

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA
TÜRKİYE'DE İLERİ GELEN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA
VE MARKALAŞMA ÖRNEKLERİ İLE TÜRK HAZIR GİYİM
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYLİN ATILGAN

200882006

TEZ DANIŐMANI: Dr. FATİH ANIL

İSTANBUL, NİSAN 2011

T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA
TÜRKİYE'DE İLERİ GELEN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA
VE MARKALAŞMA ÖRNEKLERİ İLE TÜRK HAZIR GİYİM
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYLİN ATILGAN

200882006

TEZ DANIŐMANI: Dr. FATİH ANIL

İSTANBUL, NİSAN 2011

ÖNSÖZ

Günümüzde markalaşma ve kurumsallaşma kavramlarını çok sık duymaktayızdır, ancak çoğumuz kurumsallaşmanın ve markalaşmanın tam olarak ne ifade ettiğini bilmemekteyizdir. Marka giysiler giyeriz, marka otomobiller kullanır, kurumsal bir firmada çalışmayı ister ya da böyle bir firma sahibi olmayı dileriz.

Yapılan çalışma bu anlamda, her gün içinde bulunduğumuz güncel bir konunun bilimsel açıdan değerlendirildiği ve işletme sahiplerine yol göstermenin amaçlandığı, daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmayı hedefleyen bir basamak niteliği taşımaktadır.

Bu doğrultuda tüm çalışmalarım boyunca destek ve fikirlerini benden esirgemeyen sayın hocam Dr. Fatih ANIL'a, çalışmamda bana büyük emek veren sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Şahver ÖMERAKI'ye, biz öğrencilerine yol göstermeyi amaçlayan sayın hocam Prof. Dr. Ertan OKTAY' a, her zaman güler yüzüyle bana destek olan Z.Kesper DİLER' e, bugüne kadar eğitimime katkı sağlamış tüm hocalarıma ve çalışmamın her aşamasında bana destek olan sevgili dostum Mihrican ÖZTÜRK'e ve tüm dostlarıma, ayrıca her zaman beni seven ve yanımda olan değerli aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İstanbul, Nisan 2011

Aylin ATILGAN

ÖZET

Günümüzde yaşanan ekonomik krizlerin ve globalleşmenin yarattığı ağır rekabet koşulları şirketleri stratejik kararlar almaya zorlamaktadır. Bu kararlar şirketlerin geleceklerini belirlerken, yaşam sürelerini, biçimlerini şekillendirmektedirler.

Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile şirketleri de varlıklarını nesiller boyu sürdürebilmek için çeşitli stratejik adımlar atma yoluna gitmişlerdir. Aile şirketlerinin en büyük sorunu olan şirketin nesilden nesile sürememesi ve/veya dağılması bundan dolayı şirketin büyümemesi ve ağırlaşan rekabet koşulları altında yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmasıdır. Bundan dolayı aile şirketleri, bu teze konu olan iki unsurun, kurumsallaşma ve markalaşma, ışığında stratejik kararlar alma eğilimindedirler.

Kurumsallaşma bir işletmenin kişilere bağlı olmadan varlığını devam ettirmesini amaçlarken, markalaşma ürün ve/veya hizmetin tüketici tarafından her bakımdan tercih sebebi olmasını amaçlamaktadır. Ancak her iki unsurun da ortak bir noktası işletmenin varlığını güçlü bir şekilde devam ettirebilmesini destekliyor olmalarıdır. Bu iki unsur kimi işletmelerde beraber görülmekle birlikte, stratejik açıdan kuruluş aşamasında öncelik sıraları bulunmakta kimi zaman bir diğerine geçiş yapılamamaktadır. İşletmelerin kuruluş aşamasından sonra atmaları gereken en önemli adımlardan biri de burada karşılına çıkmaktadır. İşletme önce kurumsallaşmalı mı, markalaşmalı mıdır? Yapılan çalışma da, bu stratejik sorunun cevabı aranırken, süreci etkileyen faktörler ele alınarak, markalaşma, kurumsallaşma unsurları açıklanmış, aile şirketlerinde markalaşma ve kurumsallaşma süreçleri incelenmiş, uygulamaya yönelik kısaca hazır giyim sektöründen bahsedilerek son olarak Türkiye’de ileri gelen aile şirketlerinden bazıları örneklerle anlatılmış ve hazır giyim sektöründe bir aile şirketinde yapılan uygulamayla da çalışma desteklenmiş olmaktadır.

SUMMARY

Economic crises faced and heavy competitive requirements caused by globalisation force companies to take strategic decisions. While these decisions modify companies' futures, they also set their life span and format.

Family companies (close corporation), which had a great place in world economy, choose to take some strategic measures to survive for generations. The utmost problem of the family companies are showing no growth caused by lack of continuity throughout generations, break-ups and the risk of collapsing under the grave competitive requirements. Thus family companies tend to take strategic decisions under the guidance of two elements : institutionalisation and branding that are subject to this thesis.

While institutionalization aims companies to survive independent of individualas, branding plans on preferability of the product or service. But the two has one in common, both supports the companies to survive in strength. In some companies, these two elements can be seen together but strategically there is an order of priority in the phase of establishment and in somecases may not shift to the other. Companies faces the utmost important step they have to take after the establishment phase : should they institutionalise or form a brand ? In this study, as the answer to this strategic question sought , the elements of institutionalisation and branding explained by considiring all factors effects the process, also institutionalisation and branding processes in family companies analysed and a brief application oriented information on clothing industry is given, some of the Turkey's leading family companies exemplified and finalized by an application to support the study in a family company in the clothing industry.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER	viii
TABLolar	ix
KISALTMALAR	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. TEKSTİL VE HAZIR GIYİM SEKTÖRÜ	6
2.1. Tanım	6
2.1.1. Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Gelişimi	8
2.2. Türk Hazır Giyim Sektörü	9
BÖLÜM 3. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE YAPISI	12
3.1. Aile Şirketi Nedir?	12
3.2. Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri	13
3.3. Aile Şirketlerinin Avantajları Dezavantajları	14
3.4. Aile Şirketlerinin Yönetim Biçimleri Ve Sorunları	18
3.4.1. Aile Şirketlerinin Yönetim Biçimleri	19
3.4.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları	20
3.5. Türkiye'deki Aile Şirketleri	23
BÖLÜM 4. KURUMSALLAŞMA	25
4.1. Kurumsallaşma Kavramı	25
4.1.1. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim İlişkisi	26
4.1.2. Kurumsallaşma Süreci	26
4.1.2.1. Kurumsal Analiz	27
4.1.2.2. Kurum Kültürü Oluşturma	33

4.1.2.3. Kurumsal Süreçleri Yapılandırma	36
4.1.2.4. Kurum İçi Geri Bildirim Alma.....	40
4.1.2.5. Sürekli İyileştirme.....	41
4.1.2.6. Aile Anayasası ve Mirasın Korunması	42
BÖLÜM 5. MARKA KAVRAMI VE MARKALAŞMA	45
5.1. Marka Kavramı	45
5.2. Markanın Tarihçesi	47
5.3. Markalaşma Ve Önemi	48
5.3.1. Giriş	48
5.3.2. Markalaşmanın İşletmeler Açısından Faydaları	48
5.3.3. Markalaşmanın Tüketiciler Açısından Faydaları.....	49
5.4. Marka Unsurları	49
5.4.1. Marka Çağrışımları.....	50
5.4.2. Marka İmajı	50
5.4.3. Marka Kimliği	51
5.4.4. Marka Kişiliği	52
5.4.5. Marka Farkındalığı	52
5.4.5.1. Marka Tanınırlığı.....	53
5.4.5.2. Marka Hatırlanırılığı	54
5.4.6. Marka Değeri	55
5.4.7. Marka Sadakati	55
5.5. Marka Ve Tutundurma Karması	56
5.5.1. Marka Tutundurma	56
5.5.2. Tutundurma Karması	57
BÖLÜM 6. TÜRKİYE’DE İLERİ GELEN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA ÖRNEKLERİ İLE TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	63

6.1. Giriş	63
6.2. Tez Metodolojisi	63
6.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
6.2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama	64
6.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	64
6.3. Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ve Markalaşma Örnekleri	65
6.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma Stratejilerinin Değerlendirilmesi	72
6.4.1. Zaman Faktörü	74
6.4.2. Ekonomik Faktörler	75
6.4.3. Sektör Faktörü	76
6.4.4. Ticaret Şekli	77
6.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi	77
6.5.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İhtiyacı	78
6.5.1.1. Sürdürülebilir Olmak	80
6.5.1.2. Şeffaf Olmak	81
6.5.1.3. Adil Olmak	81
6.5.1.4. Ekonomik Güç Kazanmak	81
6.5.1.5. Firma İtibarı Kazanmak	85
6.5.2. Aile Şirketlerinde Markalaşma İhtiyacı	88
6.5.2.1. Ekonomik Açıdan Markalaşma İhtiyacı	88
6.5.2.2. Stratejik Açıdan Markalaşma İhtiyacı	90
6.6. Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama	91
6.6.1. Hazır Giyim Sektörünün Markalaşma ve Kurumsallaşma Açısından Durum Değerlendirilmesi (SWOT Analizi)	91
6.6.2. Kuruluş Aşaması	93
6.6.2.1. Üretim Anlayışı	93

6.6.2.2. Yönetim Anlayışı	94
6.6.3. Şirketin Markalaşma Sürecine Girmesi.....	95
6.6.3.1. Satış Ağının Oluşturulması	96
6.6.3.2. Marka Unsurlarının Oluşturulması	97
6.6.4. Şirketin Kurumsallaşma Sürecine Girmesi	101
6.6.5. Şirketin Gelecek Planları.....	105
BÖLÜM 7. SONUÇ.....	108
KAYNAKLAR	113
ÖZGEÇMİŞ	121

ŞEKİLLER

	Sayfa No
Şekil 2.1. Tekstil ve hazır giyim sanayinde üretim süreci	7
Şekil 2.2. Tekstil ve hazır giyim sektöründe tedarik zinciri	7
Şekil 4.1. Kurumsallaşma süreci.....	26
Şekil 4.2. Çevre şartları ile işletme yetenekleri arasındaki ilişki-SWOT	31
Şekil 4.3. Organizasyon şeması örneği.....	37
Şekil 6.1. Klasik şirket yaşam döngüsü	73
Şekil 6.2. Çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyeti ilişkisi	86
Şekil 6.3. Mevcut satış ağı	106
Şekil 6.4. 2014 yılı hedefi.....	106

TABLolar

	Sayfa No
Tablo 2.1. Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin tarihsel gelişimi	10
Tablo 2.2. Hazır giyim swot tablosu.....	10
Tablo 3.1. Aile şirketlerinin yönetim sorunları.....	21
Tablo 3.2. Dünyanın en eski aile şirketleri	23
Tablo 3.3. Türkiye'nin en eski aile şirketleri.....	24
Tablo 4.1. Paydaş etki/önem matrisi.....	29
Tablo 5.1. Kişisel satışın üstünlükleri ve zayıflıkları	59
Tablo 6.1. Markalaşmadan kurumsallaşma swot tablosu	91
Tablo 6.2. Kurumsallaşmadan markalaşma swot tablosu.....	92
Tablo 6.3. Mağaza açılış planı	107

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Arastırma Gelistirme
CEO	: Chief Executive Officer
CPM	: collection premiere moscow
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü (WTO)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MÖ	: Milattan Önce
SWOT	: Strength- Weakness- Opportunity- Threat
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
USD	: Amerikan Doları
WGSN	: Worth Global Style Network

BÖLÜM 1. GİRİŞ

2008 yılının ortalarında dünyayı sarsan 2008 yılının sonu itibariyle kronikleşen 2010'un son günlerinde olduğumuz şu günlerde ise özellikle Avrupa Birliği ülkelerinde iflase giden açıklamalarla karşımıza çıkan küresel ekonomik krizin etkileri tüm reel piyasalarda görülmektedir. Büyük bir bölümü ihracata dayalı olan Tekstil ve Hazır Giyim sektörü de sürekli dalgalanan döviz kuru da göz önüne alındığında çok sancılı bir dönem içerisinde bulunmaktadır. Gerek sipariş aldığı bayileri ve yurtdışı mağazaları kanalıyla satış yapan ihracat markaları gerekse de yurtiçi perakendecilik markaları için ekonomik kriz yeni önlemler almayı zorunlu hale getirmektedir. Üstelik Türkiye ekonomisinin sıklıkla içine düştüğü buhranlara ilave olarak tedarikçi veya müşteri ülkelerdeki krizlerle de baş etmeye çalışan sektörün yaşadığı tek kriz de bu değildir. 2005 yılından itibaren WTO (World Trade Organisation) antlaşmaları çerçevesinde kota ve tarife dışı engellerin kalkması ve birçok yeni ülkenin artık eskisi kadar hızlı büyümeyen tekstil üretim ve ticaretine girmesi mevcut sorunları daha da derinleştirmiştir. Sorunun kaynağı şüphesiz tekstil sektörünün giderek artan bir uluslararası rekabetle karşı karşıya olmasıdır ancak bu durum çok yeni bir gelişmede değildir. Özellikle demir perdenin yıkılmasından itibaren tekstil ve hazır giyim sanayii her geçen gün artan bir rekabeti göğüslemek durumunda kalmıştır. Diğer taraftan işletmelerin ayakta kalabilmesi tüketici tercihlerine adapte olmak ve buna uygun üretim, reklam ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmakla mümkündür (Uzun ve Erdil, 2004, s.228). Bu da yeni teknolojilerin entegrasyonunu, sürekli yenilik yapmayı gerektirir. Bunu yapamayan işletmeler rekabet şansını kaybederek geride kalma veya yok olma riski ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Bununla birlikte küresel rekabet içerisinde yer alan firmaların büyük bölümünü aile şirketlerinin oluşturduğunu görülmektedir. İtalya'daki şirketlerin yüzde 99'u, İngiltere'deki şirketlerin yüzde 76'sı, Amerika'dakilerin yüzde 90'ını oranlarında ülke ekonomilerine katkıda bulunmaktadır. Türkiye'de bu oran yüzde 90 olup Türkiye'deki aile şirketlerinin tüm şirketlere oranı yüzde 95'in üzerindedir (Arslan, 2006, s.10).

