik ve hijyeni çağrıştırması adına beyaz ve şeffaf renklerin tercih edilmesi ise markanın natürelliğini ön plana çıkartmaktadır”*

açıklamasında bulunmuş, Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli ise *“Marka ve renk arasındaki uyumun üretilen ürün ve yapılan hizmetle bağdaşması gerekmektedir. Firma olarak yeşil rengi tercih etmemiz yarım asırdır turşu işi ile ilgilenmemizin ve yeşilin doğanın gücünü çağrıştırmasının bir sonucudur”* ifadesini kullanmıştır. Firma temsilcilerinin ortak ifadeleri markaların renk seçiminde üretilen ürün ve verilen hizmetle bağdaşacak renklerin tercih edildiği yönündedir. Bu doğrultuda aile firmalarının marka rengi seçiminde ürün-hizmet ve renk ilişkisi arasında hedef kitlenin olumlu anlamlar üreteceği bir bağ kurmaya çalıştıkları ifade edilebilir.

MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan, *“Renk seçimi konusunda parfüm gibi bir ürünü tek bir renkle tanımlamak çok kolay bir iş değildir. Dolayısıyla farklı serilerimiz için farklı renkleri kullanıyoruz. Örneğin AMOR isimli parfümümüz için kırmızıyı tercih ettik. GOLD serimiz için sarı rengi kullanıyoruz. Renk belirli bir kompozisyonu tamamlayan faktör burada aksi halde markanız için tek bir rengi seçmek sizin tüm ürün yelpazenizi doğru temsil etmeyebilir”* açıklamasıyla markasının tek bir renkle bağdaştırılmadığını dile getirmiştir. Doğan’a göre rengin asıl görevi ürün ve müşteri arasındaki ilişkiyi güçlendirmesi ve tüketicide istenen algıyı uyandırması olarak değerlendirilebilir. Nitekim renk tüketicie ürün ve hizmete dair mesajlar iletme yetisini taşımaktadır (Aktuğlu, 2018: 144). Bu doğrultuda Doğan’ın ifadelerinden yola çıkılarak markanın farklı ürün kategorilerinde farklı renkleri tercih etmesi, hedef kitlede istenilen algıyı yaratıp rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmasıdır denilebilir.

Babür Tosun’a göre (2017: 89) renk seçiminde markalar çok dikkatli olmak ve uzun vadeli düşünmek zorundadırlar. Her şeyden önce renk, markanın bilinçaltına işlenmiş kişiliğini oluşturmaktadır. Nitekim Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı da markanın temel kimlik öğelerinin her istenildiğinde değiştirilmemesi gerektiğine dair bir örnek paylaşarak konuyu marka-renk ilişkisi çerçevesinde açıklamıştır. Uysallı: *“Doğru renk seçimi bir markanın kimlik inşasında çok önemli bir konudur. İnsanlar bilinçaltlarına alıştıkları markanın renklerini işlemektedirler. Örneğin bu konuyla ilgili bir kör test araştırmada Nuh’un Ankara Makarnasının paketlerini logo, amblem vb. hiçbir baskı kullanmadan yalnızca rengimizi kullanarak çok ünlü bir markette insanların ürünü alıp almayacağıyla ilgili denedik. Mavi rengi %85 oranında insan aldı. Sadece %15’i bu nedir diyerek bakarak bıraktı. %85 oranında insan bu markanın Nuh’un Ankara Makarnası olduğunu anlamıştır. Dolayısıyla renk markanızın bilinçaltına işlenmiş kimliğini oluşturmaktadır. “Değişmeliyiz, her şey çok hızlı değişiyor” mantığıyla istediğiniz zaman*

değişemezsiniz. Burada değişim denilen kavramın da doğru algılanması gerekiyor. Özellikle insanların algıları ve psikolojileri tabii ki çok hızlı değişiyor ancak bir markanın kendi imajını ve kişilik özelliklerini çok hızlı değiştirmesi markanızın hikâyesine büyük zararlar verebilir. Bu yüzden marka kimliğinizi oluştururken uzun vaatli kararlar almak ve hedef kitlenizde bu anlamların çok hızlı değiştirilemeyeceğini bilmelisiniz” ifadesiyle marka kimlik öğelerinin markayı temsil eden ve çok hızlı değiştirilemeyen öğeleri olduğuna dikkat çekmiştir. Nitekim markanın farklı alanlarda kullanılan rengi standart olmalıdır. Kullanılan bu standart renk ise marka rengidir. Marka rengi olarak konumlandırılan renk marka kimliğine zarar vermemesi açısından kolay değişime uğramamalıdır (Babür Tosun, 2017: 89). Bu doğrultuda hem teorik çerçeveden edinilen bilgiler hem de Uysallı’nın ifadelerinden yola çıkılarak marka kimlik bileşenleri oluşturulurken uzun vadeli kararlar alınması markaların başarılı bir kimlik yaratmalarında etkilidir denilebilir.

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen altı firma markalarının bir slogana sahip olduğunu dile getirmiş, başarılı bir sloganın hedef kitlede olumlu etkiler yaratacağına işaret etmişlerdir. Brown’a göre (2016: 49-50) başarılı bir marka sloganı, marka imajını simgeleyen ve marka hatırlanılabilirliğini arttıran kısa, basit ve akılda kalıcı ticari cümlelerdir. Bu doğrultuda MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan marka sloganlarının; *“Koku Tutkudur”* cümlesi olduğuna değinmiş, herhangi bir olumsuz eleştiri veya geri bildirim almadıklarını eklemiştir. Doğan: *“İşimiz bir anlamda bizim tutkumuz. Bu işi aşkla yapıyoruz. Slogan, markayı hatırlatan ticari bir yapı olmalıdır. Hedef kitlede etkili olabilmesi için de kısa ve markayı çağrıştırması gerekmektedir”* ifadesiyle sloganın etkili ve hedef kitlede olumlu çağrılar oluşturabilmesi için markayı özetlemesi gerektiğine işaret etmiştir.

Sloganın marka kimlik inşasında önemli bir yeri olduğuna değinen Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu markayı tanımlayan ve hatırlanılabilirliğini ifade eden *“Bir Asırlık Güven”* anlayışının tüketiciyle bağ kurmak açısından markanın imajını güçlendirdiğine değinmiştir. Sloganın *“Bir Asırlık Güven”* olarak belirlenmesi firmanın 1929 yılında ticarete başlaması ve günümüze kadar faaliyet göstermesi ile ilgilidir. Nitekim Keller’a göre (2019: 130) slogan, markayı açık ve duru bir şekilde tanımlamalıdır. Öyle ki Tiritoğlu da geçmişten günümüze uzanan aile firmasını zaman bağlamında değerlendirmiş *“Bir Asırlık Güven”* anlayışını yaklaşık yüz yıllık bir firma olmak ile açıklamıştır.

Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Dedelerimiz döneminde kullanılan slogan; ‘Sağlığınız Güngörsün’ şeklindeydi. Babamız ise ‘Mucize Doğadan Lezzet ve Kalite Güngör Çiftliğinden’ sloganını oluşturmuştu ve insanlar bu sloganı ezbere biliyordu çünkü ürünlerimizin üzerine solonom olarak bir yazı şeklinde kullanılıyordu. Ancak bu sloganla ilgili bazı şikâyet ve eleştiriler de geldi. Bu eleştiriler mucizenin doğadan değil yaratandan geldiği yönündeydi. “Doğanın bir mucizesi yoktur. Doğayı var edenin bir mucizesi vardır” eleştirileri artınca sloganı da değiştirme ihtiyacı doğmuştur. Üçüncü kuşak tarafından marka sloganı ‘Nesilleri Büyüten Çiftlik’ olarak değiştirilmiştir”* açıklamasıyla marka sloganının oluşturulurken markanın işlevsel ve duygusal vaadini de içinde barındırdığına dikkat çekmiştir. Brown’a göre (2016: 50) marka sloganı markanın; ahlakını, kişiliğini, var olma sebebini, tüketicinin hafızasında tek satırlık bir çizgi halinde oluşturmaktadır. Bu doğrultuda hedef kitlenin sloganla ilgili bazı yaklaşımlarının olumsuz olması marka kimlik değerleri açısından bir tehdit oluşturmuş bu durum yeni bir sloganın oluşturulmasına zemin hazırlamıştır denilebilir. Güngör’ün diğer bir yaklaşımı ise marka sloganının aynı zamanda firmayı da çağrıştırması gerektiği yönündedir. Öyle ki bu durum markanın hatırlanılabilirliğini de kolaylaştırmaktadır. Nitekim Aaker’a göre (1991: 175) başarılı bir marka sloganı marka adını pekiştirerek aynı zamanda bilinirliği de arttırmaktadır. Bu doğrultuda Güngör’ün de ifadelerinin ekseninde geleneksel dönemden itibaren faaliyette olan marka isminin bilinirliğinden yararlanılarak, slogan aracılığıyla aile şirketinin gelenekselliği de pekiştirilmiştir denilebilir.

Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli: *“Firmamızın sloganı ‘Çubuktan Dünyaya Açılan Lezzet Kapısı’dır. 1950 yılı itibariyle Ankara-Çubuk ilçesinde faaliyet göstermekteyiz. Sloganın belirlenmesinde de hikâyemizin başladığı ve devam ettiği yeri ön plana çıkarmak etkili olmuştur”* ifadesiyle markanın faaliyet gösterdiği coğrafyanın sloganın oluşturulmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Nitekim Keller’a göre (2019: 130) slogan, markanın hikâyesini tamamlayıcı unsurlar içermektedir. Bu bağlamda Benli’nin de marka sloganını hikâyenin başladığı mekân ve zamanla kimliklendirmesi, hikâyenin marka kimlik öğelerinin oluşturulmasında etken olduğunu sergilemektedir denilebilir.

Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya “Daima Daha İyisi” iş prensibine sahip olduklarını ifade ederek bu durumun sloganlaştırıldığını belirtmiş, Ardoss Tasarım Mobilya Üçüncü Kuşak Temsilcisi Emin Kara da benzer bir ifade kullanarak “Koşulsuz Müşteri Mutluluğu” anlayışının firmalarının edindiği iş ahlakıyla bağdaşması sonucu sloganlaştırıldığını dile getirmiştir. Katılımcıların ortak

ifadeleri sloganın oluşturulmasında çalışma prensiplerinin ön plana taşındığı yönündedir. Bu doğrultuda kimlik öğelerinin belirlenmesinde firmaların benzer düşünce yöntemlerine sahip oldukları ve çalışma prensiplerinin kimliklendirilerek firma ile hedef kitle arasındaki bağ inşa etmeye çalıştıkları ifade edilebilir.

Görüşme gerçekleştirilen üç firma, slogan kullanmadıklarını belirterek bu durumun farklı nedenlerine dikkat çekmişlerdir. Nitekim Kotler'e göre (2007: 101) marka, çeşitli vaatleri içinde barındırmalı, ayırt edici bir konumda olabilmek için nitelikler, inançlar ve faydalar doğrultusunda hedef kitlesiyle iletişim kurmalıdır. Nuh'un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı da bu yaklaşımı destekler nitelikte *"Nuh'un Ankara Makarnası her dönemde aralık ayından ocak ayına kadar kaliteli ve sağlıklı bir ürün üretme ve hedef kitlesi ile buluşturma vaadi sunmaktadır"* ifadesini kullanmış bu vaadi *"Kalite, sağlık ve güven"* ilişkisi ekseninde geliştirdiklerini açıklamıştır. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral: *"Slogan oluşturmayı tercih etmedik. Bu durum gıda sektöründe faaliyet gösteriyor olmamızla alakalıdır. Bir gıda maddesini sloganla anlatmak farklı açılardan marka imajımızı zedeleyebilir. Bu sebepten ötürü sloganımız yok ancak kaliteli ve hijyenik hizmet sunma vaadimiz var"* ifadesiyle markanın bir vaadinin olmasını sloganının olmasına tercih ettiklerini belirtmiştir. Brown'a göre (2016: 51) bir slogan hedef kitlesiyle doğru iletişim kuramaz ve markanın iletmek istediği mesajı temsil edemezse markaya farklı açılardan zarar verebilmektedir. Katılımcıların yaklaşımları da bu teoriyle benzerlikler içermektedir. Markaya dair bir slogan oluşturmayı tercih etmemeleri firmaların kendilerini doğru ifade edememe çekincesinden gelmektedir. Bu doğrultuda bir markaya dair kimlik özellikleri belirlenirken markanın çıkarlarını koruyan değerlerin tercih edilmesi önceliklidir denilebilir.

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen firma temsilcilerinin neredeyse tamamı marka kimlik öğelerinin marka hikâyesi ve markanın değerleriyle şekillendirildiğini belirtmişler, kimlik öğelerinin belirlenmesine dair geleneksel yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu geleneksellik markanın beslendiği ve hedef kitlesine iletmek istediği mesajları da içermektedir. Öyle ki aile şirketlerinin isim, logo, renk, slogan, ambalaj vb. kimlik değerleri mekan, zaman, yapılan iş ve üretilen ürün, markanın kurulduğu yıl, faaliyet gösterdiği çevre vb. konu başlıklarının yansımaları da sergilemektedir. Bu doğrultuda genel kimlik stratejilerinin belirlenmesinde aile şirketlerinde markanın beslendiği ve geçmişten günümüze aktarılan özellikleri önceliklidir ve bu öncelikli olma durumu gelenekselliğin bir uzantısıdır denilebilir.