Diğer taraftan Türkiye'deki aile işletmelerinin ancak 1/3'ü ikinci jenerasyona devredebilirken üçüncü jenerasyona ise bunların ancak yarısı varlıklarını sürdürebilmektedir.

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği sorunsalında temel çözüm kurumsallaşmadan geçerken hazır giyim sektöründeki ağır rekabet şartlarından sıyrılabilmeyen şartı olarak da markalaşma gerçeği önümüzde durmaktadır. İşte bu noktada kuruluş döneminin ardından işletmenin alacağı kararların önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmenin kuruluş döneminden sonra karşısına çıkan belki de ilk önemli ikilem "kurumsallaşma mı, yoksa markalaşma mı?" ayrımıdır. Ancak burada alınacak olan sadece basit bir karar değil büyük bir stratejinin başlangıcı, yol haritasının ilk adımıdır. Dolayısıyla işletmelerin bu kararı alırken çok dikkatli davranması gerekmektedir. Uygulamalar incelendiğinde şirketlerin bilinçli ya da bilinçsiz önce kurumsallaşma, önce markalaşma ya da karma stratejiler ile yola çıktığı görülmektedir. Dış çevrenin etkilerine son derece açık olan serbest piyasa ekonomisine dayalı sektörlerde kesin kurallar ortaya koymak zor olsa da bu tezde yapılacak incelemeler ile aile şirketlerinde küresel rekabet avantajı yaratmak için hangi yola girilmesi gerektiği tespit edilmeye çalışılacaktır. Kısacası bu tezde kurumsallaşsak da mı markalaşsak yoksa markalaşsak da mı kurumsallaşsak? Sorusunun yönetim bilimi çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Türkiye'de gerek diğer sektörler gerekse hazır giyim sektöründeki örnekler incelendiğinde görülmüştür ki mevcut tüm şartları kapsayacak genel geçer bir kaide ortaya koymak ya da çıkarımda bulunmak çok da doğru olmayacaktır. İncelemelerde bu kritik ve stratejik kararı etkileyecek faktörler belirlenmiş ve temel olarak zaman faktörü, ekonomik faktörler, sektör faktörü, ticaret şekli biçiminde dört ana başlıkta toplanabileceği tespit edilmektedir.

Aile şirketleri Dünya'da ve Türkiye'de önemli bir yere sahiptir ancak ekonomide bu kadar önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin uzun ömürlü olmadığı yapılan araştırmalarda da görülmüş olmaktadır.

Yapılan bu araştırmada bu doğrultuda, aile şirketlerinde yaşanan problemlerin literatür araştırmalarıyla incelenmesi ve bu incelemeler sonucunda aile şirketlerine yeni bir bakış aıısı kazandırabilecek kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarının aile şirketlerine nasıl avantaj ve dezavantaj sağlayabileceği incelenmek istenmiş, uzun ömürlü olmayı hedefleyen aile şirketlerinin kurumsallaşma ve/veya markalaşma adımlarından hangisini tercih etmesi gerektiğine dikkat çekilmek istenmiş bu doğrultuda çeşitli örnekler irdelenmiş ve hazır giyim sektöründe markalaşma ve kurumsallaşma yolunda adımlar atan MR firmasında uygulama yapılmış olmaktadır.

Bu ıalışmaların ve uygulamanın Türkiye'deki aile şirketlerine ve araştırmacılara markalaşma ve kurumsallaşma kavramlarının etkinliğinde ışık tutması ve öncül bir ıalışma olması amaılanmıştır.

Uygulama aşamasında MR firmasının tercih edilmesinin sebebi, üzerinde ıalışılmış olan aile şirketlerinden biri olan ve hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren MR firmasında planlama departmanında görev olmakta olmam ve gerekli ıalışmaları daha yakından ve detaylı olarak inceleyebilme şansımın olmasından kaynaklanmakta ve daha da önemlisi incelemiş olduğum MR firmasının tipik bir aile şirketi özellikleri taşıması ve devamlılığını sağlayabilmek için markalaşma ve kurumsallaşma stratejileri üzerinde çeşitli ıalışmalar yapmakta olması bu aile şirketinin araştırmaya ilişkin ıalışmaların, incelenmelerin yapılabileceği bir örnek olduğu düşünölmüştür. Ancak, mevcut firmada ıalışmamdan kaynaklanan ve imzalamış olduğum gizlilik sözleşmesinden dolayı firmanın açık adını verememekte olup, bazı finansal bilgilerin halka açık olmaması sebebiyle ıalışmada bazı daraltmalara gidilmiştir.

Yapılan ıalışma günümüzün gereği olan markalaşma ve kurumsallaşmanın aile şirketlerindeki durumuna dikkatin çekilmesi ve ekonomide önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin ayakta kalabilmesi, nesiller boyu devam edebilmesi için bu kavramların yerleşmesi gerektiğini savunarak, kurumsallaşma ve markalaşmanın aile şirketleri için önemini vurgulamaktadır.

Ancak aile şirketlerinin köklü ve güçlü olabilmesi için bu iki kavramdan hangisine öncelik vermesi gerektiği yapılan çalışmada ortaya çıkmıştır ki, birkaç faktöre göre değişiklik göstermekte ancak yine de günümüz koşullarında farklılık yaratabilmek ve büyüebilmek ve/veya genişlemek için atılması gereken adımlar olduğuna işaret edilmiştir.

Bunlardan dolayıdır ki, bu çalışmanın önemi aile şirketlerinin geleceklerini etkileyecek kurumsallaşma ve markalaşma kararlarının örnekler üzerinden irdelenmesi, detaylı bir literatür çalışması yapılması ve uygulama ile alınan kararların uygulama biçimine dikkat çekerek bir yol gösterici kaynak olmasından ileri gelmektedir.

Araştırmanın yöntemi keşifsel araştırma modelidir. Bu yöntemde olduğu gibi öncelikle ikincil verilere başvurulmuş bu doğrultuda çeşitli, tez, makale, bildiri, kitap ve dergilerden faydalanılmıştır. İkinci aşamada ise literatür araştırmaları ikincil veriler kullanılarak çeşitli örneklerle irdelenmiş, son aşamada ise mevcut bir firmada inceleme yapılmış olmakta ve sonuçlar değerlendirilmiş olmaktadır. Uygulamanın son aşamasında veri toplamak amacıyla firmada yetkili kişilerle görüşülmüş, çeşitli belgeler ve internet sitelerinden yararlanılabilmiş ve orada çalışmakta olmanın avantajı kullanılarak da gözlem yapılabilmiş ve yorumlanabilmiş olmaktadır.

Veri toplama aşamasında aile şirketlerinde kurumsallaşarak mı markalaşmalıdır? Markalaşarak mı kurumsallaşmalıdır? Sorusu ışığı altında incelemeler yapılmış olmaktadır.

Araştırma kapsamı, literatür bakımından Dünya’da ve Türkiye’de bulunan aile şirketlerinin incelenmesi, ancak uygulamaya ışık tutması, dil ve zaman kısıtları, araştırma bütçe kısıtları sebebiyle ve uygulamaya yönelik olması adına Türkiye’deki aile şirketlerini kapsamakta ancak uygulamanın son kısmında Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir tekstil firması ele alınmaktadır.

Araştırmanın kısıtları, Türkiye’deki araştırmalara ulaşabilmekle sınırlı iken, Dünya üzerindeki aile şirketlerinin incelenmesi yıllar süren araştırmalar ile yapılabileceğinden dolayı, araştırmanın sınırları dahilinde çoğunlukla Türkiye’deki uygulamalarla ilgili literatür araştırmalarıyla kısıtlı kalınmış, uygulamanın ilk aşamasında ise zaman kısıtı sebebiyle

Türkiye'nin önde gelen belirli aile şirketleriyle kısıtlı kalınmış, uygulama son aşamasında uygulama yapılan firmada çalışıyor olmaktan kaynaklanan gizlilik sözleşmeleri ve açıklık ilkeleri ile kısıtlı kalınmıştır.

BÖLÜM 2. TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ

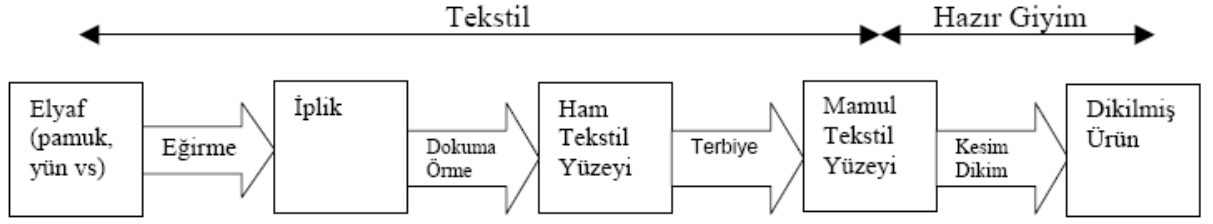
2.1. Tanım

Tekstil ve hazır giyim sektörü halk arasında eşanlamlı olarak bilinmesine karşın, birbirleriyle bağlantılı fakat ayrı kavramlardır. Tekstil ve hazır giyim sanayii birbirini tamamlayan iki sektör olmakla birlikte, tekstil sanayiinin temel işlevi hazır giyim sanayiinin hammaddesini oluşturan kumaş üretimidir. Konfeksiyon sanayii ise kendi içinde, dokuma giyim eşyası, örme giyim eşyası ve hazır giyim gibi birçok alt sanayiden ve fermuar, düğme, metal, aksesuar, etiket, çıtçıt, kopça, tela vb. oluşan yan sanayilerden oluşmaktadır (Yücel, 2010, s.11).

Sektör, pamuk, pamuklu iplik ve dokuma, yün, yünlü iplik ve dokuma, ipek, ipekli dokuma, sentetik iplik, sentetik dokuma ve tüm bunların türevlerinden elde edilen ürünlerin kullanıldığı hazır giyim ile alt sektörlerinden meydana gelmektedir (Yücel, 2010, s.3).

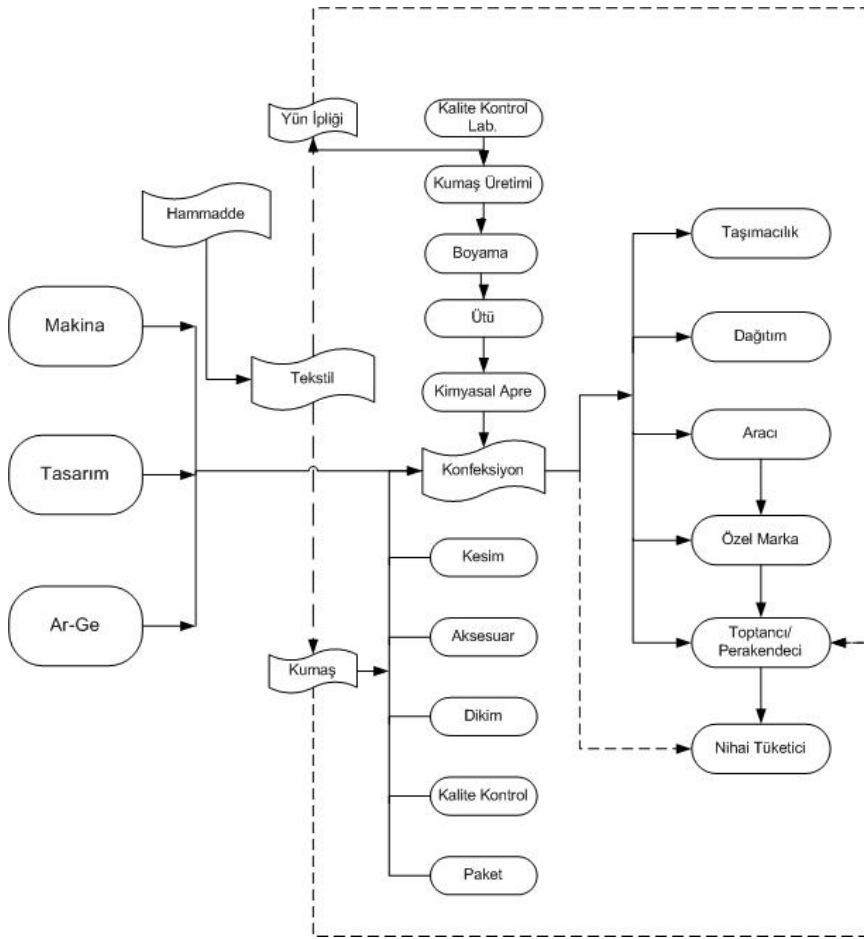
Hazır giyim; standart ölçülere göre çeşitli renk ve bedenlerde hazırlanıp satışa sunulan hazır giyim terimi ile eş anlamlı olarak kullanılan giyim eşyasıdır (Işık, 2000, s.67).

Aslında Batı dillerinden gelen tekstil kelimesi, sadece "kumaş" demek iken, Türkçe'de bu terim çok daha geniş anlamlara kavuşmuştur. Bu nedenle inceleme açısından iki bölüme ayırmak, kumaş halini aldığı kısma kadar tekstil, dikilmiş ürün aşamasına geldiği bölüme ise hazır giyim demek daha sağlıklı olacaktır.



Şekil 2.1. Tekstil ve hazır giyim sanayinde üretim süreci (Öngüt, 2007, s.6)

Tekstil ve hazır giyim sektörü hammaddeden nihai ürünün son tüketiciye ulaşana kadar uzun bir tedarik zincirine sahiptir. Bu zincirde çok sayıda aktör yer almaktadır ve her noktada katma değer sağlamayı bilen firmalar başarıya ulaşabilmektedir.



Şekil 2.2. Tekstil ve hazır giyim sektöründe tedarik zinciri (Eraslan vd, 2008, s.267)

2.1.1. Tekstil ve Hazır Giyim Sanayiinin Gelişimi

İplik yapımı, dokuma ve dikiş gibi teknikler MÖ. 5.000 yıllarından beri uygulanmaktadır. Çin'in tek ipek üreticisi olmasının da etkisiyle hammadde, halı, kilim ve kumaş üretiminde doğu ülkeleri binlerce yıl üstün durumlarını sürdürmüşlerdir (Temiroğlu, 2007, s.6). En temel insan ihtiyaçlarından olan örtünme ve korunma amacıyla kullanılan tekstil ürünleri ticareti de yüzyıllarca yapılmıştır (Temiroğlu, 2007, s.6).

Tekstilin sanayi dalı olarak doğuşu İngiltere'de sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. Ticari bir kullanıma sahip olan ilk mekanik dokuma tezgahını İngiliz din adamı Edward Cartwright 1785'de gerçekleştirmiş ve patentini almıştır (Öngüt, 2007, s.3). Tekstil üretimi, üretim tekniklerindeki gelişmeyle doğru orantılı olarak su, buhar ve elektrik kullanımı ile gerçekleştirmeye başlamıştır. İlerleyen yıllar da ise desen kullanımı ve moda anlayışının öne çıkmasıyla Fransa, ABD ve İtalya'da bu sanayi tipi gelişme göstermiştir (Öngüt, 2007, s.3). 1830'da dikiş makinesi, 1900'lerde de sentetik elyafların geliştirilmesi, tekstil kimyası ve makinesi alanlarındaki çeşitli gelişmeler paralelinde tekstil ve hazır giyim sanayii gelişimini sürdürmüştür (Öngüt, 2007, s.3).

Dünya toplam mal ticareti, son 40 yılda 48 kat büyümesine karşın, tekstil ve hazır giyim ticareti bu dönem zarfında 60 kat büyümüştür. Geçen 40 yıllık dönem boyunca hazır giyim ticareti, aynı dönem zarfında tekstil ticaretinden %57 daha fazla büyümüştür (Şenol, 2009, s.1).

Hazır giyim sektörü, gelişmiş ülkelerde daha yaygın olarak görülsede gelişmekte olan ülkeler bakımından, istihdam sağlamasıyla önemli bir konuma sahip olmaktadır. Günümüzde tekstil ihracatının %50'sini, hazır giyim ihracatının ise %70'ini geliştirmekte olan ülkeler yapmaktadır (Şenol, 2009, s.1).

Hazır giyim üretiminde, tekstil üretimindeki trende paralel ve hatta daha yüksek oranlarda, gerilemekte olan ülkelerin dünya üretimindeki payları artmıştır (Görgülü, 2006, s.4).

2.2. Türk Hazır Giyim Sektörü

Türk tekstil sektörü Türkiye'nin ihracat ve sağladığı istihdam bakımından ülkenin en önemli sektörlerindedir. Sağladığı istihdam oranının yanı sıra, istihdam biçiminde ülke ekonomisi için önemli bir yere sahiptir (kadın işçilerin çok olması vb.). Tarihsel gelişimine bakıldığında günümüze dek ülke ekonomisinde her zaman stratejik bir konumda olduğu gözlenmektedir. Ancak tekstil ve hazır giyim sektörüne ucuz üretim stratejisiyle giren Çin'in Türk tekstil ve hazır giyim sektörü üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır buna karşın son yıllarda Çin'in insanların sağlıklarıyla oynadığı ve üretim koşullarının zorluğunun tüketiciler tarafından tepki alması sektördeki Çin üretim talebinin azalmasına neden olmuştur. Bu vaziyet içerisinde bakıldığında, 2000 yılında Türkiye tekstil üretiminde 7. büyük üretici, iplikte ise 6. büyük ülke konumuna geldi (Görgülü, 2006, s.5). Tekstil ve hazır giyim sektörü sanayi üretimi içindeki oranı %19.9 iken imalat sanayii içindeki payı ise %18,4 olarak görülmektedir. 2009 krizinde önemli bir darbe alan tekstil sektörü hızla toparlanmış ve Türkiye'nin tekstil ihracatı 2010 yılının Ocak-Temmuz döneminde 2009 dönemine kıyasla %22,3 oranında artış göstererek 3,7 milyar dolara ulaşmıştır (İTKİB, 2010).

Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin gelişimi Türkiye'nin geleneksel tekstil üretimi çerçevesinde gerçekleşmiştir. Sanayi yatırımlarında ve İlk Kalkınma Planı'nda tekstil sektörü öncelikli sanayi olarak konumlanmıştır. Kalkınma pamuk üretimine bağlı olarak gerçekleşmiş ve küçük atölyelerde üretim başlamıştır (Eraslan vd., 2008, s.273). Sektör ülke ihracatının yaklaşık üçte birini oluşturarak en önemli ihracat kolu olarak da önemli bir yere sahiptir (Görgülü, 2006). Türkiye için bu denli öneme sahip olan sektörünün Türkiye tarihi için kritik anları aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiş bulunmaktadır.

Tablo 2.1. Türk tekstil ve hazır giyim sanayinin tarihsel gelişimi (Eraslan vd., 2008, s.275)

Yıl	Kilit Gelişmeler
1923	Yeni Türkiye Cumhuriyeti: 8 fabrika ve KİT sisteminin getirilmesi
1933	Sümerbank'ın kurulması
1960	Sanayileşmenin başlaması
1970	Küresel tekstil ve hazır giyim sanayii gelişmiş ülkelerden gelişmekte olanlara kaymaya başlaması
1974	Çok Elyaflılar Anlaşması (MFA)
1980	İhracata dayalı büyüme stratejileri/ihracat oranında artış
1981	Tekstil ve hazır giyim üretimin çeşitli şehirlerde yaygınlaşması
1982	Tekstil ve hazır giyim üretimin İstanbul ve çevresinde yaygınlaşması

Tablo 2.2. Hazır giyim swot tablosu (Ulaş vd., 2005, s.1)

GÜÇLÜ YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
Hız, Esneklik, Know-how, Kaliteli Pamuk Üretimi, Eğitimli İşgücü, İşgücü Verimliliği, Doğal Kaynaklarımız, Marka Bilincinin Gelişmesi, Tecrübe, Hammaddenin Pamuk Olması, Dünyanın Önemli Pamuk Üreticilerinden Olmamız.	İşgücü Maliyetleri, İşgücü Verimliliği, Hammadde Maliyetleri, Enerji Maliyetleri, Tasarım Ve Marka Konusundaki Çalışmaların Yetersiz Olması, Türk Malı Ve Markası İmajının Olmaması, Hammadde Fiyatlarındaki Dalgalanmaların Fiyat Belirlemeyi Zorlaştırması, Firmaların Pazarlama Ve Dağıtım Kanalı Sorunlarının Olması, Siyasi Ve Ekonomik İstikrarsızlık, Kamu

	<p>Ve Özel</p> <p>Sektörde Kaynakların Yetersiz Olması, Türk Malı İmajının Yetersiz Olması, Stratejik Ortaklık Kurulmaması,</p> <p>Sektörün Doymuş Olması, Öz Kaynak Yetersizliği, Kayıt</p> <p>Dışının Yaygın Olması, Doğru İstatistik Verilerin Bulunamaması</p>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<p>Coğrafi Konum, Pazara Yakınlık, Yeni Pazar</p> <p>Fırsatları (Eski Doğu Bloku Ülkeleri, Kanada, Avustralya, Kuzey Avrupa Ülkeleri Gibi), 2005'den Sonra Çin, ABD Ve</p>	<p>İşgücü Maliyetlerini Oluşturan Vergi Ve Prim Yükünün</p> <p>Artması, Dünyada Kotaların Kalkması Dolayısıyla Çin'in</p> <p>Oluşturacağı Haksız Rekabet Ortamı, Çin, Hindistan'ın,</p> <p>Pakistan'ın, Bangladeş'in, Srilanka'nın,</p>
<p>Japonya'ya Giriş Kolaylığı, Komşu Ülkelerle</p> <p>Ticaretin Gelişmesi, Katma Değeri Yüksek,</p> <p>Teknolojik, Gelişmiş Akıllı Tekstile, Nefes</p> <p>Alan Kumaşa Yönelinmesi</p>	<p>Endonezya'nın,</p> <p>Filipinler'in Düşük Maliyetleri, Sübvansiyonları, Bölgesel</p> <p>Entegrasyonlar, Uluslararası Rekabetin Artması, Çin Hazır</p> <p>Giyim Sanayiinin Yüksek Katma Değerli ve Kaliteli</p> <p>Üretime Yönelmesi</p>

BÖLÜM 3. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE YAPISI

Bu bölümde aile şirketlerinin tanımı ve yapısı ele alınırken, aile şirketlerinin özelliklerinden bahsedilerek, aile şirketi olmanın avantajları ve dezavantajlarına değinilecektir.

3.1. Aile Şirketi Nedir?

Aile şirketi, “ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı şirket” ya da “hisse çoğunluğuna veya kontrolüne sahip, aynı kanı veya soyadını taşıyan kişilerden oluşan şirket” olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004, s.43).

Bir başka tanıma göre ise aile şirketleri, genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003, s.14).

Aile şirketlerinde yönetimin ve çalışanların büyük bir kısmını aile üyelerinin oluşturması, aile şirketlerinin en tipik özelliği olmasıyla birlikte, esas amacın aile servetini korumak ve büyütme olması da aile şirketinin ayırt edici bir özelliğidir. Aile şirketleri aile servetinin korunması, artırılması, nesiller boyu sürecek bir yatırımın aile yönetimiyle güvende olması amacıyla kurulması amacını edinen şirketlerdir.

3.2. Aile Şirketlerinin Genel Özellikleri

Aile şirketleri birçok şirketten farklı birçok özellik taşımakla birlikte, Türkiye’de ve Dünyada en yaygın şirket tipi olmakta ve ekonominin büyük bir kısmını bu tip şirketler desteklemektedir. Bu şirketlerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- **Kurucu ve genel müdür (en tepe yönetici) aynı kişidir:** Şirketin kurucusu ve en üst yönetimdeki kişi genellikle aynı kişidir ve her türlü şirket işiyle kendisi ilgilenmekte, her kademedeki çalışmanı izlemekte ve yönlendirmektedir.
- **Yönetim ve çalışanların bir kısmını aile üyeleri oluşturmaktadır:** Yönetim kademelerinde ve şirketin birçok pozisyonunda aile üyeleri çalışmakta ve özellikle iş alımlarında aile üyeleri (vasıflarına veya ihtiyaca bakılmaksızın) istihdam edilmektedir. Bu durum ailenin kurucu üzerindeki baskınlığıyla doğru orantılı olarak artış göstermektedir.
- **Önemli yönetim kademelerinde aile üyeleri bulunmaktadır:** Şirkette idari kadro, finans, muhasebe gibi bölümlerin yöneticileri aile üyelerinden oluşmaktadır çünkü aile üyelerine dışardan alınacak diğer yöneticilerden daha çok güvenilmektedir.
- **Aile bağları, terfi, görev değişikliği, maaş, performans değerlendirme gibi konularda etkili olmaktadır:** Şirkete personel alımında olduğu gibi, terfi, maaş gibi konularda da aile üyelerine öncelik ve/veya çeşitli imtiyazlar tanınmaktadır. Şirkette açılan bir pozisyon için öncelikle aile üyeleri arasında bir tercih yapılma yoluna gidilirken, ücretlendirme, çalışma saatleri, izin durumları gibi konularda da aile üyeleri diğer çalışanlara göre öncelikli konumda olmaktadır.
- **Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz edebilir:** Aile şirketleri, herhangi bir finansal problem karşısında ya da yatırım yapma durumunda diğer şirketler gibi halka açılmak vb. girişimlerde bulunmaktansa aile üyelerinden finansal destek almaktadırlar (Bilgin, 2007, s.8).

- **Şirketin itibarı ve soyadı, ailenin itibarıyla ve soyadıyla birlikte büyür:** Aile üyelerinin toplum içindeki itibarı, şirket itibarını etkiler ve aile soyadıyla birlikte şirkette büyümektedir.
- **Aile kültürü, şirket kültürüne dönüşür ya da bu doğrultuda gelişir:** Ailenin yapısı, aile kültürü, çalışanları ve yönetim çoğunluğu aile üyelerinden oluşan şirketin yapısına yansımaktadır ve şirket kültürü de aile kültürüyle örtüşmektedir, aile içindeki gelenek, aile içinde saygı duyulan aile üyelerinde şirkette de saygı duyulması, akrabalık ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçmesi vb. sonucu şirket kültürünün aile kültürüne dönüşmesi durumu oluşmaktadır.
- **Haleflik anlayışı vardır ve aile içinden bir üye şirketin kurucunun yerini alarak şirketin aile içinde nesiller boyu devamını sürdürmeyi amaçlar:** Ailenin malvarlığının korunması ve şirketin nesiller boyu devamlılığının sağlanabilmesi için geleceğe yönelik olarak yeni nesillere devir planlarının oluşturulması ve geç kalınmaksızın hayata geçirilmesi sağlanmalıdır (Sebilcioğlu vd., 2010, s.21).