5.4.Kurumsallaşma Kavramı ve Aile Şirketleri

Aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramı diğer tüm konularda olduğu gibi hem şirketi hem de ailenin kendisini içermektedir. Bu nedenle aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci hem şirketin hem de ailenin kurumsallaşması olarak ele alınabilir (Bayramoğlu, 2017: 126). Nitekim katılımcılar kurumsallaşma yolundaki açıklamalarını ailenin ya da ailelerin kurumsallaşması olarak ifade etmişler bu durumun iş hayatına da yansıdığını belirtmişlerdir. Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Üç ortaklı bir aile şirketiyiz ve ortaklığımız kurulduğumuz ilk günden itibaren devam etmektedir. 80’li yıllarda şirketimizi maddi imkânı olan bir ailenin ihtiyaçları karşılaması ve diğer ailelerin çalışarak bu borçları ödemesi şartlarında kurduk. Bu şartlar kurumsallaşmanın temellerini de oluşturdu. Ancak çok ortaklı aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramı ailelerin birbirlerine karşı saygılı ve hayat görüşlerine karışmadan iş yapabilme zorunluluğunu gerektirmektedir. Bu durum ailelerin arasındaki uyumun şirketin sürdürülebilirliğinde de etkili olmasından gelmektedir”* ifadesini kullanmış, Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör ise *“Kurumsallaşma yolculuğunda şirkete yapılan maddi yatırımlar çok değerlidir. Nitekim şirketimiz 1965 yılı itibari ile küçük bir mandıra olarak kurulmuş günümüzde 3000 kişinin çalıştığı bir fabrikaya dönüşmüştür. Ancak aile şirketlerinde kurumsallaşma yalnızca işe yapıldığında başarıyı tetiklemek adına yeterli olmamaktadır. Aile bireylerinin birbirlerine olan saygısı işin sürdürülebilirliği ve şirketin kurumsallaşması adına çok değerlidir. Bu doğrultuda aile ve iş arasında bir arada devam eden çok uyumlu bir ilişkinin olması gerekmektedir”* açıklamasında bulunmuştur.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Cumhuriyetin ilan edilmesinin ardından 1929 yılında kurulan firmamız esnaflık mücadelesini uzun yıllar aile geleneği olarak sürdürmüştür. Kurumsallaşma faaliyetleri ise dede ve oğulların bir araya gelerek firmayı bir üst seviyeye taşımaları ile devam etmiştir. Zamanla yeni yatırımların yapılması ise firmanın büyümesinin önünü açmış kuşaklar arasındaki doğru iletişim işin devamlılığına katkı sağlamıştır”* ifadesiyle kurumsallaşmayı hem aile kavramının hem de şirketin kurumsallaşması olarak değerlendirmiştir. Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli: *“1950 yılında kurulmuş olan firmamızın günümüze kadar taşınabilmesi aile geleneklerimizin nesiller boyunca aktarılması ve firmamızın makine alımları gibi teknolojik olarak donatılmasının sonucudur”* açıklamasıyla kurumsallaşma kavramını aile değerlerinin kuşaklar arasında

aktarılması ve firmanın maddi imkânlarını işe yansıtması olarak ele almıştır. Katılımcılar kurumsallaşma hikâyelerini yalnızca iş odaklı değerlendirmemektedir. Kavram ailenin ve firmanın birbirleri arasındaki bağ ile güçlendiğine dair ifade edilmiştir. Nitekim Ward’a göre (2004: 94) aile şirketleri hem aile değerlerini hem de işi temsil etmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların da ortak ifadelerinden yola çıkılarak, aile ve şirket arasındaki etkin iletişim firmaların kurumsallaşma yolculuğuna katkılar sağlamaktadır denilebilir.

Kimberly göre (1979: 343) kurumsallaşma bazı koşulları içerisinde barındırmaktadır ve geleneksel ile yeninin bir arada harmanlanması olarak ele alınmıştır. Nitekim Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör, aile şirketlerinde kurumun sürdürülebilirliği açısından kurumsallaşmanın önemine işaret etmiş, genel anlamda bu kurumsallaşmanın %100 gerçekleşemeyeceğini belirtmiştir. Güngör: *“Kurumsallaşma kavramı aile şirketleri açısından olmazsa olmaz bir gerekliliktir ancak bazı konularda da şirket içinde uygulanamamaktadır. Örneğin üst jenerasyon şirket içerisinde profesyonel yöneticilere rol vermek yerine aile içerisinden bireyleri görevlendirmektedir. Bu durum da kurumsallaşmanın önünde engel oluşturmaktadır. Geleneksel yapı ve anlayışın aile şirketlerinde kaçınılmaz bir gerçek olduğunu ele alacak olursak aşırı kurumsallaşmanın aile işletmelerinde tam anlamıyla yürütülemediğini ifade edebilirim”* açıklamasında bulunmuş,

Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran ise *“Aile şirketlerinde kurumsallaşma fikri ve uygulaması çok dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Günümüzde çoğu firma gelenekselliği göz ardı etmekte aşırı kurumsallaşma isteğiyle batmaktadır. Özellikle aile şirketlerinin kendi içinde taşıdıkları geleneksel yapı ve ilişkileri düşünüldüğünde tamamen kurumsallaşma adına herhangi bir kişiye veya kuruma teslim olmaması gerekmektedir. Biz kurumsallaşma yaklaşımını “Amatör Ruh-Profesyonel Kafa” anlayışıyla ele alıyoruz. Bu yaklaşımda profesyonel kafa yeniyi, amatör ruh ise gelenekselliği temsil etmektedir”* ifadesiyle kurumsallaşma kavramının aile şirketlerinin özelliklerinin ve geleneksel yapısının ekseninde şekillenmesi gerektiğine işaret etmiştir. Nitekim Poza’ya göre (2010: 248) aile işletmelerindeki kurumsallaşma yaklaşımı geleneksellikten ötürü tam anlamıyla yerleştirilememektedir. Araştırma kapsamında da katılımcılar kurumsallaşmayı aile şirketlerinin özelliklerinin ve geleneksel yönetim anlayışının kurumsallaşması özelinde ele almaktadır. Bu doğrultuda geleneksel ile yeninin harmanlanması aile firmalarında kurumsallaşma anlayışını da sergilemektedir denilebilir.

Kurumsallaşmanın olası sakıncaları farklı açılardan aile şirketlerini kuşatmaktadır. Kurumsallaşma sürecinin maliyetli olması, karar alma yetkisinin süre bakımından uzaması ve sistemin yavaşlaması gibi durumlar şirketler açısından bazı dezavantajları da içinde barındırmaktadır (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 227). Nitekim Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Kurumsallaşma kavramı aile şirketlerinin ayakta kalabilmesi adına hayati bir önem taşımakta ancak bazı dezavantajları da içinde barındırmaktadır. Aile şirketleri içinde bulundukları geleneksel yapı itibariyle kurumsallaşma noktasında tıkanabiliyor. Bu doğrultuda şirketler profesyonellerin görüş ve önerilerinden yararlanmalıdır. Örneğin biz firma olarak uzun süre Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalında hizmet veren bir hocamızdan destek aldık. Ancak bu süreçte aşırı kurumsallaşmanın dezavantajlarıyla da karşılaştık. Aşırı kurumsallaşma şirketlerde hantallaşmaya sebep olabiliyor oysa biz proaktif olabilmeliyiz. Saha içerisinde hızlı kararlar alıp uygulayabilmeliyiz. Bu durum şirketimizin işleyişine uymayınca profesyonel ilişkimizi de sonlandırdık”* ifadesiyle kurumsallaşma sürecinin dezavantajını şirketin hantallaşması olarak değerlendirmiştir. Benzer bir açıklamada bulunan Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya elbette ihtiyacı var ancak aşırı kurumsallaşma ile şirketin masrafları artmakta, dinamizmini azaltmaktadır. Bir kişinin yapması gereken işi üç kişi yapmaktadır. İş şartları çoğu kez firmalara kurumsallaşma şartlarının belirlenmesi konusunda yol göstermektedir ve işe göre kurumsallaşma mantığıyla hareket edilmelidir. Çünkü rekabetin olduğu alanlarda şirketin hızlı hareket edebilme kapasitesinin azalması şirketin başarısızlığına yol açmaktadır”* cümlelerini kullanmıştır. Taşkaldıran’a göre kurumsallaşma şirketin ihtiyacı boyutunda ele alınması gereken bir süreç olmalıdır. Firma gereğinden fazla kurumsallaştığı noktada farklı dezavantajlarla karşılaşmaktadır. Katılımcıların ortak ifadeleri de aile şirketlerinin kurumsallaşmaya ihtiyaç duyduğu ancak bu kurumsallaşmanın aşırıya kaçması noktasında farklı riskleri barındırdığı yönünde olmuştur. Bu doğrultuda aile şirketlerinin kurumsallaşma kavramını tamamen reddetmedikleri ancak kurumsallaşmayı ihtiyaca göre şekillendirme fikrine hâkim oldukları ifade edilebilir.

Büyükhelvacıgil (2010: 233) aile anayasasının gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gördüğüne değinerek uygulanmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler bütünü olduğunu belirtmiştir. Nitekim Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan

Kaya: “Kurumsallaşma kavramı aile şirketlerinde sistemli bir çalışma anlayışına dayandırılmalıdır. Şirket içinde oluşturulması gereken aile anayasası hem aile ilişkilerinde hem de firmanın sürdürülebilirliğine katkı sağlayarak firmaya başarılı bir yürütme anlayışı kazandırmaktadır. Aile içinde adil olabilmek, şirket prensiplerini oluşturmak, devir planı ve yönetim prensipleri gibi konu başlıklarını aile anayasasında şekillendirmek kurumsallaşmanın özü olarak ele alınabilir. Bu kurallar bütünü de hem aile ilişkilerinin hem de işin korunmasına katkı sağlayacaktır” ifadesiyle şirket içinde oluşturulan aile anayasasının hem aile ilişkilerini koruyacağını hem de kurumsallaşmaya katkı sağlayacağını dile getirmiştir. Bu doğrultuda kurumsallaşmanın temel unsurlarının aile firmalarının uygulama alanlarına taşınması kurumsallaşmayı güçlendirmektedir denilebilir.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde yalnızca Nuh’un Ankara Makarnası’nın profesyonel yönetici tarafından diğer firmaların aile bireylerince yönetildiği gözlemlenmiştir. Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: “Profesyonel yöneticilik anlayışı başarılı şirketler için çok ama çok önemlidir. Profesyonel bakış açılarının çalışma ortamına yansıtılması hem kurumsallaşmanın başarılı bir şekilde yürütülmesi hem de aile ilişkilerinin korunmasına katkı sağlamaktadır. Bu süreç verilerle de desteklenen bir süreçtir. Profesyonellikteki başarı kuralları koyabilme yeteneğiyle alakalıdır. Ancak maalesef ülkemizde kolektif akla pek güvenilmiyor. Profesyonellere güvensizliğin de bu kolektif akla inancımızın olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Kurucuların talep ve arzularını iyi anlayıp profesyonellerin patronlarla olan iletişimde kalıplar koymamaları gerekiyor çünkü günün sonunda profesyonellik çok doğru bir şeydir ve profesyonellik denilen kavram başarıyla taçlandırılırsa devamlılığı mümkündür. Diğer şartlarda aile şirketlerinin karar mekanizmasının içerisinde yer almanız çok zordur” ifadesini kullanarak aile şirketlerinde profesyonel yöneticiliğin kurumsallaşma ve yaratıcılığı pekiştirdiğine değinmiş, firmanın karar mekanizmasının içinde yer alabilmenin koşulunu şirket sahipleri ile geliştirilen güven ilişkilerine dayandırmıştır. Nitekim Aaker’a göre (2018: 35) profesyonel marka yöneticisi, gemisinin nereye gittiğini bilen ve onu rotasında tutan kişi, yani geminin kaptanıdır. Öyle ki Uysallı’da bu görüşü destekler nitelikte profesyonellerin, patron olma hakkını elinde barındıran bireylerin yükünü hafiflettiğini ve şirketin önünü açan bir yönetim anlayışı olduğunu belirtmiştir. Ancak bu durum aile şirketlerinin geneli için gözlemlenememektedir.

Görüşme gerçekleştirilen diğer dokuz firma şirket yönetimini profesyonel bir yöneticiye teslim etme düşüncesinde olmadıklarını ve daha önce profesyonel bir

yöneticiyle çalışmadıklarını dile getirmişlerdir. Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya iş sahiplerinin yönetimden çekildiği anda profesyonel yöneticinin doğru kararlar alamadığına değinmiş, bazen de az deneyim ve işi sahiplenmeme problemlerinin oluşabileceğini ifade etmiştir. Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Profesyonel yöneticilik anlayışı kurumsallaşma içinde bölge müdürü, birim müdürü gibi pozisyonlarda kendini göstermektedir ancak şirketin genel yönetimi ve yönetim kurulu üyelerini aile bireyleri oluşturmaktadır”* ifadesiyle profesyonel yöneticilik anlayışının şirket içerisinde görevlendirilen birim müdürleri tarafından temsil edildiğini ifade etmiştir. Kuramsal yaklaşımlar ve katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak aile şirketlerinde profesyonel yöneticiliğin çok aktif bir rol olmadığını bu doğrultuda aile şirketi kavramının aile bireylerince yönetilmesi gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu ek olarak şirketlerin profesyonel yöneticilik anlayışına kapalı bir yapıda yönetildikleri ifade edilebilir.