3.3. Aile Şirketlerinin Avantajları Dezavantajları

Aile şirketlerinin özellikleri ele alınırken görüldüğü gibi aile şirketlerine ait birçok tipik özellik vardır, ancak bu özelliklerden bazıları aile şirketleri için avantaj sağlarken bazıları ise dezavantaj sağlamaktadır.

A. Aile Şirketlerinin Avantajları

- **Hızlı Karar Alabilme Yeteneği:** Kurucu ailenin halen yönetimde olduğu şirketlerde, kararlar genellikle çok hızlı alınabilirler. Bir çokuluslu anonim şirkette bir sürü kurumsal düzeyde yöneticiye girmesi, bir sürü ülkeyi dolaşması ve her aşamada uzun açıklamalar yapılması gerektiğinden, karar alınması aylar süren bir konu, bir aile şirketinde bir gün içinde karara bağlanabilir (Ural, 2009, s.10). Bu durum, şirketin hızlı karar alması gerektiği

durumlarda, kurucu ve yönetici olan aile üyelerinin, gerekli konuyu sonuca bağlamasıyla sonuçlanır ve karar aşaması böylelikle hızlı bir şekilde atlatılmış olunmaktadır.

- **Mali Kaynakların Kolay Sağlanması:** Bu konu özellikle sermayenin kıt olduğu az gelişmiş olduğu ülkeler açısından çok önemlidir. Sermaye piyasasının gelişmemiş olduğu bu ülkelerde işletmeler, sermaye ihtiyaçlarını karşılamada büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005, s.12). Aile işletmelerinde ise, bu durum daha az öneme sahiptir. Hem kuruluş dönemlerinde hem de daha sonraki dönemlerde sermaye ihtiyaçları, büyük ölçüde aile fonlarından sağlanmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005, s.12).

Bu açıdan bakıldığında aile üyeleri kendi mirasları olan şirketlerini koruyabilmek ve güçlendirebilmek adına mali kaynaklarını şirket çıkarları için kullanabilmektedir, bu durumda aile şirketlerinin finansal problemlere karşı, herhangi bir dış kaynağa ihtiyaç kalmadan, hızlı çözümler ürettiğini ya da gerekli ihtiyaçlar için kaynak sağlayabildiğini, göstermektedir.

- **Uzun Vadeli Düşünebilme Yeteneği:** Özellikle aile işletmeleri, kurumsallaşmış işletmelere kıyasla uzun vadeli düşünebilmekte ve yatırımlarını uzun vadeye yayabilmektedir. Büyük işletmelere kısa vadeli başarılar gereklidir ve bu da büyük baskı yaratmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.266). Aile şirketleri gününbirlik düşünmek yerine, geleceği daha çok düşünmektedir. Bundan dolayı aile şirketleri ileriye dönük yatırımlar yaparak, uzun vadeli planlarında köklü birer şirket olmayı hedefleyebilmektedirler.

- **Aile Unvanının Sağladığı İş Ve Sosyal Çevre:** Bir işletme kurulma aşamasında gerekli sermaye ile birlikte, işletmenin tutunması, yeni müşteriler kazanması önemli ve ulaşılabilecek hususlardır. Bu gibi durumlarda aile şirketleri büyük avantajlara sahiptir. Tanınmış bir unvan kredi alma, hammadde ihtiyacını karşılama, pazarlama gibi faaliyetlerde bir adım önde olabilir (Tosun, 1987). Bu sayede aile şirketleri kurulurken sahip olduğu iş ve sosyal çevre sayesinde yeni girmiş oldukları piyasa içerisinde

rakiplerine nazaran daha güçlü bir pozisyonda olmakla birlikte, sektöre adaptasyon sıkıntısı da yaşanmamış ya da aza indirgenmiş olacaktır.

- **Yönetim Politikalarında Devamlılığın Sağlanması:** Aile Şirketlerinde yönetimdeki kişiler aile üyelerinden oluştukları ve uzun süre bu pozisyonda kaldıklarından dolayı uygulanan yönetim politikalarında devamlılık daha kolay sağlanabilmekte bu durumda politikalarda istikrarı getirmektedir.

- **Personel Bağlılığı Ve İşe Alım Kolaylığı:** Aile şirketlerinde aile üyelerinden oluşan personelin şirkete personel olmanın dışında akrabalıktan doğan bir bağlılığı vardır ve işletmelerde doğan personel ihtiyacı aile üyeleri tarafından hızla sağlanabilmektedir.

- **Topluma Faydalı Olma:** Topluma faydalı olma dürtüsünün yüksekliği, hem şirket hem de toplum için net bir avantajdır. Her ne kadar son yıllarda imaj geliştirme çerçevesinde “anonim” şirketlerde bu konuda bir şeyler yapma eğilimde olsalar da, geleneksel olarak toplumu daha çok düşünen, kurucu aile kontrolündeki şirketlerdir. Çünkü kurucu aile kontrolündeki şirketler her şeyi sadece para ortak paydasında görmeyen, buldukları köyü/semti, sonra ili ve en sonunda tüm ülkeyi ve toplumu kucaklamayı, fayda sağlamayı, gururla kabul edilen bir manevi borç olarak görme eğilimde olan şirketlerdir (Ural, 2009, s.10).

B. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

- **Çalışanlar Arasında Kayırmacılık:** Nepotizm, yani akraba ve yakın arkadaşları kayırma, yetenek ve performansın yerine kan bağıının öne çıkmasına denmektedir (Çetin vd., 2008, 108). Nepotizm sözcüğü aile şirketlerinin en tipik dezavantajlarından birisini yansıtmaktadır. Çünkü Aile şirketlerinin çoğunda çalışan personelin seçimi, performans değerlendirmesi ya da maaş dağılımı konularında aile üyelerine diğer personelden daha öncelikli, kayırmacı bir mantıkla çalıştırılmaktadır. Bunun sonucu olarak aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (kan bağıının ön plana çıkarak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesinin uygulamasını gündeme getirme noktasında),

gelecekteki yönetimin yetersiz ve cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir (Bilgin, 2007, s.28).

- **Kalifiye Personel Sıkıntısı:** Aile şirketlerinde aile üyesi olan personelin kayırılması durumunun yarattığı imaj dolayısıyla böyle bir durum karşısında rahat çalışma ortamı bulamayacağına inanan yöneticiler, aile tipi işletmelerden uzak durmaktadırlar (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.267). Bunun dışında işletmeye alınan aile üyesi olmayan çalışanın kariyer planlamasına para ve vakit harcanmaması, yönetici adaylığı için profesyonel kişilerin yetiştirilmemesi de büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin ihtiyaç duyacağı kalifiye personele sahip olamaması ya da mevcut personeli kaybetmesine sebep olmaktadır.

- **Yetki ve Sorumlulukların Açık Bir Şekilde Belirlenmemesi:** Aile şirketlerinde çalışanların yetki ve sorumluluklarının yazılı ve net bir şekilde belirlenmemiş olması, çalışanların hangi işi hangi sınırlar içinde yapması gerektiğini, yetki ve sorumlulukların net olmamasını bundan doğan yönetim sıkıntılarını doğururken işverenin de personel ihtiyacını ya da açığını fark edememesine yol açmaktadır. Eğer iş tanımları ile yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar, kime bağlı olduklarını tam olarak bilirler ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmez (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.266).

- **Hızlı Karar Alma Sürecinden Doğan Yönetim Sorunları:** Aile şirketlerinde hızlı karar alınabilmesinin diğer şirketlere göre bir avantaj olduğu belirtilmişti ancak bu durumun zaman zaman yarattığı dezavantajlarda vardır: Karar sürecinin çok hızlı olduğu,- günlük işlere dalındığından- sağlıklı değerlendirmelerin yapılabileceği veri analizlerinin ve bunları değerlendirebilecek yetkinliğin gelişmediği koşullarda “mutlaka karar alalım” saplantısıyla sonuçlandırılan işler gibi (Ural, 2009, s.11). Bu durum sonucunda alınan kararlar kimi zaman uygulanamamakta kimi zamanda aile şirketlerinin ileriye dönük planlarını sekteye uğratabilecek yanlış kararların alınmasına yol açmaktadır.

- **Yönetim Devrinin Zor Olması:** Aile şirketlerinde en üst yöneticinin kurucu kişi olduğu belirtilmişti, kurucu kişi kendisinden sonra yönetimi devralacak kişinin aile üyesi

olmasını özellikle çocuklarından biri olmasını tasarlamaktadır ancak devir aşamasında bazı problemler ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu aşamada, iki farklı sorun yaşanabilir. İlki ve çok sık rastlanani, kurucunun/kurucuların çeşitli sebeplerle çocuklarına yetki devrini gerçekleştirmek istememesidir. Yetki devrinden kaçınılmasındaki ana sebepler olarak; kurucunun çocuklarına yeterince güvenmemesi, çocuklarının çeşitli sebeplerle başarılı olamayacağını düşünmesi, kendi kurmuş olduğu şirketi en iyi kendisinin yöneteceği düşüncesinin hakim olması belirtilebilir, Haleflik planlamasında doğan bir başka sorun ise; çocukların işi devralmak istememesidir (Sebilcioğlu vd., 2010, s.21). Bunun sebebi çocukların eğitim ve/veya psikolojik olarak bu pozisyon için yetiştirilmemesi ya da çocuğun bu tarz bir göreve eğilimi olmaması gösterilebilmektedir.

Yeni nesillere haleflik planı aile şirketlerinde nesiller boyu devamlılığın anahtarıdır. Söz konusu planın gerçekleştirilmesinde geç kalınması ise, aile içerisinde anlaşmazlıklara ve şirket içinde yer alması düşünülen yeni nesillerin seçiminde yanlış kararlara neden olabilir (Sebilcioğlu vd., 2010, s.21).

Bunların dışında aile yönetim devrinin gerçekleşmemesi ya da zorlaşmasının yol açtığı aile içi rekabet durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda aile içi çatışmalar işletmenin iş akışını, verimliliğini olumsuz yönde etkilemesine sebep olabilmektedir.

3.4. Aile Şirketlerinin Yönetim Biçimleri ve Sorunları

Profesyonel yönetilen işletmelerle karşılaştırıldığında aile işletmelerinin ne gibi farklılıklar gösterdiği araştırmalara konu olmuş: örgütsel iklim, örgütsel süreçler ve etki yapıları gibi temel alanlarda farklılıklar olduğu görülmüştür (Erdil vd., 2004, s.65). Bundan dolayı aile şirketlerinin yönetim biçimi ve sorunları, aile şirketlerinin diğer şirketlerden farkının anlaşılabilmesi ve bundan doğan sorunların anlaşılması açısından önemli bir nokta olmaktadır.

3.4.1. Aile Şirketlerinin Yönetim Biçimleri

Araştırmalar aile işletme yöneticilerinin profesyonel yönetime sahip işletmelere göre daha çok muhafazakar davranış içinde olduklarını, daha yavaş büyüdüklerini, uzun dönemli bağlılık hedeflerine eğilimli olduklarını, kendi beklentileri ile oluşan değerlerini, misyonlarını ve vizyonlarını ortaya çıkarma eğiliminde olduklarını, üst yönetim gurubunun birbirine bağlılığının performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Erdil vd., 2004, s.65). Dolayısıyla aile şirketlerin yönetim biçimleri de diğer işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Bu yönetim biçimleri üç tür yönetim biçimi olarak belirtilebilir:

- **Merkeziyetçi:** Merkeziyetçi yönetim anlayışında işletmenin yetki sahibi en önemli yöneticisi olan işletme sahibidir. Bu tip yönetimlerde işletme sahibi aynı zamanda yönetici olan kişi, tüm detaylara müdahale etme eğiliminde olup, diğer çalışanlarına söz hakkı tanımamaktadır. İşletme sahibi çalışanlarını korur, onların işi yapmasında sakınca görmez ancak hükmedici bir tavır sergiler. Burada altı çizilmesi gereken husus, nihai kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, işletmedeki yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu ve kurucunun inanç ve değerlerinin, örgütün değerlerini tamamen şekillendirdiği gerçeğidir (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006, s.383). Bu yönetim tarzında işletme sahibi en ayrıntı işle bile uğraşırken hem önemli noktaları gözden kaçırmakta hem de günlük işlerin içerisinde boğulmaktadır. Ayrıca yönetici pozisyonundaki kişiler kimi zaman es geçilerek işlerle ilgili problemlerle bizzat kurucunun ilgilenmesi yönetici pozisyonundaki kişilerinde yaptırım gücünü zedeleyebilmektedir.

- **Katılımcı:** Katılımcı yönetim anlayışında aile üyeleri hisselerin ve yönetimin çoğunluğuna sahip olmakla birlikte, işletmede profesyonellerde çalışmaktadır. Yönetimin çoğunluğunun aile üyelerinden oluşmasından kaynaklı yetki, sorumluluk çatışmalarının yaşanmaması amacıyla yetki ve sorumluluklar, görev tanımları önceden belirlenmektedir. Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer almaları -yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları görevleri uzmanların icra etmeleri- şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar. Görüleceği üzere katılımcı yönetim tarzında aile değerleri kadar iş değerleri de

önem taşıyor ve esas olan işe uygun elemanın görevlendirilmesidir (Erben, 2004, s.352). Bu tip yönetimlerde kimi zaman profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasında hiyerarşik problemler yaşanmasada yetki ve sorumlukların önceden belirlenmiş olması bu sorunları ortadan kaldırmak için alınmış önlemler olarak yer almaktadır ancak yaptırım aşamasında oluşabilecek problemler gözlenebilmektedir.

- **Profesyonel:** Profesyonel yönetim anlayışında, aile üyeleri ve işletme sahipleri birebir müdahale halinde olmamaktadırlar. Ancak aile üyeleri, profesyonel yöneticileri seçmekte, yönetime bizzat müdahale etmemekle beraber, şirket politikaları, genel işletme biçimi, şirket için alınan stratejik kararlar yine aile üyeleri tarafından alınmaktadır. Bir başka ifade ile profesyonel yönetimde, işletmeyle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri, işletmenin yönetilmesinden ise, yöneticiliği meslek edinen kişiler sorumludurlar. (Karpuzoğlu, 2001).

Bu yönetim tarzı aile üyelerinin, özellikle kurucu üyenin/üyelerin günlük işleyişlerden sıyrılarak, geleceğe yönelik planlar yapmasını yani büyük resmi görmesini sağlamaktadır. Bu yönetim biçiminde hiyerarşik yapı daha oturmuş, yöneticiler, her türlü kaynak kullanımı, iş akışı vb. aşamalarda aktif olarak kararlar alabilmektedirler.

3.4.2. Aile Şirketlerinin Yönetim Sorunları

Her işletmede yönetim problemleri yaşanmaktadır ancak aile şirketlerinin diğer şirketlerden farklı yapısından doğan kendine özgü yönetim problemleri vardır. Bu problemler, içinde bulunulan ekonomik yapı, aile yapısı, yönetim tipi unsurlara bakılarak ortadan kaldırılabilecek sorunlar olmakla birlikte, şirket yapısında köklü değişikliklerde ihtiyaç duyulan durumlar doğurabilir. Bu yönetim sorunları profesyonel yönetim anlayışı ile karşılaştırmalı olarak tablo 3.1' de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Aile şirketlerinin yönetim sorunları (Ünlü ve Selek, 2004, s.13)

AnaSonuç Alanları	Profesyonel Yönetim	Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimi
Kar	*Kar yönelimli;kar kesin hedeftir *Kar/Kazançlar Oranı uzun vadeli kazançların büyümesi hedeftir.	*Kar bir yan ürün olarak görülmektedir. *Amaç sermayenin getirisini veya ailenin kar payını çoklamaktadır.
Planlama	*Biçimsel,sistematik planlama	*İnformal ve özel planlama
	*İşletme planı ile bölümlerin planlarının koordinasyonu *Sermayenin belirlenmesi	çalışmaları
Organizasyon	*Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları	*Birbiri üzerine binen ve tanımlanmamış sorumlulukları içeren formal yapı
Kontrol	*Örgüt kontrolü,planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde,sistem açık olarak amaçları,hedefleri,tedbirli ve gelişmeyi içeriyor.	*Genelleşmemiş plansız kontrol; biçimsel ölçütler nadiren kullanılır.
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	*Düzenli raporlar *Stratejik kararlar	*Kurulu aile oluşturur *Sık olmayan toplantılar
	*Resmi tutanaklar *Kurulun alt komiteleri *Kurul politika geliştirir.	*Zayıf işletme yönetimi

Yönetim	*Planlı yönetim geliştirme	*Genellikle iş başında eğitim
Geliştirme	*Gereksinimlerin belirlenmesi	vasıtasıyla programsız bir gelişme
Yönetim Geliştirme	*Programların tasarımı	
Sistemler	*Açıkça belirlenmiş *Enformasyon teknolojisi stratejisi	*Kesin ve belirli bütçe yok; sapmalar ve sistemler hakkında bilgi ve izleme yok
	*Ana bölümlerden önce pazarlama, Pazar araştırması bölümü *Biçimsel bir ücret ve yan ödeme derece yapısı *Performans değerlendirme *İnsan kaynakları enformasyon sistemi	
	*Üretim kontrol	
	*Kalite kontrol	
Bütçeleme	*Standart ve sapmalara göre yönetim	*Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında izleme yok
Yenilikler	*Artımsal yeniliklere yönelim, hesaplanmış riskleri alma arzusu	*Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, büyük riskleri alma arzusu
Liderlik	*Katılımcı liderlik biçimleri	*Liderlik biçimleri çok direktif veren liderlik ile "bırakınız yapsınlar" biçiminde liderlik arasında değişir

Kültür	*İyi tanımlanmış kültür	*Üstünkörü tanımlanmış bir "aile
	*Herkes tarafından anlaşılmiş vizyon misyon ve değerler.	kültürü" *Aile kültürü/ kurucunun kültürü ile eşdeğer.

3.5. Türkiye'deki Aile Şirketleri

Aile şirketlerinin Dünya da ve Türkiye'de Dünya ve Ülke ekonomilerinde büyük katkıları bulunmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu şirketlerin yaşam süreleri incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin 1/3 ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devrettiği, bu oranın ancak, yarısını teşkil eden miktardaki şirketlerin üçüncü jenerasyonda varlıklarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır (Karpuzoğlu, 2004, s.43). Türkiye'de kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süresi kurucunun yaşam süresiyle sınırlı kalmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005, s.4). Buna karşın uzun ömürlü aile şirketleri de Dünya da ve Türkiye'de bulunmakta ve çok başarılı konumda olmaktadır. Aşağıdaki tablolarda Dünya'nın ve Türkiye'nin en eski aile şirketleri yer almaktadır.

Tablo 3.2. Dünyanın en eski aile şirketleri (Karpuzoğlu, 2004, s.44)

Şirket Adı	Faaliyet Alanı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı	Ailenin Adı
Kongo Gümü	İnşaat	Japonya	578	49	Kongo
Hoshi	Han	Japonya	718	46	Hosbi
Chaten De Goulaine	Müze	Fransa	1000		Goulaine
Barone Ricasoli	Şarap/Zeytin Yağı	İtalya	1141		Ricasoli
Barovier & Toso	Cam Üretimi	İtalya	1295	20	Barovier
Hotel Pilgrim Haus	Han	Almanya	1304		
Richard De Bas	Kağıt	Almanya	1326		De Bas
Torrini Firenze	Kuyumcu	İtalya	1369		Torrini
Antinori	Şarap Üretimi	İtalya	1385	26	Antinori
Camuffo	Gemi İnşaatı	İtalya	1438	18	Muftı
Baronnie De Coussergues	Şarap Üretimi	Fransa	1495	16	
Grazia Deruta	Seramik	İtalya	1500		Grazia

Tablo 3.3. Türkiye'nin en eski aile şirketleri (Karpuzoğlu, 2004, s.44)

Şirket	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Nesil Sayısı
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H.Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Kamil Koç Otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yalman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda A.Ş.	Abdullah Tahincioglu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şekerleri	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makina	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento, Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel Mağazacılık	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Sami Boydak	1957	2

BÖLÜM 4. KURUMSALLAŞMA

Bu bölümde kurumsallaşmanın tanımı yapılırken, kurumsallaşmasının işletmeler açısından önemine değinilecek ve kurumsallaşmanın aşamaları incelenecektir.

4.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma devamlılığı belli kişilerin varlığına bağlı olmayan bir “sistem” oluşturmaktır. Her sistemde olduğu gibi, kurumsal bir yapıda da sistemin farklı unsurlarının birbiri ile ve sistemin bütünü ile ilişkisinin belirlenmesi, farklı rollerin ve görevlerin tanımlanması sağlıklı bir işleyiş kurulması için zorunludur (Sebilcioğlu vd., 2010, s.11). Kurumsal yapıda, belli bir işi yapmak için gerekli şirket kaynakları ortaya koyulur, bunlarla yapılan çalışmaların sonuçları doğru ve hassas olarak değerlendirilir ve bu değerlendirmeler sonucu gerek yapılan işe yön verilir, gerekse kaynaklarla ilgili son belirlemelere karar verilir. Önemli olan bu yapının sağlıklı işleyebilmesi, gelişmiş bir kültüre sahip olması ve şirket açısından başarılı sonuçlar veren bir güçlülük düzeyinde bulunmasıdır (Ural, 2009, s.19). Başka bir ifadeye göre ise kurumsallaşma, işletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında, bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir. Kısacası kurumsallaşma şirketin kendi varlığını kişilere bağlı kalmaksızın devam ettirecek bir sistem, yapı haline getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Ancak kurumsallaşma işletmeler için keskin bir çizgi olarak da tanımlanması zor bir süreçtir öyle ki, bir işletme tam anlamıyla kurumsal olmadığı gibi tam olarak kurumsal olmama gibi bir durumda çok mümkün değildir. Bu nedenle, ancak, firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden bahsedilebilir (Karpuzoğlu, 2004, s.45). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır (Bilgin, 2007, s.28).

4.1.1. Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim İlişkisi

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kurum olma sürecinde biri biri içine giren iki kavram olmakla beraber, kurum olma yolunda işletmelerin uygulaması gereken süreçlerdir. Bu çalışmada kurumsallaşma olarak incelenecek, aile şirketlerinde kurumsallaşma olarak anlatılacak olan kurumsallaşma kavramı içinde kurumsal yönetim süreçlerinden de kısaca bahsetmek gerekirse, kurumsal yönetim “sahiplik ve kontrol” unsurlarının devreye girmesiyle anlam kazanır. Kurumsal yönetim, şirketlerin sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır (Sebilcioğlu vd., 2010, s.12).

Sonuç olarak kurumsallaşma operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde yapılmasını amaçlarken kurumsal yönetim, yönetim anlayışının kurumsallaşması sürecini anlatmaktadır. Ancak bu çalışmada kurumsallaşma tek bir kavram olarak ele alınmış olmaktadır.

4.1.2. Kurumsallaşma Süreci



Şekil 4.1. Kurumsallaşma süreci (http://www.cdc.com.tr/kurumsallasma.aspx.) (11.Nisan.2010)

Şekil 4.1. de görülmekte olan aşamalar kurumsallaşma sürecinin adımlarını göstermektedir buna göre kurumsallaşmak isteyen işletmelerde,

- Kurumsal durum değerlendirmesi ile iç ve dış çevre analizinin yapılması

- Kurumsal misyon, vizyon ve stratejinin belirlenmesi/revizyonu
- Kurumsal değerlerin ve ilkelerin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi
- Amaçlara uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması
- Yönetici ve çalışanların görev tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi
- Birimlerin gerçekleştirdikleri işler ile ilgili yönetmelik, prosedür ve iş akışlarının düzenlenmesi
- Etkin bir bütçeleme, iç denetim ve kontrol sisteminin kurulması ve yönetilmesi
- Kurum içi ve dışı bilgi yönetimi ve raporlama sisteminin kurulması
- Verimli toplantı yönetim sisteminin kurulması
- Etkili bir iletişim ve insan kaynakları politikası belirlenmesi ve uygulanması

Gibi çalışmalar yapılmalı ve hayata geçirilmelidir. Bu çalışmalar kurumsallaşma sürecinin aslında hiçbir zaman tam olarak sona ermeyeceğini, sürekli geliştirilmesi gereken bir şirket yapısı, işleyişi, felsefesi, kurallar dizisi olduğunu göstermektedir.

4.1.2.1. Kurumsal Analiz

A. Durum Analizi

Bir işletmede kurumsallaşma kararının ardından, mevcut durum analizi iyi yapılması gerekmektedir. Mevcut durum analizini işletmenin mevcut durumunun değerlendirilmesi yani bir nevi fotoğrafının çekilmesi denilebilir.

Mevcut durumda işleyiş nasıl sağlanmaktadır, yönetim nasıl sağlanmaktadır? Ve Benzeri soruların üzerinden giderek mevcut durumun şekli ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır. Kuruluşun sağladığı hizmetler, kuruluşun amacı, yasal yükümlülükleri ortaya koyulmaktadır.

Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır. Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

- **Tarihi gelişim:** Kuruluşun hangi tarihte hizmete girdiği, hangi amaçlarla kurulduğu ve kuruluşundan bugüne değin geçirdiği değişiklikler ve kritik noktaların değerlendirmesi yapılır. Yani kuruluşun bir nevi özgeçmişi hazırlanır (Dinçer ve Çakır, 2006).

- **Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi:** Bu aşamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Kuruluşa görev ve sorumluluklar yükleyen, kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kuruluşun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar (Dinçer ve Çakır, 2006).

- **Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi:** Kuruluşun hangi alanlarda faaliyet gösterdiği, kuruluş amacı, bu doğrultuda ürettiği ürün ve/veya hizmetlerin belirlenmesi aşamasıdır.

- **Paydaş analizi:** Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaş analizinde öncelikle kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir (Dinçer ve Çakır, 2006, s.2).

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir (Dinçer ve Çakır, 2006, s.2).

Dış Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör

kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir (Dinçer ve Çakır, 2006, s.2).

Müşteriler (Yararlanıcılar): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir. Paydaşların sınıflandırılmasından sonraki adım, belirlenen paydaşların işletme için önem derecesini belirlemektir (Dinçer ve Çakır, 2006, s.2).

Bu aşamada;

- Paydaşın kuruluşun hangi faaliyet alanında etkili olduğu,
- Kuruluştan beklentilerinin ne olduğu,
- Faaliyet ve hizmetleri ne şekilde etkilediği,
- Kuruluşu etkileme gücünün ne olduğu,
- Faaliyet ve hizmetlerden ne şekilde etkilendiği

Soruları yardımıyla paydaşların değerlendirilmesi yapılmaktadır (Keskin, 2010, s.26). Bunun dışında paydaşların önem derecesi ve onlarla yapılacak, bilgilendirme, ortak çalışma gibi konuların belirlenmesi için aşağıdaki matristen yararlanılabilmektedir.