Görüşmeler ekseninde katılımcılar marka yönetim süreçlerinde markalaşmaya dair alınan kararları benzer yaklaşımlarla açıklamışlar, karar alma yetisinin aile şirketlerinde kurumsallığı da temsil edildiğini ifade etmişlerdir. Selznick’e göre (1996: 172) kurumsallaşma, kurumun sürdürülebilirliği için gerekli birtakım özelliklere sahip olmasını ve devamlılığını ifade eden bir terimdir. Nitekim aile şirketlerinde kurumsallığı temsil eden yönetim kurulları merkezi bir konumda bulunmakta, üyelerini şirket sahipleri ve onların liderliğinde seçilen yöneticiler oluşturmaktadır (Güleş & Arıcıoğlu & Erdirençelebi, 2013: 359). Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya: *“Yönetim süreçlerine dair kararlar yönetim kurulumuz tarafından alınmaktadır ve alınan bu kararlar aile şirketlerinde kurumsallaşmayı farklı açılardan temsil etmektedir. Yönetim kurulumuzdaki üyelerimizin görevleri açıkça belirlenmiş ve karar alma yetkisi yönetim kurulu üyelerinin ortak kararına bırakılmıştır”* ifadesini kullanmış, Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: ise *“Yönetim kurulumuz ayda bir kez toplanarak şirkete dair uygulanacak kararları belirlemektedir. Yalnızca markalaşmaya dair değil şirketle ilgili tüm kararlar yönetim kurulumuzca şekillenmektedir”* açıklamasında bulunmuştur. Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Yönetim süreçlerine dair alınan son kararlar yönetim kurulu üyeleri ve başkanı tarafından belirlenmektedir. Yönetim kurulumuzun üyelerini aile bireyleri oluşturmakta ve son kararları aile bireylerinin almasını iş ve aile geleneğinin iç içe geçmiş olması ile açıklamak mümkündür. Bu durum markalaşmaya dair alınan*

kararlarda da etkili olmaktadır” ifadesiyle benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Katılımcıların ortak açıklamaları markalaşma süreçleri ile ilgili kararların aile bireyleri tarafından alındığı yönünde olmuştur. Öyle ki bu durum genel kararların aile bireylerince şekillendirilmesinin de bir sonucudur denilebilir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan firmaların tamamı, güç dağılımının aile bireylerine ait olduğunu belirtmişler, kurumsallaşma adına örgüt içi yönetici, genel müdür, birim müdürü vb. pozisyonların varlığına da dikkat çekmişlerdir. Carlock ve Ward (2001: 227), bir işletmenin refahını yalnızca finansal kaynaklar ve güvenliklerinin değil aynı zamanda bir aile olarak itibarının ve değerler bütünüünün de temsil ettiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle aile işletmeleri stratejik planlama süreçlerinde hem ailenin hem de işletmenin çıkarlarını entegre etmek zorundadır. Bu durum Carlock ve Ward tarafından ailenin işletmeye olan bağlılığı olmadan iş stratejilerinin asla sonuç vermeyeceği şeklinde açıklanmıştır. Nitekim görüşme yapılan firmalarda aile bireylerinin işe bağlılığını aile şirketi olma özelliğiyle bağdaştırmış, şirket içindeki başarı veya başarısızlıkları aile içi ilişkilerle açıklamışlardır. Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Şirketimizdeki aile fertlerinin güç dağılımı baba ve oğul ilişkilerine dayanmaktadır. Ve son kararlar daima şirket yöneticisi tarafından verilmektedir. Şirketi yöneten kişi aynı zamanda yönetim kurulu başkanıdır. Bu durum aile şirketlerindeki geleneksel ve ataerkil yapıyı çoğu kez baba faktörünün temsil etmesiyle alakalıdır. Yönetim kurulu üyelerimizi ise yine aile bireyleri oluşturmaktadır”* ifadesiyle güç kavramının ataerkil yaklaşımdan beslendiğini ifade etmiştir. Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya: *“Yönetim kurulumuzun üyelerini ve yönetici pozisyonlarını aile bireylerinden ikinci nesil, üretim müdürü, fabrika müdürü, üretim tesisleri müdürü vb. işletmeye dair pozisyonları ise üçüncü nesil aile bireylerimiz oluşturmaktadır. Şirkete dair alınan son kararlar ise yönetim kurulu üyeleri tarafından oylama yapılarak karara bağlanmaktadır”* açıklamasıyla benzer bir yaklaşım sergilemiştir. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral ise benzer bir cevap vererek gücü aile bireylerinin temsil ettiğini yönetim kurulu üyelerinin tamamının aile bireylerinden oluştuğunu açıklamıştır.

Çok ortaklı aile şirketlerinde sahiplik yapısının adaletli bir şekilde paylaşılması gerektiğine değinen Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran, şirket sahiplerinin ve çocuklarının hissedar olduklarına, bu dengeli dağılımın tek bir kişinin veya şahsın bireysel olarak karar almasının da önüne geçtiğine işaret etmiştir. Yönetim

kurulunun aile bireylerinden oluştuğunu belirten Taşkaldıran: “*Şirket yönetimi ile ilgili kararlar ise uzlaşî yöntemiyle şekillendirilmektedir*” ifadesini eklemiştir. Benzer bir açıklamada bulunan Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: “*Çok ortaklı aile şirketlerinde güç dağılımının aile bireyleri arasında dengeli olması gerekmektedir. Aileler arası rekabet veya uzlaşılama durumu hâkim olduğunda şirketin sürdürülebilirliği de olumsuz yönde etkilenmektedir*” açıklamasında bulunmuştur.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu aile şirketlerinin en önemli problemlerinden birisinin yönetimde güç dengesinin farklılıklarından geldiğini belirtmiş, güç dağılımının dengeli, genel yöneticiliğin ise hak eden kişide olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Ardoss Tasarım Mobilya Üçüncü Kuşak Temsilcisi Emin Kara ve Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli şirket içinde oluşturulan bir yönetim kurulunun olmadığını ifade etmişler gücün tek bir kişide toplandığını belirtmişlerdir. MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan ise yönetim kurulunun olmadığını ekleyerek firmadaki gücün tek bir kişide toplandığını ancak ekipte bulunan operasyon ve bölge müdürlerinin de fikirlerine ihtiyaç duyulduğunu dile getirmiştir. Doğan’a göre bu durum nihai kararların daima yönetici tarafından verildiği gerçeğini değiştirmemektedir.

Katılımcıların kurumsallaşma kavramına dair ortak ifadeleri sürecin hem aile değerlerini hem de şirketin değerlerini taşıdığı yönündedir. Kurumsallaşma kavramı firma temsilcileri açısından şirketin ihtiyaç duyulduğu bir süreç olarak değerlendirilse de bazı durumlarda dezavantajlarının olduğuna dair ifadelerin kullanılması ve aşırı kurumsallaşmanın hantallık olarak değerlendirilmesi aile firmaları açısından kavramın aile bireylerinin vizyonu ile gerçekleştirildiğini gözler önüne sermektedir. Şirket içinde güç kavramını ise yine aile bireyleri temsil etmektedir. Bu durum profesyonel yöneticilik anlayışının hâkim olduğu aile şirketleri adına da geçerlidir. Edinilen bilgilerden yola çıkılarak aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci kendini farklı açılardan gösterse de firmaların taşıdığı geleneksel yapı ve aile bireylerinin yönetim kademelerindeki hâkimiyeti kurumsallaşmanın aile firmalarında tam anlamıyla yerleştirilemediğini sergilemektedir denilebilir.

5.5.Kurumsal İletişim Çalışmaları ve Aile Şirketleri

Çalışmaya dair yapılan araştırmalar sonucunda görüşmelere katılan dokuz firmadan ikisi kurumsal iletişim departmanına sahip olduklarını dile getirmiş, diğer yedi firmanın şirket içerisinde basın-halkla ilişkiler birimi veya kurumsal iletişim adı altında bir departmanının olmadığı belirlenmiştir. Güngör Süt Ürünleri ve Kekik Kokoreç firmaları iç organizasyonlarında kurumsal iletişim birimine sahipken diğer yedi firma kurumsal iletişim çalışmalarının dışarıdan profesyonel destekler alınarak gerçekleştirildiğini dile getirmişlerdir.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu şirket içerisinde oluşturulmuş bir kurumsal iletişim departmanının olmamasını: *“Kurumsal iletişim departmanımız bulunmamaktadır çünkü içinde bulunduğumuz ilişkilerin hızlı kurulması gerekmektedir. Müşterilerimizle sıcak satış iletişimi kuruyoruz. Aşırı kurumsallaşma bu iletişime fırsat vermemektedir”* şeklinde açıklamış, Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı ise *“Firmamızın ilk kurulduğu yıllarda aile içerisinde bazı bireylerin faaliyet gösterdiği bir basın-halkla ilişkiler birimimiz varmış ancak iş sahiplerinin aldığı bazı kararlarla bu alan profesyonel kişi ve kurumlara devredilmiştir. Aile şirketlerinde kurumsal iletişim çalışmalarının profesyonel gruplar tarafından yönetilmesi ve yönlendirilmesi hem sadelik hem de daha büyük bir başarı getirmesi açısından doğru bir yöntemdir. Dışarıdan profesyonel bir gözün şirketin tam olarak neye ihtiyacının olduğunu belirleyip, şirkete o hizmeti sunması aile şirketlerinin içinde bulunduğu yapı için daha ideal olmaktadır ve bu yöntemin daha efektif olduğu söylenebilir”* ifadesiyle belirtmiştir. Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran ise kurumsallaşmanın bazı noktalarda şirket masraflarını arttırdığına değinerek, kurumsal iletişim departmanının şirketin bir önceliğini oluşturmadığını belirtmiştir. Katılımcılar kurumsal iletişim departmanının kurulmaması ile ilgili yaklaşımları aşırı kurumsallaşmanın dezavantajlar oluşturması şeklinde açıklamışlardır. Bu doğrultuda hızlı hareket kabiliyetinin kaybedilmesi düşüncesi veya şirket masraflarının çoğalması gibi durumlar aile firmaları açısından basın-halkla ilişkiler biriminin öncelikli olmadığını sergilemektedir denilebilir.

Yapılan çalışmalar ekseninde kurumsal iletişim departmanına sahip olan her iki firma temsilcisi de benzer cevaplarda bulunmuş, artan sorumluluklarla birlikte şirketin

içinde ve dış çevresinde farklı profesyoneller ve müşterilerle muhatap olma ihtiyacının kurumsal iletişim biriminin oluşturulmasında etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Vural ve Bat'a göre (2015: 41) küresel ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren kurumların başarısı, kurumun iç ve dış çevresi ile kurduğu iletişim ağlarının sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemesine bağlıdır. Nitekim Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör de bu açıklamayı destekler nitelikte *“Kurumsallaşma ile ilgili ilk zamanlarda ekonomik sıkıntılar çekildiği için kurumsal iletişim departmanımız kurulamamıştır. 1997 yılında aynı çatı altında olsa da farklı üretim kollarına geçişlerin olması farklı müşterilerle muhatap olma ihtiyacını arttırmış bu durum da örgüt içinde basın-halkla ilişkiler birimi oluşturulmasına zemin hazırlamıştır”* ifadesini kullanmıştır. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral: *“Kurumsal iletişim departmanımız tamamen ihtiyaca göre kurulmuştur. Müşterilerimiz bizi takip etmek, bizden haber almak istiyorlar. Dolayısıyla medya ve müşteri ilişkilerimizin bu noktada geliştirilmesi gerekmektedir. Bu süreci kendi bakış açımızla biz yürütemezdik bu yüzden kurumsal iletişim departmanına ihtiyaç duyduk”* açıklamasında bulunmuştur. Katılımcıların ortak ifadeleri şirket içinde oluşturulan kurumsal iletişim departmanının firmanın iç ve dış çevresi ile uyumlu iletişim geliştirme ihtiyacını karşılaması yönünde olmuştur. Bu doğrultuda firmaların verimliliğinin artırılması ve hedef kitle tarafından tercih edilen bir kurum haline gelmek adına kurumsal iletişim departmanına ihtiyaç duydukları belirtilebilir.

Kurumsal iletişim departmanına sahip olan firma temsilcileri genel anlamda birimle ilgili ortak özellikler paylaşmışlardır. Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Kurumsal iletişim departmanımızda iki bayan iki erkek olmak üzere toplamda dört kişi çalışmaktadır. Ailemizden herhangi bir fert bu birimde çalışmıyor. Ancak bu departmana ait alınacak son kararlar yine aile fertleri tarafından belirleniyor. Bu birimde kurumsal iletişim mailleri, şikâyetleri, talepleri takip edilmektedir. Müşteri ne istiyor? Beklentileri nelerdir? Tedarikçi ne istiyor? Hammadde alınan firmaların beklenti ve istekleri nelerdir? Gibi konu başlıkları takip ediliyor. Ek olarak İş başvuruları veya reklam anlaşmalarının yapılacağı konularla da yine halkla ilişkiler birimi ilgileniyor”* ifadelerini paylaşmış, Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral ise *“Kurumsal iletişim departmanımızda üç kişi çalışıyor. Bir bayan iki erkek personelimiz bulunmakta. Ailemizden herhangi bir kişi bu birimde çalışmıyor. Dışarıdan bazı destekler aldığımız da oluyor ancak bu konularla ilgili temel işleri kendi çekirdek*

personelimiz yönetiyor” açıklamasında bulunmuştur. Katılımcıların ortak ifadeleri firmaların sağlamak isteği çalışmalarla ilgili düzenli ve sürekli olması koşuluyla kuruma hizmet eden bir departman oluşturma isteğini sergilemektedir. Bu doğrultuda firmaların amaç ve hedeflerine ulaşmasını, reklam ve tüketici ilişkilerini geliştirmesini ve marka imajına katkı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmesi adına firmaya hizmet verecek bir kurumsal iletişim departmanı oluşturdıkları ifade edilebilir.

Olins’e göre yönetim iletişimi, şirketin yönetimi tarafından tanımlanan, iç ve dış kurumsal paydaşlara sunduğu vizyonu ve misyonu aracılığıyla iyi bir itibar sağlaması sürecini içermektedir (Akıncı Vural & Bat, 2015: 36). Öyle ki Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: *“Kurumsal iletişimle ilgili çalışmalarımızı hem firma içerisinde oluşturduğumuz basın-halkla ilişkiler birimi hem de dışarıdan profesyonel destekler alarak gerçekleştiriyoruz. Şirket vizyonumuzu profesyonel bakış açılarıyla donatmak marka itibarımıza da olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu durum hem yönetim süreçlerimizi kolaylaştırmakta hem de yaratıcı işler yapmamızın önünü açmaktadır”* ifadesini kullanmış, ek olarak: *“Şirketimizin kendi içerisinde çalıştırdığı iki profesyonel sosyal medya yöneticisi var. Bu profesyoneller basın-halkla ilişkiler biriminden ayrı olarak çalışıyorlar. Bir personel Başkent Üniversitesi Reklamcılık bölümü mezunu, bir diğeri ise yine Başkent Üniversitesi Grafik Tasarım mezunu iki personel. Kurumsal iletişimle ilgili çalışmalar; firmamızın içerisinde yapıyor ancak dışarıdan profesyonel destekler de alınıyor. Örneğin; Ankara dışında gerçekleştirilecek bazı PR çalışmalarını anlaşmalı olduğumuz şirketlerle görüşüyoruz. Kısa bir zaman önce İstanbul’da bir fuara katıldık. Burada oluşturacağımız stantla ilgili yapılan çalışmaların tümü İstanbul destekliydi. Dolayısıyla firmamızın dışarıda iletişime geçtiği ajanslar da var”* açıklamasını eklemiştir.

Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral: *“Profesyonel ajanslardan ve yöneticilerden elbette destekler alıyoruz. Örneğin Oktay Reklam ve Tasarım Reklam süreçle ilgili çalışmalarımızı gerçekleştirdiğimiz firmalardır. Bu firmalarla tabela reklamlarımız veya reklamı nerede konumlandıracağımız üzerine toplantılar yapıyoruz. Renklerin uyumlu olması üzerine tartışıyoruz. Desteğini aldığımız ajansların bakış açılarının bize de katkılarının olduğuna inanıyoruz. Sosyal medya yönetimini ise kendi bünyemizde çalıştırdığımız personellerce yürütüyoruz”* ifadesini kullanarak kurumsal iletişim çalışmalarının hem şirket içinden hem de şirket dışından profesyonel destekler alınarak çok yönlü sürdürüldüğünü dile getirmiştir. Nitekim Cornelissen’e göre (2005: 20)

kurumsal iletişim, bir yönetim işlevidir ve bu iletişim çok yönlü olabilmektedir. Katılımcıların da işaret ettiği nokta kurumsal iletişim çalışmalarının yalnızca şirket içi oluşturulan sistemle değil profesyonellerle de yürütülen çok yönlü bir yönetim şekli olduğu yönündedir. Bu doğrultuda kurumsal iletişim departmanına sahip olan firma temsilcilerinin ifadelerinden yola çıkılarak kurumsal iletişim süreçlerinin ihtiyaçlara göre belirlendiği ve hem iç hem de dış faaliyetlerle yürütüldüğü söylenebilir.

Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar aile şirketlerinde kurumsal iletişim çalışmalarının çoğunlukla dış paydaşlar destekli yürütüldüğünü ve firmaların ihtiyaçlarına göre şekillendiğini sergilemektedir. Bu doğrultuda Nuh'un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: *“Hayat tüm şirketler için çok hızlı akıyor dolayısıyla Kurumsal iletişim nedir? Kurumsal iletişim denildiğinde ihtiyaçlar nasıl belirleniyor? Kurumsal iletişim süreçleri nasıl yönetiliyor? Bütün bu konu başlıkları çok anlık-günlük olabiliyor. Dolayısıyla bu süreçte profesyonellerle çalışmak ve onların deneyimlerinden yararlanmak hem zaman kazanmamız hem de daha estetik bir iş ortaya koymamız açısından uzun vadede bize yardımcı oluyor”* cümlelerini kullanmış, ek olarak: *“Sosyal medya yönetimiyle ilgili dışarıdan profesyonel destek alsak dahi kendi içimizde bu alanla ilgili bir personelimiz var. Dışarıdan profesyonel destek almaya tabii ki değer veriyoruz ancak kendi içimizde de beklentilerimizi dile getirecek bir profesyonelimiz bulunmakta. Bunun yanında yine kendi içimizde bir prodüksiyon sistemimiz var. Görsel kimliğimize de çok değer verdiğimiz için taşınır malzemeleri kendi içimizde tedarik ediyoruz. Bu sayede kendimizi daha doğru ifade ettiğimizi düşünüyoruz”* açıklamasını eklemiştir.

Benzer bir açıklamada bulunan MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan: *“Kendi içimizde oluşturduğumuz bir kurumsal iletişim departmanımız yok ancak dışarıdan profesyonel destek aldığımız birçok firma var. Bu firmalar reklam ajansları, PR ajansları ve marka yönetim ajanslarıdır. Reklam ajanslarıyla sosyal medya yönetimi ve kreatif tasarım çalışmaları yapıyoruz. Bu alanda Tasarım Medya'yı tercih ediyoruz. PR ajanslarıyla ise markamızın vizyonunu ilerletecek çalışmalar yapmayı tercih ediyoruz. Bütün bu çalışmaların toplamı ise marka bilinirliğimizi arttırmakta ve bize farklı avantajlar sağlamaktadır. Bu doğrultuda kısa bir zaman önce grafik tasarımı konusunda yeni bir personel edindik burada kutu ve ambalaj tasarımları, kreatif gibi konularda profesyonel bir bakış açısıyla hareket etmek istiyoruz. Bunun dışında yeni bir PR profesyoneli de şirketimize kazandırmak gibi bir bakış açımız var. Belki bu çalışma ortamı ileride kurumsal iletişim-basın halkla ilişkiler birimine dönüştürülebilir ve süreç içerisinde*

bu yapı kurumsallaşma kavramına olumlu katkı da sağlayabilir” ifadesiyle süreçle ilgili çalışmaların şirket dışından profesyonel destekler alınarak yürütüldüğüne ancak firma içinde profesyonelleşme çabası içinde olduklarına da işaret etmiştir. Aaker ve McLoughlin’e göre (2010: 176) marka bilinirliğini arttırmak stratejik olarak firmalara farklı rekabet avantajları sağlamaktadır. Markanın ilk akla gelen isim olması veya sürdürülebilirliğe katkıda bulunması firmaların rekabet üstünlüğü sağlamalarının önünü açmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların ifadelerinden de yola çıkılarak firmaların reklam, PR ve marka yönetim ajanslarıyla bir arada çalışmaları marka yönetim süreçlerinde bilinirlik seviyesini arttırarak firmalara rekabet üstünlüğü sağlamaktadır denilebilir.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Kurumsal iletişim çalışmalarımızı tamamen profesyonel destek aldığımız reklam ajanslarıyla gerçekleştiriyoruz. Daha profesyonel bir gözle konuya yaklaşımları ve bazı konularda bizleri de bilgilendirerek desteklemeleri şirketimiz adına değerlidir. Sosyal medya mecralarına gelince profesyonellik şu açıdan önemlidir. İnsanların sizin yaptığınız işi bilmeleri ve haberdar olmaları gerekiyor. Dolayısıyla sosyal medyaya önem veriyor ve yönetimiyle ilgili dışardan destek alıyoruz. Sosyal medya yönetimiyle ilgili anlaşmalı şirketlerimiz var. İstek ve beklentilerimizi toplantılar yaparak dile getiriyoruz. Onlar da bize gerekli hizmeti sağlıyorlar”* ifadesiyle süreçle ilgili açıklamalarını aktarmıştır.

Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya kurumsal iletişim çalışmalarına dair profesyonel desteklerin ihtiyaca göre belirlendiğine değinerek özellikle logo ve ambalaj tasarımları gibi ihtiyaç duyulan konularda profesyonellerden destek alınmasının işin işleyişi ile daha uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli: *“Logo ve reklam çalışmalarını dışarıdan destek alarak gerçekleştiriyoruz. Bunun dışında özellikle oluşturduğumuz bir çalışmamız yok”* açıklamasında bulunmuş, Ardoss Tasarım Mobilya Üçüncü Kuşak Temsilcisi Emin Kara ise *“Kurumsal iletişim departmanımız yok ancak süreçle ilgili yapılması gerekenleri dışarıdan profesyonel destek alarak gerçekleştiriyoruz. Logomuzun tasarlanması veya ihtiyacımıza göre profesyonel grafik tasarımları konularında profesyonel ajanslarla yardımlaşıyoruz. Ek olarak ürün kataloglarımızı oluşturması adına yine birlikte çalıştığımız ajanslar sayesinde profesyonel fotoğraf çekimlerini ve katalog basımlarını gerçekleştiriyoruz. Bütün bu çalışmaları yıllık olarak planlıyor ve uyguluyoruz”* ifadesini kullanmıştır. Nitekim Aaker’a göre (2018: 221) iyi düşünülmüş, uygulanmış ve yönetilen bir marka kimliği, sürdürülebilir bir avantaj kaynağı ve firma adına önemli bir varlık

oluşturabilir. Bu doğrultuda firmaların kurumsal iletişim bağlamında marka kimliğini içeren konu başlıklarında profesyonellerden destekler almaları (her ne kadar kurumsal iletişim çalışmaları; ihtiyaca göre belirlenen veya logo-ambalaj tasarımı vb. konu başlıklarıyla bağdaştırılsa da) aile firmalarına marka kimliğinin oluşturulması açısından faydalar sağlamaktadır denilebilir.

Araştırma kapsamında kurumsal iletişim çalışmalarına dair firma temsilcilerinin açıklamaları benzer bakış açılarını sergilemektedir. Katılımcıların benzer cevapları kurumsal iletişim çalışmalarının gerçekleştirilmesi sürecinde profesyonellerden farklı destekler alındığı ve bu sürecin marka bilinirliğine katkı sağladığı yönündedir. Bu doğrultuda markaların, kurumsal iletişim çalışmalarında marka yönetim süreçlerine katkı sağlaması ve bilinirliği arttırması açısından profesyonellerle bir arada çalışmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir. Bu bir aradalık kurumsal iletişim süreçlerinde dış paydaşı oluşturan profesyonel ajanslar olarak ele alınabilir. Ancak firmaların kurumsal iletişim çalışmalarını genel hatlarıyla reklam, logo ve tasarım çalışmaları noktasında ele almaları; ayrıca firmaların kurumsallık içerisinde kurumsal iletişim/ basın-halkla ilişkiler birimini aşırı kurumsallaşma olarak değerlendirmeleri ve bir öncelik olmadığını ifade etmeleri aile şirketlerinde kurumsal iletişim çalışmalarının tam anlamıyla yerleştirilemediğinin ve uygulama alanlarının dar bir bakış açısıyla gerçekleştirildiğini sergilemektedir denilebilir.

5.6.Aile Şirketlerinde İletişim Stratejileri

Whittington'a göre (2001: 1) strateji kavramı; rasyonel, kaderci, göreceli ve pragmatik olarak dört temel konu başlığı üzerinden değerlendirilmelidir. Nitekim araştırma kapsamındaki firma temsilcileri de marka yönetim süreçleriyle ilgili farklı strateji ve planların geliştirildiğine dikkat çekmiş, bu strateji ve planları farklı yaklaşımlarla açıklamışlardır. Ardoss Tasarım Mobilya Üçüncü Kuşak Temsilcisi Emin Kara: *“Tasarımsal bir markada genel strateji yaratıcı ve özgün projeleri içermelidir. İyi üreticilerle ve hammadde imal eden firmalarla çalışmak ise stratejik açıdan marka-müşteri ilişkilerinde güven inşa ederek marka sadakatine katkı sağlamaktadır”* ifadesini kullanmış, Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Firmamızın genel stratejisini “Anadolu Esnafılık” anlayışı oluşturmaktadır ancak modern işletme stratejilerine de sahibiz. Oluşturduğumuz stratejiler haftalık ve aylık gerçekleştirilen yönetim kurulu*

toplantılarımızda belirlenmekte oylama kararıyla karar verilmektedir” açıklamasını eklemiştir. Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör ise “Genel stratejimizi çok uzun yıllardır kaliteli ürün ve hizmet üretme anlayışı oluşturmaktadır. Şirketimiz içinde oluşturulan strateji geliştirme departmanımız ise haftanın üç günü toplantılar gerçekleştirerek yeni plan ve yürütme işlerini takip etmektedir” açıklamasında bulunmuştur. Katılımcıların ortak ifadeleri markalarının genel bir stratejiye sahip olduğu yönündedir. Genel stratejilerin belirlenmesindeki akılcı yaklaşımları ise hem faaliyet alanları hem de yönetsel açıdan görelilikler içermektedir. Bu doğrultuda markaların genel oluşturdukları stratejilerin yanında çalışma alanlarına göre de stratejiler belirlemeleri markanın hem işlerliği hem de devamlılığına katkıda bulunmaktadır denilebilir.

Sadler’e göre (2003: 9) strateji kavramı oldukça karmaşık bir yapıdır ve bazı temel unsurları içinde barındırmaktadır. Stratejik planlar bir şirketin hangi iş alanında olduğunu tanımlamakta, ne tür bir şirket olduğunu, hedefleri veya hedefini, güçlü ve zayıf yönlerini veya fırsatları ve tehditleri ile rekabet avantajlarını yansıtmaktadır. Nitekim Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: *“Her marka kendi iş planları çerçevesinde farklı stratejiler geliştirmek zorundadır ancak çok hızlı krizlerin ortaya çıktığı ve bilinmezliklerin olduğu ticaret alanında farklı stratejiler yaratmak ve monoton olarak bu stratejileri uygulamak çok zordur. Kitle iletişim araçlarının çok hızlı kullanıldığı ve farklı algılandığı bir dünyada stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ise süreci daha da zorlaştırmaktadır. Bu doğrultuda günün gerektirdikleri çoğu kez firmaların stratejilerinin belirlenmesinde de etkili olmaktadır”* ifadesiyle şirketlerin stratejilerine içinde bulunulan şartların da yön verdiğini belirtmiştir.

Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Oluşturulan stratejiler hayatın nasıl aktığına ve sürecin önceliklerine göre değişmektedir. Dolayısıyla belli bir stratejinin oluşturulup çok uzun yıllar sürdürülmesi şirketler açısından mümkün olmamaktadır ancak her ciddi firma kendi içinde farklı stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorundadır”* ifadesini kullanmış, Mad Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan ise *“Marka yönetim süreçlerindeki en önemli stratejinin dijitalleşme olduğunu söyleyebilirim. Yazılımsal sistemler, profesyonellerin ileriki dönemlerinde stratejik süreçlerine hâkim olacaktır. Ek olarak hedef kitlenin e-ticaret sistemlerine talep göstermesi firmaların stratejilerinde bazı fırsatları da şekillendirmektedir. Dolayısıyla şirket planlarının gerçekleştirilmesinde hem kurumsallaşma hem de yönetsel açıdan*

geçerliliği olan konu başlıkları üzerinden değerlendirme yapılması gerekmektedir” açıklamasını eklemiştir. Firma temsilcilerinin ortak ifadeleri strateji kavramının çok yönlülük barındırdığını göstermektedir. Dolayısıyla yapılan iş ve firmaların çalışma alanlarına göre sürecin beraberinde getirdiği öncelikler stratejilerin belirlenmesinde belirleyicilik göstermektedir denilebilir.

Günümüzde işletmeler için önemli bir iletişim biçimi haline gelen yeni medya, firmaları doğrudan müşterileriyle buluşturan önemli bir pazarlama fırsatı sunmaktadır. Sosyal medya, işletmelerin zamanlı ve doğrudan nihai tüketiciyle iletişim halinde olmasını geleneksel iletişim araçlarına göre daha düşük maliyet ve daha büyük etkinlikte gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Barutçu & Tomaş, 2013: 9). Nitekim görüşmeye katılan firmalar da benzer doğrultuda bilgiler paylaşmış, sosyal medyanın hedef kitle ile iletişime geçme noktasında önemli bir stratejik alan olduğuna değinmişlerdir. Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: *“Dijitalleşme dünyasının öneminin oldukça farkındayız. Bu açıdan sosyal medya mecralarına maddi olarak farklı yatırımlar yapıyoruz. Son dönemde yeni bir yatırım daha gerçekleştirdik. ‘Nuh’un Ankara Akademisi’ adında oluşturduğumuz Youtube kanalı hedef kitlemizle bizi dijital ortamda bir araya getirmektedir. Dijital platformlarda düzenli olarak içerikler paylaşmamız markamıza başarılı bir imaj algısı da sağlamaktadır. Ek olarak sosyal medya yönetimi ile ilgili kendi bünyemizde görevlendirdiğimiz bir personelimiz ayrıca dijital platformlara hâkim olmaktadır. Elbette süreçle ilgili profesyonel destek alıyoruz ancak bu süreci kendi içimizdeki personellerle de pekiştiriyoruz”* açıklamasında bulunmuştur.

MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan ise *“Yeni medya ile ilgili çalışmalarımızı profesyonellerden destek alarak gerçekleştiriyoruz. Markalaşma yolunda sosyal medya mecraları güncelliği yakalamak adına çok önemlidir. Hedef kitlenin yeni mecraları yakından takip etmesi firmaların bu alanlara yatırım yapmalarının da önünü açmaktadır”* ifadelerini kullanmış, Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu ise *“Yeni medya her geçen gün firmalara değer kazandırmakta. Çünkü nihai müşteri sosyal medyayı çok yakından takip etmektedir. Öyle ki markalar reklam çalışmalarında artık sosyal medya reklamcılığını tercih ediyor. Bu alanda bireysel bir profesyonelden destek alarak süreci yönetiyoruz”* cümlelerini eklemiştir.

Kurumsal iletişim departmanının olduğu şirketlerde yeni medya ve stratejilerinin benzer yöntemlerle gerçekleştirildiğini ifade etmek mümkündür. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral: *“Kurumsal iletişim departmanımıza bağlı bir personel*

yalnızca sosyal medya yönetimiyle ilgilenmektedir. Reklam ve sosyal medya alanlarının yönetimleriyle ilgili haftanın üç günü farklı şubelerde çekimler gerçekleştirmekteyiz. Sosyal medya platformları firmaların hedef kitleye en hızlı şekilde ulaşabilecekleri bir iletişim ağı. Bu yüzden sosyal medya mecralarımızı çok önemsiyoruz ve markamıza dair olumlu anlamlar yarattığını da biliyoruz” cümlelerini kullanmıştır. Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör ise “Firma içerisinde çalıştırılan özel bir sosyal medya yöneticimiz var. Bu personel aynı zamanda internet sitesinin düzenlenmesi, firmaya dair bilgilerin güncellenmesi gibi konularda da şirket içerisinde sorumlu olan kişidir. Sosyal medya platformları günümüzde nihai müşterilerin çok yakından takip ettiği bir alan. Bu durum müşterinin algısının sosyal medyada olmasıyla da ilgilidir. Nitekim son dönemde markamızla ilgili yaptığımız neredeyse tüm reklam çalışmalarını sosyal medya üzerinden gerçekleştiriyoruz. Ancak bundan on yıl önce firmamızın tüm reklam çalışmaları televizyon reklamları oluşturmaktaydı. Bugün ise bu durum çoğunlukla sosyal medyaya kaydı” açıklamasını yaparak, reklam süreciyle ilgili örnek bir olay paylaşmıştır. Güngör: “2004-2005 yılları arasında yayınlanan ‘Kurtlar Vadisi’ dizisinin ana sponsorlarından biriydik ve firmamızla ilgili reklamlar dizinin içerisinde yerleştirme olarak kullanılıyordu. Bu durum müşterilerimizin algısına öyle bir yerleşti ki bize ‘Güngör Vadisi’ yakıştırmaları yapıldı. İsmimizin tanıtımında hem dizinin çok fazla takip edilmesi hem de popüler olması etken olmuştur ancak bugün aynı çalışmaların benzer sonuçlar doğuracağını söylemek yanlış olur. Bu yüzden reklam çalışmalarının sosyal medyaya kaydığını ifade edebilirim” açıklamasını eklemiştir. Arens’e göre (2006: 6) reklam, bir ürün veya fikre yönelik mesajın iletişim araçları aracılığıyla hedef kitleye iletilmesi sürecidir. Nitekim katılımcılar da sosyal medya özelinde stratejilerin genellikle reklam odaklı olduğuna değinmiş, bu durumu önemsemelerinin sonucunda firma içinde görevlendirdikleri personellerin varlığına işaret etmişlerdir. Katılımcılar açısından hedef kitlenin dikkatinin yeni medyada olması gerçeği ise markaları sosyal medya alanlarında aktif olmaya itmiştir. Bu doğrultuda hedef kitlenin algısının sosyal medyaya kaymış olması markaların sosyal medya stratejilerinin geliştirilmesinde etken olmuştur denilebilir.

Araştırmaya dair yapılan görüşmeler esnasında “Ardoss Tasarım Mobilya, Ofis Yem, Benli Turşu ve Türem Yumurta” firmalarının profesyonel bir sosyal medya yönetimine sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Ancak Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya, yeni medyanın ve stratejilerinin önemini farkında

olduklarını dile getirerek, yakın zamanda konuya dair profesyonel destek almak istediklerini, profesyonel olarak yönetilen bir sosyal medya platformunun markanın tanıtım çalışmalarına da katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Yapılan görüşmelerde edinilen bilgilerden yola çıkılarak aile şirketlerinin bir kısmında dijital platformlara hâkim olamama durumu kendini göstermektedir ve şirketler sosyal medya platformlarında profesyonel destekler almaya da kapalıdır denilebilir.

Günümüzde hiçbir ekonomi veya işletme gelişimini tesadüflere bırakamayacak bir sistemin içerisinde yer almaktadır. Bu sebepten ülkeler ve işletmeler mâli olanakları ölçüsünde araştırma ve geliştirme fonksiyonuna gereken önemi vermek zorundadırlar. Bu doğrultuda firmaların, ürün ve hizmetlere daha uygun fiyat, güç ve verim özellikleri kazandırmak, üretim yöntemlerini biçimlendirmek, güç, dayanıklılık ve ergonomik faktörleri iyileştirmek, daha uygun malzemeler kullanmak ve kontrol süreçlerini geliştirmek amaçları çerçevesinde oluşturulan çalışmalara “Küresel Teknoloji ve Araştırma-Geliştirme” özelinde yaklaşılmaktadır (Ertuğrul, 2004: 85-86). Nitekim görüşmeye katılan firma temsilcileri de markalaşma sürecinde AR-GE çalışmalarının önemine değinmiş, şirket içerisinde oluşturulan bir Araştırma-Geliştirme biriminin varlığına işaret etmişlerdir. Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Şirketimizin içinde oluşturduğumuz bir AR-GE birimimiz var. AR-GE çalışmalarımızın özellikle üretim alanlarında yoğunlaştığını söylemek mümkün. Ürünün kalitesi, üretim süreçleri vb. konularda profesyonel araştırmalar yapıyor kurduğumuz sistemleri geliştiriyoruz. Bu süreç markamızın güncel teknolojileri takip etmesinin önünü açıyor ve markalaşma sürecinde firmamıza da katkı sağlıyor”* açıklamasında bulunmuş, Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya ise *“Her firmanın güncel teknolojileri çok yakından takip etmesi gerekiyor. Bu sürecin şirketlerin marka yönetim süreçlerine olumlu katkılarının olduğunu ifade etmek de mümkündür. Geliştirilen son ürün ve sistemler firmalar tarafından araştırılmalı ve markalar kendi sistemlerine uygun olan yenilikleri benimsemelidirler”* ifadesini kullanmıştır.

Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Bir markanın üretim ve yönetim süreçleriyle ilgili gelişim göstermesi güncel sistemlerin takip edilmesine bağlıdır. Bu açıdan markaların büyüyeabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri AR-GE çalışmalarıyla çok yakından ilişkilidir. Araştırma-geliştirme birimi bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak açısından firmalara büyük avantajlar sağlamaktadır. Sistematik bir temele dayandırılarak yürütülen bu uygulamalar markalaşmanın da önünü açmaktadır. Örneğin*

son dönemde firmamıza AR-GE mühendisi yeni bir personel kazandırdık. Beklentimiz ise pazarın araştırılması, trendlerin analiz edilmesi, hedef kitlenin beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi gibi süreçleri kapsıyor. Bu araştırma alanı yalnızca ülkemizde değil yurtdışı için de geçerlidir. Örneğin tarım ve hayvancılık sahasının çok geniş olduğu İtalya’da küçük bir araştırma yaptık ve bu araştırmalar sonucunda kendi firmamıza kazandırmak istediğimiz teknikleri belirledik. AR-GE çalışmalarına ne oranda yatırım yaparsanız o oranda sonuç alırsınız. Bu doğrultuda markaların teknik inovasyonlarına öncelik vermeleri her anlamda sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır” açıklamasını paylaşarak sürecin markalar açısından önemine işaret etmiştir. Firma temsilcilerinin benzer cevapları markaların sürdürülebilirliğine katkı sağlaması ve markanın güncel trendleri yakalayabilmesi adına yeni teknolojileri ve hizmetleri takip etmesi gerektiği yönünde olmuştur. Bu doğrultuda AR-GE çalışmalarının sistemleştirilmesi ve marka yönetim süreçlerine uygulanması firmaların sürdürülebilirliğine katkı sağlayarak markalara rekabet avantajları sunmaktadır denilebilir.

Araştırmaya dair yapılan görüşmeler ekseninde firma temsilcilerinin sergi ve fuar çalışmalarına katılımlarını benzer yaklaşımlarla açıkladıkları görülmektedir. Bu doğrultuda Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör: “Sergi ve fuar çalışmaları çoğu kez bir ürünün tanıtımının yapılması süreçlerini kapsamaktadır. Örneğin daha önce üretilmeyen bir ürünün geliştirilerek sergi ve fuar alanlarında sunulması markaların hedef kitleleri ile iletişimine katkı sağlamakta aynı zamanda pazarla ilgili fikirler geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Müşteri neyi talep ediyor? Hangi ürüne daha çok ilgi gösteriyor veya satın alıyor? Gibi süreçlerin netleştirilmesinde de markalara yol göstermektedir” ifadesini kullanmıştır.

MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan: “Marka yönetim süreçlerinde sergi ve fuar gibi konu başlıkları farklı açılardan önem taşımaktadır. Özellikle yurtdışındaki fuar ve sergilere katılarak markamızı uluslararasılaştırma çabası içindeyiz. Uluslararası fuar ve sergiler markaların küresel pazarda kendilerini tanıtmaları adına yegâne bir fırsat oluşturmaktadır. Bu fuarlarda özellikle iş ortaklıklarımızı geliştirmeye çalışıyoruz. Bunun dışında AR-GE konusundaki çalışmalarımız ise çok yönlü; hammadde araştırmaları, kimya ile ilgili olan araştırmalar, dijitalleşme ve teknolojik araştırmalar birbirinden farklı konsantrasyon gerektiriyor. Bütün bu çalışmaları hem kendi bünyemizde çalıştırdığımız personellerce hem de profesyonel destekler aldığımız Kargem ile birlikte geliştiriyoruz” ifadesiyle sürecin profesyonel desteklerle

pekiştirildiğini belirtmiştir. Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran: *“Özellikle firma olarak fuarlara katılmaya oldukça önem veriyoruz. Son katıldığımız fuar 06-09 Şubat 2020 tarihlerinde İzmir’de düzenlenen “ARGOEXPO Uluslararası Tarım ve Hayvancılık Fuarı”ydı. Bu fuarda mesleğin beklentileri ve yaptığımız çalışmalarla ilgili bazı röportajlar verdik ve yurtdışından gelen profesyonelleri ülkemizde ağırladık. Ülkemizde de markaların etkileşim halinde olabileceği fuar ve sergi çalışmalarının yapılması, yurtdışındaki profesyonellerin ülkemizle ilgili olumlu anlamlar üretmesinin de önünü açmaktadır. Ek olarak bu fuarlarda kendi ürünlerimizle ilgili sergiler düzenliyoruz. Bu sayede hem müşterilerimizin hem de yaptığımız çalışmaları takip eden insanların görüşlerine ulaşmış oluyoruz. Bu görüş ve öneriler doğrultusunda da yeni geliştirmek istediğimiz çalışmalara yön veriyoruz”* açıklamasında bulunmuştur.

Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: *“Fuar ve sergi gibi konu başlıklarının tamamını kullanıyoruz. Hatta uluslararası sektörel ticaret heyetleri düzenliyoruz. Bu heyetlere uluslararası firma sahipleri de katılıyor. Markalar yerel ve uluslararası organizasyonlara katılarak ürün ve hizmetlerinin tanıtımına ve marka imajlarına olumlu katkılar sağlarlar ancak Nuh’un Ankara Makarnası bilinirlik seviyesi çok yüksek bir marka olduğu için firma olarak bizim beklentimiz yeni çıkarılan ürün ve hizmetlerin tanıtımı ve pazarlanması olarak ele alınabilir”* cümlelerini eklemiştir. Nitekim Kotler’e göre (2015: X) pazarlama iletişimi yalnızca ürün ya da hizmetleri değil organizasyonların da pazarlanma süreçlerini kapsamaktadır ve bu organizasyonlar markanın bilinirliğini ve kurumsal imajını güçlendirmektedir. Bu doğrultuda firmaların sergi ve fuar alanlarında çeşitli faaliyetler göstermeleri müşterilerle ilişkileri güçlendirmek, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımını yapmak ve kurumsal imajın pekiştirilmesi adına aile şirketlerinde farklı avantajlar yaratmaktadır denilebilir.