Tablo 4.1. Paydaş etki/önem matrisi (Keskin, 2010, s.34)

Etki		
Önem	ZAYIF	GÜÇLÜ
ÖNEMSİZ	İzle	Bilgilendir
ÖNEMLİ	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

Tablo 4.1. deki matriste etki, paydaşın kuruluşun faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise, kuruluşun paydaşın beklenti ve

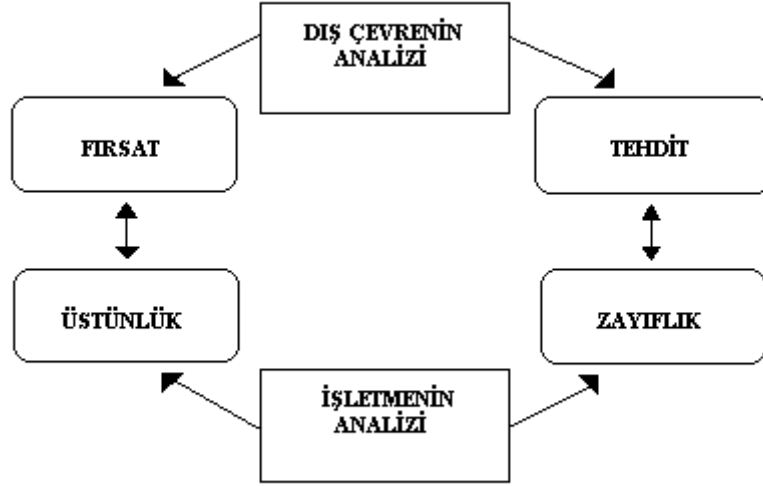
taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade etmektedir. Bu matris ile paydaşların işletme açısından önemi belirlenmiş olurken, paydaşlarla çalışma şekli ortaya çıkmış olacaktır.

Sonuç olarak, paydaş analizi ile paydaşlarla etkili bir iletişim sağlanması amaçlanmakta, paydaşların mevcut durum ile ilgili beklentilerinin öğrenilmesi, paydaşların ilgi alanlarının belirlenmesi, paydaşların katkı sağlayacaklarının aşamaların belirlenmesi, paydaşların kuruluşu etkileme gücü vb. amaçlar için gerekli bir analizdir ve paydaşların tespiti, paydaşların önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi, görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Keskin, 2010).

- **Kuruluş içi analiz:** Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Kurum içi analiz yönetimin istekleri ve beklentilerinden haber vermektedir (Fidan ve Gülsünler, 2003, s.467).

- **Çevre analizi:** Hellriegel ve Slocum'a göre (1978) genel anlamda çevre, işletmenin sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir. Önemli olan, işletme sınırları dışında kalan bu faktörlerin hangilerinin işletme faaliyetlerini nasıl etkilediğidir (Karabulut vd., 2007, s.32). Çevre analizi, işletmenin kendi iç ve genel dış çevresinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözlemlene ve yorumlama sürecidir (Karabulut vd., 2007, s.32). Bu süreç için kullanılacak bir teknik olarak SWOT analizi işaret edilebilmektedir. SWOT analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir. SWOT analizinin açılımı Üstünlük (Strength), Zayıflık (Weakness), Fırsat (Opportunity), Tehdit (Threat) dir.

- Çevre şartları ile işletme yetenekleri arasındaki ilişki



Şekil 4.2. Çevre şartları ile işletme yetenekleri arasındaki ilişki-SWOT* (Karabulut vd., 2007, s.29)

Üstünlük (Strength) : Üstünlük, "işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir". Bir işletmenin üstünlüğünü, kolaylaştırıcı faktörler olarak nitelendiren araştırmacılar da bulunmaktadır, onlara göre üstünlük, şu andaki performans düzeyimizi korumamıza kolaylaştırıcı etki yapar ve daha başarılı işler yapabilmemiz için bir başlangıç noktası oluşturur (Karabulut vd., 2007, s.30).

Zayıflık (Weakness): Zayıflık, "işletmeyi diğer işletmelerin yanında zor ve zayıf bir durumda bırakan özellikler ya da işletmeyi dezavantajlı bir konuma sokan durumlar" olarak tanımlanabilir (Karabulut vd., 2007, s.30). Kimi araştırmacılara göre, bazı durumlarda performans üzerinde olumsuz etkileri olan, ancak farklı durumlarda da strateji üzerinde yeniden düşünmeye zorlayıcı bir etki yaratabilen zayıflık; işletmeyi kısıtlayıcı faktörler olarak da ifade edilmekte ve "duruma herhangi bir müdahalede bulunmadığımız sürece, işletmenin kendi yolunda stratejik olarak performans gösterme yeteneğini kısıtlayan etmenler" olarak tanımlanmaktadır.

Fırsat (Opportunity): Fırsat, kelime anlamı itibariyle herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve gerekli olan diğer koşulların oluşması anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim açısından fırsat ise, "elverişli herhangi bir durum" olarak tanımlanabilir. Yeni bir mamulün üretilmesi, uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi vb. birçok durum işletme için birer fırsat niteliği taşıyabilir. Lee ve Ko' nun belirttiği gibi (2000), fırsatlar, teknolojideki yenilikler, politik ve hukuki çevre faktörlerindeki değişim, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimler vb. gibi pek çok alanda ortaya çıkabilir. (Karabulut vd., 2007, s.31).

Tehdit (Threat): Kuruluşları gelecekte bekleyen tehditleri ifade etmektedir. Bu tehditler işletmeyi bekleyen talep azalmalarından, beklenmeyen personel kayıplarına kadar her türlü oluşabilecek riski, işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek her türlü tehdidi kapsamaktadır.

B. İhtiyaçların Tespiti

İşletmeler açısından ihtiyaçların belirlenebilmesi için öncelikle mevcut durum analizi yapılmış olmalıdır, sonraki aşamada mevcut durumda işletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü finansal, personel, yazılım vb kalemlerin ele alınması durumu ortaya çıkmaktadır. Bir işletme kurumsallaşma sürecinde mevcut durumuyla arasındaki farkı ortadan kaldırmak için, her türlü kaynakla ilgili ihtiyaçlarını detaylı bir şekilde planlamalıdır. Bu ihtiyaçlar işletmenin kurumsallaşma sürecinin hangi aşamasında olduğuna göre farklılık göstermekle birlikte bu aşamada, ek finansal kaynaklara ihtiyacın olup olmadığı da ortaya çıkmaktadır.

C. Öngörüle Bulunma

Kurumsal analiz aşamasında, durum analizi ve ihtiyaçların belirlenmesi süreçleri tamamlandığında, kurumsallaşma sürecinin nasıl bir yol izleyeceği, ihtiyaçların ne kadar zamanda hangi kaynaklarla nasıl karşılanacağı, tüm bu aşamaların ne kadar süreceği ve bundan sonraki aşamaların nasıl yürütüleceğine ilişkin öngörüle bulunulması söz konusu olmaktadır. Buna göre, ilk önce yöneticiler, kurucu olmak üzere tüm çalışan ve paydaşların bu sürece dahil olması sağlanarak kurumsallaşma yönünde çalışmalara başlanması söz

konusu olacaktır. Bu esnada bazı kararların alınması ve bu kararların genel bir çerçevede bildirilmesi gerekmektedir. Bunun içinde kurum analizinin tamamlanarak raporlanması ve gerekli yöneticilere sunulması gerekmektedir. Bu raporlama sonucunda bir sonraki aşama olan kurum kültürü oluşturma adımına geçilebilmekte ve kurumsallaşma işletmenin her noktasında bir dönüşüm olarak hissedilmeye başlanmaktadır.

4.1.2.2. Kurum Kültürü Oluşturma

Kurum kültürü, çalışanların davranışlarını ve kuruluşun görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemini ifade etmektedir.

Kurum kültürü kısaca bir şirketin paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanabilir (Okay, 2008, s.64). Kurum kültürü ve kurum kimliği ayrıca kurum imajı birbirine çok yakın ve bağlantılı kavramlar ve oluşumlardır bundan kurum kimliği ve kurum imajından bahsedilecektir.

Kurum kimliği, kavramı bireysel kimlikten farklı olarak, ancak kolektif kimliğe benzer bir biçimde bir kuruluşun, işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu kimlik, kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur (Okay, 2008, s.37).

Kurumsal imaj, kamuoyunun zihninde örgütle ilgili olarak oluşan deneyimlerin, inançların, duyguların, bilgilerin ve izlenimlerin bir bütünüdür (Bolat, 2006, s.109).

Sonuç olarak, bir kurumun kültürü o kurumda çalışan insanların davranışlarının tüm yönlerini etkileyebilmektedir. Etkisi büyük ve karmaşık olan kurum kültürü kurumun neyi temsil ettiğini, nasıl kaynaklarını ayırdığını, nasıl kurumsal yapıyı, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, iş ve çalışanlar arasındaki uyumu ortaya çıkan sonuçları ve ödülleri problemler ve olanaklar olarak neyi tanımladığını ve onları nasıl ele aldığını idare etmektedir (Gülsünler, 2007, s.288). Bundan dolayı kurumsallaşma sürecinde olan ya da kurumsallaşmış bir işletme için kurum kültürünün oluşturulması ve devamlılığının

sağlanması ya da geliştirilmesi, kurum olmanın ve kurumsallaşmanın en önemli adımlarından biri olmaktadır. Kurum kültürü oluşturmak kurumun bir nevi yaşam biçimini, işleyiş biçimi oluşturmak ve bunu kurum olarak idame ettirmeden oluşmaktadır.

Kurum kültürünü oluşturan çeşitli semboller veya başka bir deyişle ifade edilecek olursa çeşitli unsurlar mevcuttur. Bu sembollerin kurum içerisindeki etkisinin şu şekilde sıralanması mümkündür (Okay, 2008, s.227):

- Davranış için güvenlik oluşturmak
- Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi
- “Biz” duygusunun desteklenmesi
- Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması
- Bir aidiyet duygusunun oluşturulması
- Kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturmak
- Kurum içerisinde kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi
- Çalışanların daha hızlı entegrasyonu
- Ortaklık oluşturmak
- Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması
- Kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması

Bu bağlamda kurum kültürünün oluşturulması ve yukarıda belirtilen etkilerin yaratılabilmesi için öncelikle kuruma ait misyon, vizyon ve değerlerin belirlenmesi ve bunların kurumun birer kuralı ve kişiliği olarak dökümanite edilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir.

A. Misyon

Misyon, kelime anlamı olarak, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise bu kavram; “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaç” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2004, s.174).

Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir (Şimşek, 2004, s.174). Misyon çalışanları yaptıkları iş, uğruna çalıştıkları amaç bakımından motive eden ilk unsur olmaktadır.

Ayrıca misyon, işletmenin bir müşteri anlayışı kazanmasını ve kendisini rakiplerinden farklılaştırmasını sağlar. Ancak değişen çevresel koşullar nedeniyle misyon ifadesinin tümü ya da bazı unsurları zaman içinde uygunluklarını yitirebilirler. Bu nedenle misyon ifadeleri düzenli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Bir misyonun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek, 2004, s.175):

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- Örgüt misyonu nicelikle değil, nitelikle ilgili bir değerdir.
- Misyon örgüte özgüdür ve özeldir

B. Vizyon

Vizyon bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (Şimşek, 2004, s.163).

Vizyon, modern işletmelerin biçimlenmelerinde ve değişimlerinde esas rolü üstlenir. Girişimcinin tutumlarıyla, amaçların en iyi gözlemlenip ortaya koyulmasıyla ilgili vizyon; firmaların en önemli yönetim aracı sayılır. Vizyonun bir önemli rolü de firma içinde çalışanlara anlamlı bir kaynak olması, onların karakterlerine ışık tutmasıdır; buna firma hedeflerinin miktar şeklinde ifadesi de diyebiliriz (Şimşek, 2004, s.165).

Sonuç olarak bir vizyonun hedef ve görevleri hakkında şunlar söylenebilir (Okay, 2008, s.115).

- Bir vizyon ulaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır. Vizyon yalnızca belli bir dereceye kadar Pazar gelişimi, rekabet ve tüm ekonomik gelişmeye bağlı olarak ütopya olabilir.
- Bir vizyon mevcut durumu değiştirmelidir. Kuruluşun ne yöne doğru gelişmek istediğinin ifadesidir. Açık ve anlaşılır olmalıdır.
- İşletme yönetimi vizyondan ikna olmalıdır.

C. Değer

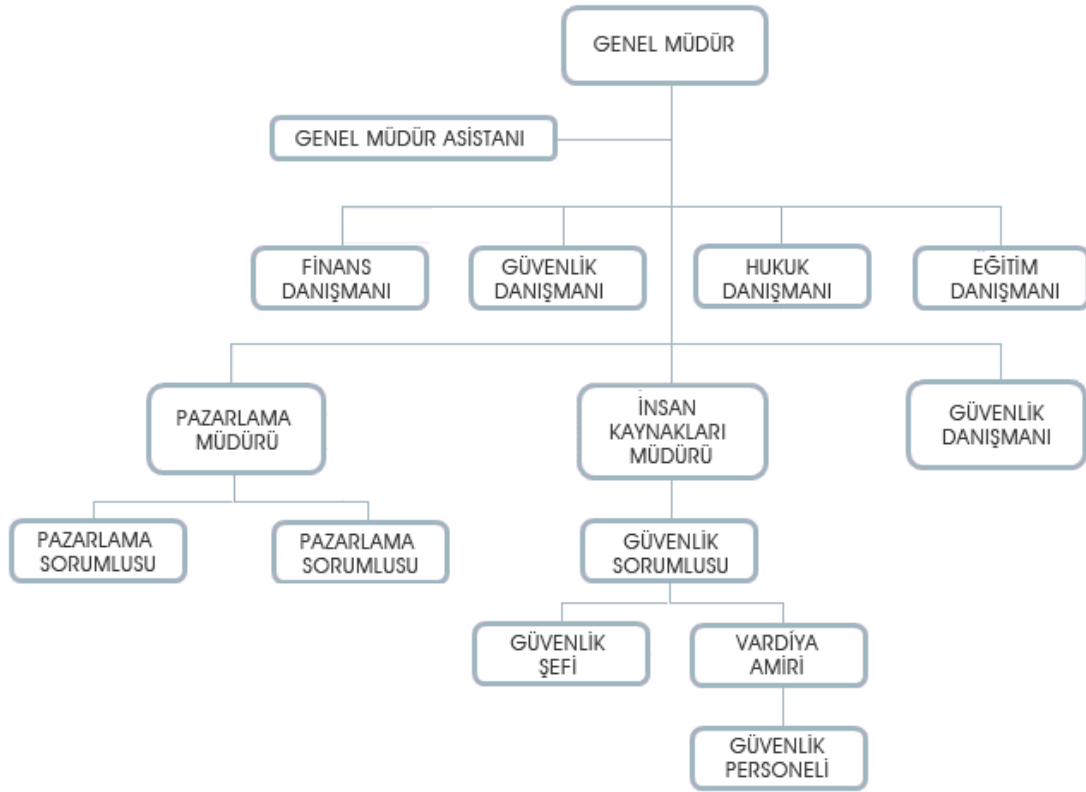
İşletmenin değerleri, o işletmenin yapı taşı oluştururan, şirket kültürünün en önemli parçasını oluşturmaktadır. İşletmenin değerleri, o işletmenin karakterini, geleceğe bakışını ve çalışanların-paydaşların o şirketteki dinamiklerini yansıtmaktadır. Paylaşanlar için, temel değerler, firmaların ayırt edici kişiliği olmakla birlikte, çalışanlar da kişilik ve özellik kazanır böylelikle ortak hedeflere doğru çalışanları yönetmesi, paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur (Kozlu, 1986). Bu değerlere örnek olarak bir işletmenin, yenilikçi, açık vb olması örnek verilebilir.

4.1.2.3. Kurumsal Süreçleri Yapılandırma

Kurumsal süreçlerin yapılandırılması aşamasında, kurumun yapısını ve kurallarını yazılı hale getirerek, tüm çalışan ve paydaşları kurumun yapısı, işleyiş biçimi, görevleri vb konularla ilgili yol haritasını çizmek ve bu konuları belirleyerek kurumsal olmanın yazılı hale getirilmesi süreci anlatılmaktadır.

A. Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı, bir işletmede faaliyetlerin yürütülmesinde uygulanan yetki ve sorumluluk ilişkilerinin bütünü, doğrudan yetkinin kullanımı ile ilgilidir. (Berberoğlu, 2006, s.179). Bir kuruluşun yapısı, çevresinin nasıl hızla değiştiğine bağlı olarak sert ya da esnek olabilir. Yapının diğer bir önemli yönü de büyük, asıl kararların nerede alındığının saptanmasıdır (Okay, 2008, s.224). Organizasyon yapısının, işletmedeki hiyerarşik yapının görülebilmesi için organizasyon şemalarının oluşturulması gerekmektedir. Buna göre organizasyon şeması, görevlerin organizasyon içindeki düzeyini, yerini ve bağlantılarını gösteren yapıdır. Organizasyon şeması, işlerin ana gruplama tarzının ne olduğunu, pozisyonlar arasındaki ilişkilerin kime bağlı olduğunu, pozisyonları ve unvanları, çeşitli pozisyonların organizasyon içindeki nisbi yerini göstermektedir. Aşağıda genel bir organizasyon şeması şekli görülmektedir.



Şekil 4.3. Organizasyon şeması örneği <http://antalyavipguvenlik.com> (19.Kasım.2010)

B. Görev, Yetki Ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Örgütlenme sürecinin bu aşamasında hiyerarşik yapının oluşturulmasına yönelik çalışma ilişkileri düzenlenir. Çalışanların yaptığı işe göre sorumlulukları, sahip olduğu yetkinin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri belirgin duruma getirilir (Berberoğlu, 2006, s.110). Buna göre yetkinin kaynağı amaca dönük eylem olarak kabul edilen görevdir (Bursalıoğlu, 1992, s.5). Temelde yetki, başkalarının davranışlarını yönlendiren kararları verebilme gücüdür (Bursalıoğlu, 1992, s.5).

Buradan hareketle yetki, saptanan amaçlara ulaşmak için karar verme ve başkalarına iş gördürme hakkıdır. Yönetim aslında, başkalarına iş gördürme faaliyeti olarak tanımlandığına göre yönetim işlevinin yerine getirilebilmesi için yöneticinin yetkiye sahip olması zorunludur. Sorumluluk ise bir kişinin kendisine verilen iş ve görevleri yapması için o kişiden hesap sorulabilmesi ya da o kişinin kendisine verilen faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Kuruluşun tüm kademelerinde çalışan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları eşit ve denk olmalıdır. Yönetimin etkili olması için yetki ve sorumluluğun denkliği aranmaktadır. Sorumluluk yetkisiz olmamalı ve yetki de sorumluluk taşınmalıdır. Yetkisiz sorumluluk işlerin aksamasına yol açabilirken, sorumluluk sahibi olmayan yetki de yetkinin kötüye kullanılmasına olanak sağlayabilir. Görev ise, bir insanın bir işi gerçekleştirmesi için ortaya koyduğu çabalar ya da faaliyetlerdir. Kısacası görev çalışanın yapacağı iş, sorumluluk o işte üstlendiği yükümlülük yetki ise o işin yapılabilmesi için sahip olduğu iş gördürme hakkı olarak belirtilebilmektedir.

C. Kuruluş İç Kuralları- İç Denetim Sistemleri

Sosyal ortamlarda insanların bir arada huzurlu yaşamalarını sağlamak ve insanların özgürlük seviyelerini belirlemek için kurallar bulunmaktadır. Kurallar, toplumda refah ve insan güvenliği için gereklidirler. Kurum ve kuruluşlar da insanların bir arada bulunduğu sosyal ortamlardır. Kurumlarda da refah için kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Kurum bünyesinde etkili olan, kurumun temel prensiplerini kapsayan ve tüm çalışan ve paydaşlar üzerinde hakim olan yazılı ilkeler bütününe kurumun iç kuralları denir. İç kurallar, yönetim

kurulu tarafından kurum kimliğini yansıtan ilkelerden oluşabilmektedir. Bu kurallar çalışanların sosyal ortamda haklarını korumakla birlikte çalışanların kuruma olan sorumluluklarını da belirlemektedir. Kurum, iç kurallar sayesinde çalışanlarına kurumun kuruluş amaçlarını ve hedeflerini benimsetebilmektedir.

İç kurallar, sadece insani ilişkilerin ve sosyal yaşamın düzenlemekte kalmamakta, çalışma yöntemlerini, pozisyon görevlerini ve işletme faaliyetlerinin daha sağlıklı, daha verimli bir şekilde sürdürülebilmesini düzenlemektedir. Bu doğrultuda işleyişi kontrol etmek amacıyla kurum bünyesinde iç denetim sistemi bulunmaktadır. İç denetim, kurumun tüm iç süreçlerini, kurallarını, çalışanlarını denetleyen mekanizmadır.

İç denetim fonksiyonu, işletme faaliyetlerinin daha sağlıklı ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi, işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda verimliliğinin sağlanarak rekabet gücünün artırılması, işletme varlıklarının rasyonel yönetimi, yatırımların yönlendirilmesi, yönetim danışmanlığı, işletme içindeki kötü niyetli olsun olmasın hata, hile ve yolsuzluk benzeri hususların saptanmasına yönelik olarak işletme bünyesinde yönetime bağlı olarak, ancak yürüttüğü faaliyet yönünden bağımsız denetçiler tarafından yürütülen denetimdir (Ceyhan, 2010, s.31).

İç denetimin temel işlevi, işletme içinde hazırlanan muhasebe bilgilerinin ve raporlarının doğruluğunu, güvenilirliğini incelemek, işletme içi uygulamalarının yönetim plan ve politikalarına uygunluğunu kontrol etmek, hataların ve aksayan yönlerin giderilmesi için gerekli tespiti yaparak çözüm geliştirmektir. Bu bağlamda, iç denetim, işletmenin hedeflerine ulaşmasında, sistematik, disiplinli bir yaklaşım getirerek, değerlendirmeyi ve risk yönetimini, kontrol ve yönetim sürecinin etkinliğini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Ceyhan, 2010, s.32).

İç denetim fonksiyonu görev itibarıyla güvenilirlik prensibi üzerine kurulmalıdır. Bu güvenilirliği sağlaması için kurumun diğer öğeleriyle tamamen ayrı olması hatta diğer öğelerin hiyerarşik anlamda üstünde olması gerekmektedir. İç denetim, yönetim kuruluna bağlı, objektif bir birim olmalıdır.

D. İş Süreçleri ve Uygulama

Kurumsallaşma, kurum bünyesinde tüm süreçleri disipline ederek sistem haline dönüştüren bir kavramdır. Bu sistem dahilinde iş süreçlerinde, çalışanların görevlerinde disiplin hakimdir. İş faaliyetleri ve kurumun yönetimi kişilerin varlığına bağımlı olmamakta tüm bu süreçler kazanılan disiplinle yürütülmektedir. Böylelikle iş süreçlerinde ve alınan kararların uygulanmasında kişi hakimiyeti ortadan kalkmaktadır.

Kurum içerisinde yönetim ve operasyonel yetki ve sorumluluklar kurumsallaşmanın gereği ve iş süreçlerinin başarıyla uygulanması için gereklidir. Kurum içi organizasyon şeması ve departmanların iş akışları belirli olmaktadır. Çalışanların görev tanımları ve yetki alanları belirli olmaktadır. Tüm bunların oluşmasıyla kurumun operasyonel süreçleri ve bilgi sistemleri bütünlük bir şekilde çalışmaktadır.

Kurumsallaşma disiplini iş süreçlerinde ve uygulamada otokontrol mekanizması yaratmaktadır. Bu da süreçlerin denetimini ve kontrolünü bizzat yönetici kişilerin yapması gereğini ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca yönetim kurum içi bilgiyi kişilerden değil sistemden elde edebilmektedir (Ceyhan, 2010).

4.1.2.4. Kurum İçi Geri Bildirim Alma

Kurumsallaşmanın getirdiği önemli kavramlardan biri de çalışanların fikirlerine önem vererek etkileşimli çalışma şeklidir. Çalışanların önerilerini değerlendirmek hem çalışanlara değer duygusunu kazandırır hem de çalışanların karşılaştığı her türlü durumdan geri bildirim alınmaktadır. Kurumlar çalışanlarla etkileşimi sağlamak amacıyla çeşitli seçenekler kullanabilmektedir. Bunlar hata denetim formları, istek ve öneri formları şeklinde düzenlenebilir. Bunların dışında operasyon formlarıyla anlık işlem sırasında yaşanan hatalar not edilebilir, iş sonuçları daha net gözlemlenebilir. Böylelikle kurum yönetimsel anlamda alacağı kararlarda çalışanların fikirlerini değerlendirebilmektedir.

Kurum uzun vadeli geri bildirim değerlendirmesi yaparak ileriye yönelik kararlar alabilmektedir. Bunları da genelde yıllık değerlendirmeler olarak yapabilmektedir. Yıl boyunca gözlemlenen durumlar alınan geri bildirimler değerlendirmeye alınmaktadır. Bu konuda kullanılacak yöntemlerden biride performans değerlendirme tekniği olabilmektedir. Performans değerlendirme yöntemiyle çalışanların yıllık durumu gözlemlenmektedir. Bunun dışında yıl içerisinde oluşmuş hata ve problemlerin analizi sağlanmaktadır.

Kurum içi geribildirim, kurumun içyapısında olanların anlaşılmasında ve tüm bireylerin kurumun gelişmesinde katkı sağlamasında önemli rol oynamaktadır. Gelişim sağlanması ve geleceğe yönelik doğru adımlar atılması için kurumun kendi durumundan doğru bilgiye sahip olması şarttır (Ceyhan, 2010).

4.1.2.5. Sürekli İyileştirme

Toplam kalite yönetiminin bir felsefesi olan sürekli iyileştirme kurumsallaşmanın da önemli unsurlarından biridir. Sürekli iyileştirme, ekip çalışmasının üzerinde durarak, mevcut ürün ve proseslerdeki kalite ve verimlilik problemlerini zlemek, problemlere sistematik yaklaşımı geliştirmek amaçlanmaktadır. Sürekli iyileştirmenin temel prensibi, mevcut durumu sürekli geliştirmek ve daha iyi nasıl yapılabileceğini araştırmaktır. Sürekli iyileştirme felsefenin dışında yaşam biçimini ifade eder. Kurumların bunu başarabilmesi için çalışanlarını bu konuda yönlendirmeli ve alışanlarında bu felsefeye uyum sağlaması gerekmektedir.

Kaizen Felsefesi belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişmeyi hedeflemektedir. Gelişmeler ve iyileştirmeler küçük ama süreklilik göstermelidir. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekmektedir. Bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme topluca ekipler vasıtasıyla sağlanmaktadır (şimşek, 2004).