Kotler’e göre (2015: XI) pazar kavramı satıcı ile alıcıların karşılaştığı ve satımın gerçekleştiği yer olarak tanımlanmaktadır ve şirketlerin kendi organizasyonlarını ürün merkezli olmaktan pazar ve müşteri merkezli olmaya itmeleri modern pazarlama anlayışına da katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar özelinde firma temsilcileri pazar çalışmalarının ana merkezinin Ankara il ve çevresine ait olduğuna değinmişler, şirketlerden bazıları, hem Türkiye’nin farklı bölgelerinde hem de dış pazar çalışmalarına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya dair görüşmeler esnasında Tiritoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritoğlu: *“Kurulduğumuz günden itibaren pazarımızı Ankara İli-ilçeleri ve Ankara’ya 350km uzaklıktaki çevre iller oluşturmaktadır.*

Ancak ürünlerimizi ihraç etmiyoruz. Dolayısıyla dış pazarımızın olduğunu söylemek doğru olmayacaktır” ifadesini kullanmış, Ardoss Tasarım Mobilya Üçüncü Kuşak Temsilcisi Emin Kara: *“İç pazarımızı Ankara ili ve çevre iller oluşturmaktadır. Ancak özellikle Almanya, Hollanda gibi ülkelerde de müşterilerimiz var. Bu müşterilerimizin tamamı Türk. Bunun dışında Türkiye’nin her yerine sevkiyat yapıyoruz”* açıklamasıyla iç pazar çalışmalarının firmanın ana merkezi olduğuna dikkat çekmiştir. Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral yalnızca Ankara ilinde faaliyet gösterdiklerini belirtmiş, İstanbul ilinde de yeni bir şube açmak istediklerine değinmiştir. Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya ve Benli Turşu Dördüncü Kuşak Temsilcisi Hasan Hüseyin Benli ulusal perakende firmalarının tedarikçileri olmaları sebebiyle Türkiye’nin geneline yayılmış bir pazarlarının varlığına işaret etmişler, Ofis Yem Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Taşkaldıran ise *“Ankara başta olmak üzere Türkiye’nin farklı bölgelerinde üretim merkezli bir pazar anlayışına sahibiz. Sakarya, Kars ve Manisa’da fabrikalarımız var. Bu durum hedef kitlemizle daha hızlı iletişime geçmemize de katkı sağlamıştır”* açıklamasında bulunmuştur. Firma temsilcilerinin ortak ifadeleri pazara hâkim olma durumunun Ankara ili merkezli bir anlayışla geliştiği yönündedir. Öyle ki çalışma alanının içindeki firmalar Ankara merkezli aile şirketleridir. Bu doğrultuda araştırma içerisindeki firmaların bazılarında pazara hâkim olma durumu coğrafi açıdan hedef kitleye yakınlıkla da ilgilidir denilebilir.

Literatürde de ifade edildiği gibi büyüklüğüne bakılmaksızın kendi ülkesi dışında başka ülkelerde de çeşitli alanlarda üretim ya da satış yapan, faaliyet alanları ulusal sınırları aşan işletmelerin dış pazar çalışmalarının varlığından bahsedilmektedir (Uslu, 2017: 71). Nitekim Güngör Süt Ürünleri Üçüncü Kuşak Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Mustafa Güngör hem Türkiye hem de yurtdışında faaliyet gösterdiklerini ifade ederek iç ve dış pazar çalışmalarının varlığına işaret etmiştir. Güngör: *“Ülke çapında seksen bir ilimizde, yurt dışında ise Almanya başta olmak üzere Irak, Suriye, İran gibi devletimizin desteklediği ülkelerde de faaliyet göstermekteyiz”* açıklamasını eklemiş, MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan: *“Türkiye çapında seksen dört mağazamızla hizmet veriyoruz. Edirne’den Van’a kadar farklı şehirlerde mağazalarımız var. Ülkemizde markalaşmayla ilgili bir değerlendirme yaptığımızda İç Anadolu Bölgesinden çok fazla marka çıkmamıştır. (Greyder, Bağdat Baharat vb.) ancak İstanbul’a gittiğinizde ki İstanbul ülkemizde Avrupa’nın yansımasıdır. Daha doğrusu Dünya bu şekilde konumlandırıyor. Durum çok farklılaşmaktadır. Örneğin; yurtdışındaki birçok müşteri*

Ankara'yı bilmemektedir. Dolayısıyla yurtdışındaki müşterilerin markayla ilgili algısı “Galiba bu marka bizim düşündüğümüz gibi bir marka değil” şeklindedir. Ankara denildiğinde yurtdışı bağlantılı insanlar bir kez daha düşünüyor. “Bu marka herhalde sahnede gördüğümüz marka değil” şeklinde bir düşünce hâkim oluyor. Bu yüzden pazar çalışmalarımızın merkezini Ankara ili oluştursa da İstanbul’da da geniş bir ağ kurmaya çalışıyoruz. Dış Pazar olarak özellikle Avrupa’nın farklı ülkelerinde franchising mağazalarımız var. Anlaşmalı olduğumuz şirketler kendi içlerinde özerk olarak bizim markamızı müşteriyle buluşturuyorlar. Bu yöntem Avrupa’ya girmek açısından daha sağlıklı çünkü onlar hedef kitlelerini daha yakından tanıyorlar. Bu çalışmaların yanında yurtdışında bizim yaptığımız işle paralel çalışmaları olan firmalarla ilişkilerimizi geliştiriyoruz. Bütün bu çalışmalar bizim toplam pazarımızı oluşturuyor” ifadelerini kullanmıştır.

Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: “İç pazarımızı ülkemizin seksen bir ili oluşturmaktadır. İhracat olarak ise atmış dokuz ülkede faaliyet göstermekteyiz. Avrupa Birliği’nde satılan etnik pazardaki Türk markaları içerisinde toplam makarnanın %58’si Nuh’un Ankara Makarnasıdır. Bu oran bizim yurtdışında da kendi ürettiğimiz ürünle hedef kitlemizi tatmin ettiğimizi gösteriyor. Markaların dış pazar ilişkilerinin geliştirilmesi hem markalar hem de devlet politikaları adına farklı avantajlar sağlamaktadır. Bu doğrultuda dış Pazar çalışmalarının geliştirilmesi çok büyük önem taşımaktadır” açıklamasıyla hem iç hem de dış pazar çalışmalarının varlığına işaret etmiştir. Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen üç firma temsilcisi dış pazar çalışmalarının varlığına işaret ederken diğer altı firmanın pazarını Ankara ili ve çevresi ya da ülkenin geneli oluşturmaktadır. Dış pazara sahip katılımcıların ortak ifadeleri dış pazar ilişkilerinin markayı değer ve konumlandırma açısından yükselttiği yönündedir. Bu doğrultuda Türkiye’deki markaların uluslararasılaştırılmasının hem ülke imajına hem de markaya farklı açılardan olumlu katkılar sağlayacağı ifade edilebilir.

Araştırmaya dair gerçekleştirilen görüşmeler ekseninde dokuz firmadan sekizinin algı ve imaj araştırmaları yaptırmadıkları gözlemlenmiş, yalnızca Nuh’un Ankara Makarnası’nın profesyonel destekler alarak imaj ve algı çalışmaları yaptırdığı belirlenmiştir. Nuh’un Ankara Makarnası Genel Müdürü Nihat Uysallı: “Türkiye’de yerel firmalar içerisinde ilk algı araştırmaları yaptıran firmalardan bir tanesiyiz. Algı çalışmasını bazen kendi içimizde yapıyoruz, bazen de ilgili hizmet veren kurumlardan profesyonel destekler alıyoruz. Destek aldığımız kurumlardan biri ülkemizin dışında da çok

başarılı çalışmaları olan 'Nielsen' firmasıdır. Bunun dışında özellikle sosyal medya hesaplarımızdan hedef kitlemizin beklenti ve markamıza dair yorumlarını takip ediyoruz” açıklamasını paylaşmış, Tiritöğlü Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Tiritöğlü ve Kekik Kokoreç İkinci Kuşak Temsilcisi Mert Oral ise sosyal medyadan gelen olumlu ve olumsuz geri bildirimleri çok yakından takip ettiklerini ifade etmişlerdir.

Türem Yumurta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Adnan Kaya algı ve imaj çalışmalarını şirket içerisinde oluşturdukları şikâyet hattı sayesinde takip ettiklerini dile getirmiş, MAD Parfumeur İkinci Kuşak Temsilcisi Mehmet Doğan ise profesyonel bir araştırma yapmak istediklerini ve bu noktada profesyonel partnerlerden destek almayı düşündüklerini dile getirmiştir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda aile şirketlerinin marka yönetim süreçlerinde algı ve imaj çalışmaları özelinde profesyonel bir zeminde hareket etmedikleri ancak bazı informal yöntemlerle süreci takip ettikleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda aile şirketlerinin marka yönetim süreçlerinde algı ve imaj araştırmalarına kapalı oldukları profesyonel bir iletişim geliştirmedikleri ve süreçle ilgili profesyonel çalışmaları planlamadıkları ifade edilebilir.

SONUÇ

Bu tez çalışması, “Ankaralı Aile Şirketleri”nin markalaşmaya bakış açılarını ortaya koymak gayesiyle oluşturulmuş ve bu şirketlerin marka yönetim süreçleri; markalaşmaya neden ihtiyaç duyulduğu ve aile şirketlerinin özellikleri göz önünde bulundurularak kuramsal çerçevede çizilen literatürün de etkisiyle niteliksel açıdan değerlendirilmiştir. Hem Dünya ekonomisi hem de ülkemiz ekonomisinde çok önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin ağır rekabet koşulları karşısında sürdürülebilir olmak, gelişmek ve büyüebilmek adına stratejik yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu stratejik kararlar aynı zamanda şirketin hedeflerini, kültürünü ve imajını etkileyen önemli kararları da temsil etmektedir. Nitekim aile şirketlerinin geleneksellikten beslenen yönetim anlayışı, alınan karar ve belirlenen stratejilerin odak noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında oluşturulan sorular ekseninde “Ankaralı Aile Şirketlerinde” markalaşmaya bakış açılarının ne yönde olduğu, markalaşma sürecinde hangi stratejik süreç ve planlar geliştirdikleri ile bu süreçleri nasıl yönettikleri ek olarak sektörel farklılıklar gözlemlenmesinin markalaşma yöntemleri araştırma kapsamında incelenmiştir.

Türkiye’de Ankara ili özelinde aile şirketlerinin markalaşmaya bakış açılarını anlamlandırmaya yönelik hazırlanan bu tez çalışması, görüşmeye katılan firma temsilcilerinin marka yönetim süreçleri ile ilgili açıklamalarını kapsamaktadır. Yapılan görüşmelerden yola çıkılarak aile şirketlerinin markalaşma sürecinde belirli konu başlıkları özelinde sürecin geliştirilmesiyle ilgili yatırımlar yaptıklarına ancak bazı konu başlıkları çerçevesinde ise taşıdıkları özellikler sebebiyle markalaşma yönünde kapalı oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Bu bulgular, araştırma içerisinde yer alan şirketlerin ortak özellikleri ve yaklaşımları göz önünde bulundurularak elde edilmiştir.

Ulusal gerçekler bağlamında bir zorunluluk olarak ele alınan markalaşma, hem ülkemiz hem de yurtdışındaki pazara girme isteğinde olan firmalar için gerekli görülmektedir. Markalaşmanın önemi, gerekliliği, fırsatları ve sürdürülebilirliğe katkısı noktasında aile şirketlerinin ortak ifadeleri araştırma özelinde dikkat çekmektedir. Çalışma kapsamında görüşme gerçekleştirilen firma temsilcileri markalaşmayı genel olarak tek yönlü değerlendirmiş, özellikle sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğu noktasında ortak ifadeler geliştirmişlerdir. Firma temsilcileri nezdinde markalaşma süreci tanınırlığı arttıran, firmanın kimlik öğelerini temsil eden, ürün ve hizmetlerin ayrıştırılmasının önünü açan,

hedef kitlede güven aşılayan bir sistemler bütünüdür. Nitekim şirket sözcülerinin süreçle ilgili maddi kaynakların kullanılmasını da uygun bulduklarını dile getirmeleri markalaşmayı olumlu niteliklerle ifade ettikleri gerçeğini çalışma kapsamında gözler önüne sermektedir.

Görüşme yapılan şirketlerin markalaşma özelinde kavramı farklı şekillerde ele aldıkları gözlemlenmiştir. Farklı bakış açılarının değerlendirilmesi özelinde aile şirketlerinin ekonomik, stratejik ve firmanın sürdürülebilirliğine katkıda bulunması açısından bütüncül yaklaşımlarla konuyu ele aldıkları belirlenmiştir. Markalaşma ile ilgili farklı bakış açılarının geliştirilmesi ise markalaşma ihtiyacının farklı sebeplerden kaynaklanması sonucunda oluşmuştur. Öyle ki böylesine bir araştırmada, aile şirketlerinde yönetim anlayışının aile içi ilişkiler ve geleneksellikten beslenmesi gerçeği tez bulguları adına önem taşımaktadır. Şirket temsilcileri her ne kadar markalaşmaya dair fikirlerini; başarılı bir imajın yaratılması, tanıtım ve reklam çalışmalarının gerçekleştirilmesi, marka tanınırlığına katkıda bulunması açısından profesyonel desteklerin alınması gibi konu başlıklarıyla ifade etseler dahi karar alma yetkileri tamamen aile içi birey veya ilişkilere dayandırılmaktadır. Bu durum da aile şirketlerinde gücü temsil eden kişi veya kişilerin ihtiyaç duyulması özelinde markalaşmaya yatırım yaptıkları gerçeğini ortaya koymaktadır.

Araştırma içerisinde yer alan şirketlerin genel anlamda markalaşma kavramını faaliyet alanlarına göre değerlendirmeleri ve yapılan çalışmaları farklı yöntemlerle açıklamaları firmaların ürün veya hizmetlerini rakiplerine göre farklılaştırma ve pazarda tercih edilir bir marka olma isteğiyle açıklamak mümkün olmaktadır. Görüşmeler kapsamında yer alan firma temsilcilerinin markalaşmayı tek bir bakış açısıyla değerlendirmemeleri ise aile şirketlerinde standart bir markalaşma anlayışının olmadığı bir kanıttır. Firmaları markalaşmaya dair standartlaştıramama durumu belirli bir strateji üzerinden aynı yöntemleri uygulamamalarıyla ilişkilidir. Nitekim yapılan görüşmeler sürecinde şirket temsilcilerinden birkaçı marka yönetim süreçleri nezdinde yeni teknolojilerin içselleştirilmesini, sürecin aralıksız olarak takip edilmesi gerektiğini ve profesyonel ajanslarla etkileşimin değerli bulunduğunu ifade ederken birkaçının sürecin yönetimi ile ilgili gerektiğinde belli destekler alındığını diğer şartlarda profesyonel bir bakış açısının var olmadığını dile getirmeleri aile şirketlerinin markalaşma sürecinde standartlaştırılmadığının bir diğer bulgusunu oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşmeler kapsamında aile şirketlerinin markalaşmanın önemi ile ilgili ortak ifadelerde bulundukları gözlemlenmiştir. Firma temsilcileri markalaşmamayı genel anlamda “Zorlu piyasa şartlarında rekabet şansını kaybederek rakip firmaların gerisinde kalmak” şeklinde açıklamışlardır. Ankara ili özelinde aile şirketleri markalaşmayı kavramsal ve pratik açıdan sürdürülebilirliğe katkı sağlaması yönünde ifade etmiş ancak finansal konularda yetersiz kalabildiklerini de paylaşmışlardır. Katılımcılara göre markalaşma süreci karşılıklı etkileşimleri kapsamaktadır. Bu doğrultuda özellikle marka konumlandırması nezdinde hedef kitlenin alım gücünün göz önünde bulundurulması ve sürecin içinde bulunulan ülke şartları ile bağdaşması gerekmektedir. Aksi takdirde aşırı markalaşma ve konumlandırma sürdürülebilirliği kaybetme açısından bir tehdit olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan firmaların markalaşma yöntemleri içerisinde özellikle marka kimliği çalışmaları adına destek aldıkları bulgusu aile şirketleri adına benzerlik göstermektedir. Firma temsilcilerinin görüşmeler nezdinde çoğu kez marka kavramını imaj olgusu üzerinden değerlendirdikleri gözlemlenmiştir. Aile şirketlerinde marka algısı “marka ismi”, “logo”, “bilinirlik”, “müşterinin markayı daha rahat tanıması için verilen reklamlar” şeklinde ifade edilmiştir. Genel olarak kimlik öğelerinin belirlenmesinde ise aile geleneğinin temsil edilmesi adına “soy isim”, üretilen ürün ve hizmeti çağrıştırmaya adına “markayla bağdaştırılan renk” ve markanın hikâyesini “sloganlaştırmak” düşüncelerinin hâkim olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda; aile şirketlerinin markalaşma yöntemlerini kimliğin oluşturulması yönünde “ayırt edicilik”, ürün ve hizmetlerin bilinirliği adına “reklam çalışmaları”, kavramsal olarak “rekabet avantajı” şeklinde ifadelendirdikleri görülmektedir.

Aile ve işletme prensibinin iç içe geçmiş olması araştırma kapsamındaki tüm firmaların ortak yönünü gözler önüne sermektedir. Araştırmalar kapsamında temsilcilerin işletme sisteminin ailenin değer yargılarını, kültürünü, aile içi bireylerin birbirleri arasındaki iletişimi ve güç faktörünü temsil ettiğini belirttikleri gözlemlenmiştir. Bu gözlemler Meyer ve Rowan’ın (1977) kurumsallaşmış organizasyonlar ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarıyla da benzerlik göstermektedir. Meyer ve Rowan’a göre, geliştirilmiş örgütsel sistemler yalnızca değişimlerden değil ortak alanda paylaşılan inanç ve tutumlardan da etkilenmektedir. Aile ve iş kavramının birlikte kullanılması şirketlerin benzer yöntemler içerisinde varlıklarını sürdürdüklerini gösterirken, bu konu başlıklarının iş ve aile içi iletişimi karşılıklı etkilediği görülmektedir.

Yapılan görüşmeler ekseninde aile şirketlerinin tam bir kurumsal yapı içerisinde olamadıkları gözlemlenmiştir. Öyle ki şirket temsilcileri tarafından “aşırı kurumsallaşma” kavramı uzun vadede bir tehdit olarak değerlendirilmiştir. Yönetim kademelerinin belirlenmesinde etken olan faktörün ise ailevi bir hiyerarşik yapı olduğu ve yönetim kadrolarını oluşturan bireylerin kan bağı ilişkisini paylaştıkları ifade edilmiştir. Bu durum çok ortaklı aile şirketleri için de geçerlidir. Her aileyi temsil eden en az iki birey yönetim kadrolarında bulunmaktadır. Profesyonel yöneticilere fırsat verilme isteksizliği ise aile şirketlerinin genelini kapsamaktadır. İlhami Fındıkçı’nın (2005) aile şirketlerinin yönetimi ve kurumsallaşmasına dair yapmış olduğu çalışmasında da “uzmanlık” kavramının gücüne yeterince inanılmadığı anlayışına yer verilmektedir. Ankaralı Aile Şirketleri özelinde güven duygusunun profesyonellikten daha etkin olması kurumsallaşmanın önünde bir engel oluşturmakta aile şirketlerinde kurumsal yapının tam olarak hâkim olamadığı gerçeğini gözler önüne sermektedir.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler özelinde yalnızca iki firmada kurumsal iletişim departmanının olduğu gözlemlenmiştir. Diğer şirketlerin ise kurumsal iletişim çalışmalarını ya dışarıdan profesyonel destekler alarak ya da kurum içinde görevlendirdikleri personellerce yürüttükleri belirlenmiştir. Aile şirketleri, kurumsal iletişim çalışmaları noktasında hedef kitleyi bilgilendirme ve doğru iletişim becerileri geliştirebilme ile marka imaj ve itibarına katkıda bulunma amaçlarıyla hem iç hem de dış paydaşları bir arada kullanmaktadırlar. Burada iç ve dış paydaşları kurumdan bağımsız olarak faaliyet gösteren reklam, PR ve tasarım ajansları ile kurum içinde görevlendirdikleri maaşlı personeller oluşturmaktadır. Öyle ki kurumsal iletişim departmanının olduğu şirketlerde de bu durum varlığını göstermektedir. Firmaların, hedef kitlelerine karşı iletişim kanallarının açık olması ve maddi imkânlarını kullanarak profesyonel destekler almaları genel anlamda olumlu iletişim atmosferini oluşturmak istediklerini gözler önüne sermektedir.

Araştırma özelinde görüşme yapılan firmaların geneli aile dışından yöneticilere sıcak bakılmadığını dile getirerek bu durumu “aşırı kurumsallaşma” olarak ifade etmişlerdir. Aşırı kurumsallaşma olarak belirtilen profesyonel yöneticilik görüşme evrenindeki bir şirkette gözlemlenmiş olmasına rağmen şirkete dair nihai kararlar yine firma sahipleri ve aile bireylerince alınmaktadır. Firmaların “birim müdürü” veya “uzman” olarak nitelendirdikleri personellerin ise işin gerektirdiği noktalarda ihtiyaca göre istihdam edildiği diğer şartlarda ekstra maliyet olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Yapılan

görüşmeler ışığında gelenekselliğin hâkimiyeti aile şirketlerinin her alanında olduğu gibi yönetsel faaliyetlerde de kendini belli etmekte öyle ki yetkiler kimin elinde ise değişime de o kişi veya güç onay vermektedir. Değişimin kolay yaşanmaması ve kararların aile bireylerince verilmesi ise markalaşmaya dair dönüşümlerin de hızlı yaşanmadığını gözler önüne sermektedir.

Tez çalışması içerisinde değerlendirilen Ankaralı Aile Şirketlerinde pazar çalışmalarının, tek bir pazara hâkim olma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak çoğunluğu temsil etmese dahi dış pazar çalışmalarının varlığı da araştırmanın kapsamı içerisinde belirtilmiştir. Nitekim görüşme yapılan çoğu firma Türkiye genelinde faaliyet gösteren ulusal perakende firmalarıyla anlaşmalı olduklarını belirtmiş bu durumun Türkiye’deki ihtiyacı karşılamaya yönelik olmasından dolayı ihracata fırsat vermediğini de dile getirmişlerdir. Firmaların pazar çalışmalarına dair odak noktalarını ise Ankara ili ve çevresinin oluşturduğu görülmektedir. Tek yönlü sahanın dışında kalan şirketler ise dış pazarda “devletimizin desteklediği ülkeler” özelinde ihracat çalışmalarının varlığına işaret etmişlerdir. Görüşmeler içerisinde bu anlayışın istisnasını oluşturan iki firma olsa dahi çalışma kapsamında yer alan şirketlerin belirli alanlara ve bölgelere yönelik çalışmalar yapmış oldukları ve Ankaralı Aile Şirketlerinde uluslararası bir pazarın varlığının genellenemeyeceği gözlemlenmiştir.

Çalışma adına yapılan görüşmelerde marka imaj-algı araştırmalarında aile şirketlerinin informal yolları tercih ettikleri tespit edilmektedir. Resmi ve profesyonel ajans veya kurumlarla etkileşim halinde olma durumu Ankaralı Aile Şirketleri adına genellenememektedir. Algı araştırmaları, şirketler nezdinde “sosyal medya platformları üzerinden” veya “şikâyet hattı” özelinde değerlendirilmektedir. Ek olarak bazı firmaların hedef kitlenin beklentileri göz önünde bulundurulduğunda algı araştırmaları yaptırmak adına profesyonellerle iletişime geçme eğiliminde oldukları dikkat çekmektedir.

Pringle ve Thompson’ın söz etmiş olduğu (2000) hedef kitleye duygusal ve fonksiyonel olarak verilen sözler, markalar özelinde önem taşımaktadır. Vermiş olduğu sözlerin karşılığını iletemeyen bir marka ise inandırıcılığını ve değerini zaman içerisinde kaybedecektir. Bu doğrultuda aile işletmelerinin markalaşma anlayışı da içinde bulundukları ilişkiler ve maddi şartlar nezdinde anlam kazanmaktadır. Aile işletmelerinin taşımakta oldukları ortak özellikler ve aile ile iş kavramının iç içe geçmiş olan hali markalar ve hedef kitle arasında oluşturulan ilişki, bağ, strateji gibi konu başlıklarına

yansımakta bu durumun ortaya çıkardığı sonuçlar işletmenin faaliyet alanlarının ya önünü açmakta ya da şirketleri kısıtlamaktadır. Çalışmada yapılan tüm araştırmalar aile şirketlerinin markalaşma süreçlerini hangi yöntemlerle destekledikleri veya sürece bakış açılarının ne yönde olduğunu kapsamaktadır. Görüşmeler özelinde markalaşma süreçlerinin aile şirketlerinde kurumsallaşmayı da desteklediği görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar ışığında Ankara özelindeki aile işletmelerinin markalaşmaya dair faaliyetlerine yön vermeden önce işletme prensipleri ve sorumluluklarına odaklanmaları Pringle ve Thompson'ın da söz etmiş olduğu marka inandırıcılığını pekiştirecektir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. 1991. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York: Free Press.
- Aaker, D. A. 1992. Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, D. A. 1996. Building Strong Brands, UK: Simon & Schuster UK Ltd.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 1999. Harvard Business Review on Brand Management, Boston: Harvard Business Review Paperback.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brand Leadership, New York: Simon & Schuster.
- Aaker, D. A. & McLoughlin, D. 2010. Strategic Market Management: Global Perspectives, Barcelona: WILEY Publication.
- Aaker, D. A. 2018. Güçlü Markalar Yaratmak, İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Aaker, D. A. 2018. Markalama: Başarıya Ulaştıran 20 Temel İlke, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Ak, M. 2006. Marka Yönetimi, İstanbul: Akis Kitap.
- Akdoğan, A. 2000. “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16. 31-47.
- Akıncı, V. Z. B. & Bat, M. 2015. Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktuğlu, I. K. 2018. Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alacaklıoğlu, H. 2009. Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, İstanbul: Kaizen Yayınları.
- Alayoğlu, N. 2003. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Musiad Yayınları.
- Albayrak, A. 2016. Marka Yönetiminde Alternatif Medya Kullanımı. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir.
- Ar, A. 2004. Marka ve Marka Stratejileri, Ankara: Oletay Yayıncılık.

Arens, W. F. 2006. Contemporary Advertising, Boston: McGraw Hill

Alkara, İ. & Arıcı, A. 2019. “Aile İşletmelerinde Yaşanan Pazarlama ve Markalaşma Sorunları: Bozüyük TSO Üyeleri Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1313-1331.

Arıkan, R. 2017. Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Asna, M. A. 1997. Halkla İlişkiler-Public Relations-PR: Dünden Bugüne Bir Sanat-Meslek Öyküsü, İstanbul: Yön Matbaacılık.

Atıgan, F. 2017. Marka Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Atılğan, A. 2011. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma: Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri ile Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.

Asna, M. A. 1997. Halkla İlişkiler: Dünden Bugüne Bir Sanat Meslek Öyküsü, İstanbul: Sabah Yayınları

Astrachan, C. B. & Botero, I. & Astrachan, J. H. & Prügl, R. 2018. Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda, *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.

Astrachan, C. B. & Prügl, R. & Hair, J. F. & Babin, B. J. 2019. Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward, *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 3-7.

Ateş, Ö. 2005. Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.

Ayhan, A. 2012. Yedi Adımda Markalaşma, İstanbul: Golden Medya Matbaacılık.

Aykan, E. 2009. Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayi Örneği. (Yayımlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kayseri.

Azman, H. K. 2018. Stratejik Marka Yönetimi, İstanbul: Tinanic Yayınları.

Babür Tosun, N. 2017. Marka Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Balmer, J. M. T. 1998. Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing, *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.
- Barutçu, S. & Tomaş, M. 2013. “Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlaması Etkinliğinin Ölçümü”, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 5-24.
- Bayramoğlu, G. 2017. Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşma, Ankara: Seckin Yayınları
- Bird, S. 2004. Marketing Communications, Lansdowne: Juta Academic.
- Borça, G. 2004. Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Brown, S. 2016. Brands and Branding, London: SAGE Publications.
- Bureau, J. R. 1983. Brand Management: Planning and Control, Londra: The Mc Millan Press.
- Bülbül, A. R. 2004. Halkla İlişkiler, Ankara: Nobel Yayınları.
- Büyükhelvacıgil, M. 2010. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, İzmir: Meta Basım.
- Büyükoztürk, Ş. & Kılıç Çakmak, E. & Akgün, Ö. & Karadeniz, Ş. & Demirel, F. 2018. Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. 2001. Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, New York: Palgrave Publishers.
- Cemalcılar, İ. 1999. Pazarlama Kavramlar Kararlar, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çiftçi, S. & Cop, R. 2007. “Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma”, *Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(512), 69-88.
- Clifton, R. 2009. Brand and Branding, London: The Economist in Association With Profile Books.
- Cornelissen, J. 2005. Corporate Communications: Theory and Practice, London: SAGE Publications.

- Coşkun, A. N. 2014. Marka Sadakatinin Tüketici Tutumları ve Davranışlarına Yansımaları: Hızlı Tüketim Ürünlerinde Marka Sadakati Oluşumu Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- Çakırer, M. A. 2018. Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çavuşoğlu, S. B. 2011. Marka Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Davis, J. A. 2011. Rekabetçi Başarı: Markalaşma Nasıl Değer Katar, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Demir, M. 2012. “Marka sadakatinin ölçülmesi: Niyete Bağlı Tutumsal Ölçek ile Satın Alma Sırasına Dayalı Davranışsal Ölçeğin Karşılaştırılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1). 103-128.
- Deniz, E. 2010. Markalaşma ve Reklam, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Dereli, T. & Baykasoğlu, A. 2007. Toplam Marka Yönetimi, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Dunn, D. C. 2004. Branding: The 6 Easy Steps, Oakland: Cameron Street Press.
- Elitok, B. 2003. Hadi Markalaşalım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdil, T. S. & Uzun, Y. 2009. Marka Olmak, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertuğrul, İ. 2004. “İmalat Sanayinde AR-GE Stratejisi ve Denizli Sanayinde AR-GE Çalışmalarına İlişkin Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(7). 84-97.
- Fındıkçı, İ. 2005. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. 2008. Aile Şirketleri, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Frankel, A. 2004. Word Craft: The Art of Turning Little Words Into Big Business, New York: Crown Publishers
- Gersick, K. E. 1997. Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business, Boston: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A. 2010. Family Business Models: Practical Solution For The Family Business, London: Palgrave MacMillan.

- Giray, N. 2009. Marka Stratejisi Kararları ve Marka Stratejilerinin Marka Değeri İtibariyle Farklılığı: Ankara İli Örneği. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Ankara.
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. 2001. Handbook of Interview Research: Context & Method, London: SAGE Publications.
- Güleş, H. K. & Arıcıoğlu, M. A. & Erdirençelebi, M. 2013. Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Güleryüz, S. S. 2019. Pazarlama, Modern Pazarlama ve Dijital Pazarlama. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- Gümüş, S. & Saraç, P. & Bilim, H. G. G. 2013. Pazarlamada Markalaşma Stratejileri, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Günver Akingüç, B. 2002. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği: Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günay, B. 2017. “Marka Değeri Üzerine Bir Araştırma: Bist 100 Örneği”, *Akademik Bakış Dergisi*, 61. 364-378.
- Haigh, D. & İlgüner, M. 2012. Marka Değeri, İstanbul: Markating Yayınları
- Hasanali, F. & Leavitt, p. & Williams, R. 2005. Branding: A Guide For Your Journey to Best-Practice Processes, Houston: APQC Publication.
- Herman, D. 2006. Marka Olmak İstiyorum, İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Horris, N. 2013. The Meaningful Brand, New York: Palgrave Macmillan.
- İçin, İ. 2008. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- İlgüner, M. 2006. Türkiye’de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları, İstanbul: Rota Yayınları.
- Johansson, J. K. & Carlson, K. A. 2015. Contemporary Brand Management, Los Angeles: SAGE Publication Ltd.

- Johnson, J. M. 2002. In-Depth InterviewiJlg. Handbook of Interview Research Context&Method, London: Sage Publications
- Kapferer, N. J. 2003. The New Strategic Brand Management, Londra: Kogan Page Publisher.
- Kapferer, N. J. 2008. Stratejic Brand Management, New York: The Free Pres.
- Karcı, D. 2019. Markalaşmada Transmedya Hikâyeciliği: Bir Yeni Medya Yaklaşımı, Literatürk Academia Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. 2001. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Karpuzoğlu, E. 2004. Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Kaslow, F. W. 2012. Handbook of Family Business and Family Business Consultation: A Global Perspective, New York: İnternational Business Press.
- Kaufman, J. 2019. Kendi Kendine MBA: Tek Bir Kitapta Birinci Sınıf İşletme Eğitimi, İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Kebeci, T. 2010. Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, İstanbul: Express Matbaası.
- Keller, K. L. 1998. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equuity, London: Prentice Hall.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. 2006. “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science*, 6(25), 740-759.
- Keller, K. L. 2009. “Building Strong Brands İn A Modern Marketing Communications Environment”, *Journal of Marketing Communications*, 15(2), 139-155.
- Keller, K. L. 2019. Stratejik Marka Yönetimi Marka Sermayesinin İnşası, Ölçümü ve Yönetim, Ankara: Atalay Matbaacılık.
- Kırım, A. 2000. Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul: Mü-Ka Matbaacılık.
- Kimberly, J. 1979. “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, *Academy of Management Journal*, 19 (9), 437-457.

- Knapp, D. E. 2003. Marka Aklı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Koçel, T. 2006. 2.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kotler, P. 1997. Marketing Management, Analysis, Planning, Imlementation and Control, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2000. Marketing Management, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2003. A'dan Z'ye Pazarlama: Pazarlamayla ilgilenen Herkesin Bilmesi Gereken 80 Kavram, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. Principles of Marketing, New Jersey: Pearson-Prentice Hall Education International.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2007. B2B Brand Management, Berlin: Springer.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2010. Ingredient Branding: Making the Invisible Visible.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. Marketing Management, 14th Edition, Pearson Education.
- Kotler, P. 2015. Kotler ve Pazarlama: Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, İstanbul: Aura Yayınları.
- Köylü Gölcü, F. 2018. Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Denizli.
- Leach, P. & Bogod T. 1999. Guide For Family Business, London: Kogan Page
- Mert, G. & Yılmaz, O. 2018. “Örgütsel Kültürün Kurum İmajı ve Marka Bağlamında Örgütsel Performansa Etkisinin Araştırılması”, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(23), 1194-1208.
- Meyer, J. & Rowan B. 1977. “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *The American Journal of Sociology*, (2), 340-363.
- Miller, A. 1996. Strategic Mnagement, Secont Edition, Boston: Irwin McGraw Hill.
- Mohan, M. 2006. Advertising Management: Concept and Cases, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing.

- Morris, A. 2015. A Practical Introduction to İn-Depth Interviewing, 1th Edition, New York: SAGE Publication.
- Mucuk, İ. 1994. Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Der Yayınları.
- Neumeier, M. 2004. Marka Sözlüğü, İstanbul: Starcom MediaVest Group Turkey.
- Ok, S. 2013. İlk Marka Hz Adem mi, Ankara: Elma Yayınevi.
- Özcan, E. L. 2015. Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma, Ankara: Ankara Reklamcılar Derneği Yayınları.
- Özgüven Tayfun, N. 2019. Marka İletişimi ve Duyusal Markalama Arasındaki İlişkinin Analizi, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkul, İ. 2016. Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler, İstanbul: Bulut Yayınları.
- Öztürk, N. 2010. Marka Yönetimi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- Pringle, H. & Thompson, M. 2000. Marka Ruhu, İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Pringle, H. & Gordon, W. 2001. Marka Kültürü, İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Poza, E. J. 2010. Family Business, 3. Edition, Canada: South-Western College Pub.
- Randall, G. 2005. Branding, İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Regeister, M. & Larkin, J. 2002. Risk Issues and Crisis Management, Second Edition, London: Kogan Page.
- Ries, A. & Trout, J. 2019. Konumlandırma Tüketici Zihnini Fethetme Savaşı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Sadler, P. 2003. Strategic Management, Second Edition, Sterling: Kogan Page.
- Sarbah, A. & Xiao, W. 2015. “Good Corporate Governance Structures: A Must For Family Businesses”, *Open Journal of Business and Management*, (3), 40-57.
- Sarbah, A. & Quaye, I. 2016, “Corporate Governance in Family Businesses: The Role of the Non-Executive and Independent Directors”, *Open Journal of Business and Management*, (4), 14-35.

- Sarıtaş, A. & Gürsoy, S. & Sarı, S. 2016. “Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 135-152.
- Schmitt, B. & Simonson, A. 2000. Pazarlama Estetiği; Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Selznick, P. 1996. “Institutionalism: Old and New”, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Sönmez, Y. 2015. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri, İstanbul: Ares Yayıncılık.
- Taiguri, R. & Davis, J. A. 1982. “Bivalent Attributes of The Family Firm”, *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Taşkın, Ç. 2018. Marka ve Marka Stratejileri, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Taşlı, C. 2010. Marka Kişiliği ile Marka İmajı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kocaeli.
- Tayfur, G. 2017. Medya Planlama ve Satın Alma, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tenekecioğlu, B. & Tokol, T. & Çalık, N. & Karalar, R. & Timur, N. & Öztürk, S. 2004. Pazarlama Yönetimi, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Theaker, A. 2004. The Public Relations Handbook, Second Edition, London: Routledge.
- Tortop, N. 1993. Halkla İlişkiler, Ankara: Yargı Yayınları
- Upshaw, L. B. 1995. Building Brand İdentitiy: A Strategy For Success İn A Hostile Marketplace, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Uslu, Y. D. 2017. Modern İşletme, İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Uztuğ, F. 2003. Markan Kadar Konuş, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Uzunselvi, A. S. 2019. Sosyal Medya Temelli Ağızdan Ağıza İletişimin Marka Farkındalığı Oluşturmaya Yönelik Rolü. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- Varey, R. J. 2002. Marketing Communication: Principles and Practice, London: Routledge Publishing.

Venter, W. P. 2007. The Role of Familiness in the Success and Failure of Family-Business Groups. Universty of Johannesburg.

Verma, H. V. 2008. Brand Management: Text and Cases, New Delhi: Excel Books.

Ward, J. L. 1997. "Growing The Family Business: Special Challenges and Best Practises", *Family Business Review*, 10(4), 322-337.

Ward J. L. 2004. Perpetuating The Family Business:50 Lessons Learned From Long-Lasting Successful Families in Business, New York: First Published by Palgrave Macmillan.

White, R. 2000. Advertising, New York: McGraw Hill.

Whittington, R. 2001. What is Strategy and Does It Matter?, Second Edition, London: South-Western Publishing Company.

Wood, L. 2000. "Brands and Brand Equity: Definition and Management", *MCB University Press*, 38(9). 662-669.

Yakupoğulları, C. 2001. Aile İşletmelerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Erzurum'daki Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erzurum.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. 2008. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, A. 2008. Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yükselen, C. 2018. Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zyman, S. 2000. Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu, Ankara: Mediacat Yayınları.

<https://sozluk.gov.tr/?kelime=renk> Erişim Tarihi: 3.12.2019

[ht + ntp://www.marmarapatent.com.tr/?sayfa=icerik&tur=patenttescil&kategori=yurtici-patent-basvurulari&icerik=&no=39](http://www.marmarapatent.com.tr/?sayfa=icerik&tur=patenttescil&kategori=yurtici-patent-basvurulari&icerik=&no=39) Erişim Tarihi: 4.12.2019

<https://www.thefbcg.com/successful-family-directors-are-not-born-they-are-planned-and-developed/> Erişim Tarihi: 20.01.2020

<https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 21.01.2020

<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>
Erişim Tarihi: 29.01.2020

<https://www.thefbcg.com/what-do-family-councils-do/> Erişim Tarihi: 3.02.2020

<http://www.theistanbulconsulting.com/Mecelis.php> Erişim Tarihi: 3.02.2020

<https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/resources/temp/F9E4CFAF-A7AE-4FEA-8BCC-DA8B5C7DAB00.pdf> Erişim Tarihi: 8.05.2020

www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cdad0ed373a14.92142355 Erişim Tarihi: 14.05.2020

<https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2020/> Erişim Tarihi: 27.05.2020

https://brandfinance.com/images/upload/turkey_100.pdf Erişim Tarihi: 23.12.2020

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=K%C3%9CLT%C3%9CR
Erişim Tarihi: 6.09.2020

EKLER

EK-1

ÇALIŞMA KAPSAMINDA HAZIRLANAN ARAŞTIRMA SORULARI

1. Kurumsal hikayenizi yani markalaşma serüveninizi nasıl anlatırsınız?
2. Kurumsal markalaşmaya katkıda bulunabilmek amacıyla bir kurumsal iletişim departmanınız var mı?
3. Kurumsal iletişim departmanınızda kaç kişi çalışıyor, cinsiyetleri, eğitim ve yaş düzeyleri ve bu departmanda ailenizden biri olup olmadığına dair bilgi verir misiniz?
4. Kurumsal iletişim departmanınız nasıl kuruldu? \ Kurumsal iletişim departmanı yoksa sorulacak soru: Kurumsal iletişim süreci ile ilgili çalışmalarınızı nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
5. Kurumsal marka yönetiminde (ürün veya hizmetin tanıtımının yapılması, süreçle ilgili halkla ilişkiler çalışmalarının gerçekleştirilmesi, reklam, sosyal medya yönetimi vb.) profesyonel yöneticilerden destek alıyor musunuz?
6. Firmanızın çıkardığı marka isimleri nasıl bulundu?
7. Marka konumlandırması (markanın piyasadaki yerine karar vermek, tüketicinin zihninde markanızın nasıl konumlandırılacağına dair çalışmalarda bulunmak) konusunda ne gibi çalışmalarda bulunuyorsunuz?
8. Marka kişiliğinizi oluştururken (marka adının belirlenmesi, sloganın bulunması, logonun tasarlanması, doğru rengin seçimi vb.) ne gibi özelliklere dikkat ettiniz?
9. Markanız ile ilişkilendirebileceğiniz kelimeler nelerdir? Örneğin; yenilikçilik, kalite, tasarım, kültür vb.
10. Markalaşma sürecinde izlediğiniz belirli bir stratejiniz var mı ve stratejik planlar geliştiriyor musunuz?
11. Markalaşmanın önemi ve gerekleri ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
12. Markalaşmak adına iç ve dış pazar çalışmalarınız nelerdir?
13. Markalaşma sürecinde reklam, sergi, fuar, sponsorluk, AR-GE, gibi konu başlıklarını kullanıyor musunuz veya nasıl kullanıyorsunuz?
14. Markalaşmak adına dijital stratejileri (internet, sosyal medya, mobil vb.) nasıl kullanıyorsunuz?
15. Markalaşma sürecinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri nelerdir?

16. Marka yönetim süreçleri kapsamında imaj ve algı araştırmaları yaptırıyor musunuz?
17. Marka bilinirliğinizi arttırmak adına ne gibi çalışmalarda bulunuyorsunuz?
18. Bir aile şirketi olarak, markalaşmaya bakış açınız nedir ve markalaşma adına ne gibi çalışmalarda bulunuyorsunuz?
19. Bir aile şirketi olarak kurumsal marka yönetimi sürecinde markalaşmaya dair fikir ve büyüme süreçlerini daima aile bireyleri olarak sizler mi kararlaştırıyorsunuz?
20. Aile şirketlerinin yönetim sürecinde aile fertlerinin güç dağılımı ne şekilde değişiyor?