4.1.2.6. Aile Anayasası ve Mirasın Korunması

Kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinin yine kendi yapılarına özel bazı durumları bulunmaktadır ki oda kuruluş amacına dayanmaktadır bundan dolayı aile şirketleri miraslarını korumak ve ailenin şirketin önüne geçmesini engellemek adına, kurumsallaşma sürecinde yapması gereken birtakım adımlar tercihe göre olmaktadır. Bunlar aile anayasası oluşturma ve miras planının yapılması olarak adlandırılabilir (Karpuzoğlu, 2004). Bunların dışında bazı aile şirketleri aile ofisi, aile kurulu gibi bazı kurumsal yapıları da bünyelerinde bulundurmakla beraber ülkemizde birkaç aile şirketinde de bunlara rastlanmaktadır. Kısaca aile ofisleri şirketlerde üst düzey yönetici olan aile üyelerinin, şirkete aile üyesi olarak çok müdahaleci olmamasını öngörürken, aile çıkarlarını korumak amacıyla da belirli aralıklarla şirketin durum kritiğinin yapıldığı, şirketin geleceğiyle ilgili çeşitli kararların alındığı bir “genel kurul toplantısı” olarak da nitelendirilebilir.

Ancak bu araştırmada aile şirketleri bakımından daha genel olarak kullanılan aile anayasası ve miras planının yapılması tanımları ele alınacaktır.

A. Aile Anayasası

Aile anayasası işle ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dahil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasanın yaşayan bir belge olup, içeriğinin esnek olması ve işin, ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir (Sebilcioğlu vd., 2010, s.19).

Aile anayasasında aile vizyonu, değerleri ve ilişkileri kapsayan genel ilkeler yanında aile işletme ilişkilerini düzenleyen pratik konular da yer alır. Aile anayasası işletmede hissesi olan herkesin aktif katılımı ve yardımı ile oluşturulmalıdır (Erdoğan, 2007, s.120).

Daha kapsamlı anlamıyla aile anayasası, aileye ve ailenin işletmeyle ilişkisine ait yazılı ve

yazısız (norm) temel kurallardır şeklinde ifade edilebilir. Yani, bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımaya hak kazanan kişilerin, gerek aile ilişkilerinde gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesidir biçiminde düşünülebilir (Yıldız ve Balaban, 2008, s.183).

Aile anayasası pek çok açıdan ailelere ve işletmelere fayda sağlar. Karpuzoğlu (2004, s.160) tarafından aile anayasasının avantajları ve dezavantajları aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

Aile anayasası aşağıdaki avantajlara sahiptir.

- Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Sinerji yaratır,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,
- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller,
- Sağlıklı ilişkileri destekler,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Adalet duygusu yaratır,
- İşletme performansını artırır,
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,
- Aile sadakatini arttırır,
- Aile duygularını güçlendirir.

Aile anayasasının dezavantajları aşağıda yer almaktadır.

- Esnek değildir,
- Tüm aileleri arasında fikir birliği sağlamak zordur,
- Hazırlanması zaman alır.

B. Miras Planının Yapılması

Aile şirketlerinde karşılaşılan en önemli problemlerden birinin ailede haleflik planının yapılmamasından doğan, kurucunun ölmesiyle şirketin devamlılığını sürdürememesi olduğu belirtilmişti. Aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda atmaları gereken bir diğer önemli adımda miras planının yapılması olmaktadır. Miras planı aile anayasasının içeriğinde olabileceği gibi ayrı bir kanun veya kural gibide aile işletmelerinde görülebilmektedir. Bu miras planı haleflik anlayışını da beraberinde getirmektedir.

BÖLÜM 5. MARKA KAVRAMI VE MARKALAŞMA

5.1. Marka Kavramı

Marka kavramı çeşitli tanımlar ile sınırlandırılmış olsa bile, kişilerin algılaması ve bu algıyı hayatlarına yansıtılmaları bakımından marka kavramı çok geniş bir yelpazeye sahip olmakla beraber, her birey ve kurum için birçok anlamı içinde barındırmaktadır. Bu anlamlar, kalite, sembol, logo, güvence, moda vb birçok anlamı tek başına veya aynı anda ortaya çıkabilmektedir. Bundan dolayı marka kavramı birkaç farklı bakış açısıyla tanımlanmış olmaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği firmaya yönelik “marka” tanımı şöyle yapılmıştır: Bir satıcının ya da satıcılar grubunun mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur (Dereli ve Baykasoğlu, 2007, s.62).

Başka bir ifadeyle marka, gerek ‘kalite’, gerekse ‘dürüst bir çalışma’ ve ‘iş hacmi’ sembolü olarak, hak sahibini tanıtan işaretleridir (Erpelit, 2010, s.8).

Başka bir tanıma göre; “marka”, bir satıcının mal ve hizmetlerini diğer satıcılarınkinden ayıran bir isim, terim, resim, sembol veya herhangi bir başka özelliktir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007, s.63).

Bir işletme mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve ya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen ve ya benzer biçimde ifade edilebilen baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir (Öztürk, 2010, s.25).

Kısacası marka tüketiciler bakımından bir ürünü tanıyabilmenin en kolay yoludur. Marka tüketicide tercih sebebi olduğu durumlarda ürünün kalite güvencesi ve aldığı ürünün tüketimden sonrada devam eden garantisi olmaktadır. Tüketiciler için markalar ürün veya hizmetleriyle bütünleşir ve bunlarla çağrışım yaparlar. Bir marka olmak için ürün ya da hizmet tüketicinin kafasında ayrıcalıklı bir nitelikle nitelendirilmelidir (Darıca, 2006, s.6).

Bazen de eğer ünlü bir marka söz konusu ise, öykünün bir parçası olabilmek için para ödenmektedir. (Tungate, 2006, s.41). Öykü, bazen ürünün doğuş hikâyesi, bazen geçmişinden taşıdığı izler, bazen de insanların içinde olmak istedikleri bir hayat tarzını anlatmaktadır.

Üreticiler açısından bakıldığında ise marka, ürün veya hizmetin içerisinde bulunduğu pazarda diğer ürünlerden ayırt edilebilme yeteneği ve sembolüdür. Bu semboller üreticilerin tüketiciler üzerinde yarattığı algılanma-çağrışım esaslarına göre değişim göstermektedir. Ayrıca güçlü bir markanın yüksek satış ve kar oranıyla beraber büyük bir Pazar payına ve lider olma anlamını ortaya çıkartmaktadır (Darıca, 2006).

Günümüzde pek çok tanımı yapılan ve farklı boyutlarıyla ele alınarak incelenen marka Kotler ve Armstrong'a göre, özellikleri, sunduğu yararlar, değerler ve kişiliği ile dört farklı seviyede anlam taşıyabilmektedir (Yıldız, 2008, s.6)

Özellikler: Marka, öncelikle ürünle ilgili belli özellikleri çağrıştırmaktadır.

Yararlar: Tüketiciler her şeyden önce özellikleri değil, yararı satın alır. Bu nedenle ürünün özellikleri, işlevsel ve duygusal yararlar dönüşürmelidir.

Değerler: Marka tüketicinin sahip olduğu ya da aradığı değerler açısından da önemlidir.

Kişilik: Marka aynı zamanda bir kişilikte oluşturmaktadır. Motivasyon araştırmacıları bazen “eğer bu marka insan olsaydı, nasıl bir kişiliğe sahip olurdu?” diye sormaktadır. Tüketiciler, kendi var olan ya da arzuladıkları imajları ile denk düştüğüne inandıkları markaları tercih etmektedirler.

5.2. Markanın Tarihçesi

Markalaşmanın doğuş sebebi günümüzdeki amacından farklı olmasıyla beraber tam olarak tarihinin belirlenmeside yapılamamaktadır ancak markalaşma adına ilk adımların Mısır'da atıldığı ve yapmış oldukları aletlerin altına yaptıkları işaretler olarak nitelendirilmektedir.

Buna benzer bir yaklaşımda, tam da kesin olmamakla beraber "Logo"lu markalaşmanın tarihi 16.yy. sonlarında İngiltere'de başlamış varsayılmaktadır. Büyük çiftlik sahipleri armalarını metal mühür haline getirerek, dağlama yöntemi ile hayvanlarına bir tür mühürleme işlemi uygulamışlardır (Yılmaz, 2007).

16. yüzyılda üretilen ürünü kimin ürettiğini bilmek veya üreticiler açısından ürettikleri ürünün kendilerine ait olduğunu ispatlayıcı simgeler kullanmak yeterliyken, 17. ve 18. yüzyıllarda üretim yapan kesimin artması ve ikame ürünlerin çoğalması gibi nedenlerden işletmeler ürünlerini farklı bir boyuta taşıyan farklılaştırma yani diğer ürünlerden ayırt edici özelliklerin ön plana çıkarılması aşamasına geçmişlerdir (Çorukoğlu, 2006, s.52).

Günümüzde benimsenen ürünlerin markalanması ve marka adının kullanılması ise 19.yy sonlarına rastlandığı düşünülmektedir. Bunda sanayi devriminin etkileri olduğu gözlenmekle birlikte rekabetin doğuşu ve bundan kaynaklı pazarlama tekniklerinin öneminin ortaya çıkması ve markanın en büyük avantajı olan farklılık yaratma ve tanıtımın gereksiniminin etkili olduğu düşünülebilmektedir.

Bu tanıtım çalışmaları bireylere yeni bir yaşam tarzı sunmakla beraber yeni bir kavram daha getirmiştir. Artık bireyler gereksinimlerini karşılarken, ürünleri markaları ile tanımaya başlamışlardır (Darıca, 2006, s.3). Bu durumu resmi hale getirmek ve kendi haklarını korumak, markalarını tasdik ettirmek amacıyla ise üreticiler ürünlerine ad vererek patent alma yoluna gitmişlerdir.

Ancak günümüzün marka için en ayırt edici özelliği mevcut markaya anlam, duygu ve liderlik olgularının eklenmiş olmasıdır. Bu bakımdan markanın tarihsel gelişimini sağlayan

tanımlama, farklılaştırma, fayda değeri algısı, anlam ve fikir bütününden oluşmasını sağlamış ve gerçekte markaya, marka tanımlamalarından daha geniş bir perspektif kazandırmıştır (Çorukoğlu, 2006, s.53).

5.3. Markalaşma ve Önemi

5.3.1. Giriş

Markalaşma ürün ve/veya hizmetin tüketicilere ve işletmelere sunduğu benliği olarak büyük önem taşımaktadır. Markalaşma sadece bir isim veya logodan oluşan bir resim olmamakla beraber, günümüze değin birçok değişim göstermiş ve ortaya çıkış amacından sonra tüketiciler için birçok anlamda değer katan bir unsur haline gelmiştir. Çünkü günümüzde markalar tüketicilere sadece ürünü tanıma anlamında değil, o ürününün kattığı değerler anlamında geri dönüşleri vaad etmektedir, bu değerler kimi zaman markanın imajının alınması kimi zaman kişiliğin yaşanması, kimi zaman satınalma davranışından sonraki hizmetleri gibi birçok özelliği kapsamaktadır. Aynı şekilde markalaşma işletmeler açısından da yarattıkları markanın hedeflerine oranla doğru orantılı olması durumunda satış garantisi, büyüme ve genişleme imkanı, tüketici güveni gibi birçok konuda ürün veya hizmete değer katmakta ve işletmeciye ürün veya hizmetini koruma hakkı sağlamaktadır.

Bu anlamda Dereli ve Baykasoğlu'nun (2007, s.64) tüketiciler ve işletmeler açısından markalaşmanın önemini ne şekilde başlıkladığını 5.4.2. ve 5.4.3. altbaşlıklarında görebilmektedir.

5.3.2. Markalaşmanın İşletmeler Açısından Faydaları

- Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
- İşletme ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlar

- Marka işletmenin satışlarını ve rekabet gücünü artırır.
- Piyasada daha önce başarılı olmuş ve kalite ile özdeşleşmiş bir marka, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırır.
- Pazarda başarılı olmuş bir marka, rakiplerden ayrı bir fiyat stratejisi takip eder.
- Piyasada başarılı olmuş bir marka, aracı kuruluşların o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller.
- Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine güvence sağlar.

5.3.3. Markalaşmanın Tüketiciler Açısından Faydaları

- Marka tüketicinin kalite garantisidir.
- Marka tüketicinin aldığı ürünü tanımasına yardımcı olurken diğer ürünlerle karıştırılmasını da önler.
- Tüketicie ürünün özelliklerini tanıtır ve bu konuda güvence sağlar.

Tüketicinin aldığı ürün markasıyla, tüketici sahip olduğu ürünün satış garantisi hizmetlerinin, ürüne sahip olduktan sonra da devam edeceğini bilir.

5.4. Marka Unsurları

Marka ele alınırken, onu oluşturan unsurların incelenmesi gerekmektedir, çünkü marka için yapılan tanımlamalar bu unsurların ışığında meydana gelmektedir. Marka unsurları bir bütünün parçalarıdır ve hepsi birer denge unsurudur.

5.4.1. Marka Çağrışımları

Markanın tüketici zihninde doğru bir şekilde yer edinmesi ve gerekli çağrışımlar oluşturularak sürekli güncel tutulması başarılı bir çağrışım yaratma ile sağlanabilir. Bunun için zihindeki markayla ilgili bilgileri diğer bilgilerle birleştirebilmenin başarılması gerekmektedir.

Bu bakımdan incelendiğinde marka çağrışımları, marka hakkında özet bir takım iyi veya kötü bilgilerin zihinde oluşması olarak ifade edilebilmektedir (Erdil ve Başarır, 2009).

Tüketici ile marka arasındaki ilişkide çağrışımlar önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü markaya ilişkin çağrışımlar, alıcıların pazardaki çok sayıda marka arasında vereceği seçim kararını etkilemektedir (Özdiñ, 2008, s.33).

Çağrışımlar bilgi işleme süreçlerine özellikle markaya ilişkin bilgileri tüketicilere hatırlatmaya yardımcı olmaktadır. Çağrışımlar bu özelliği ile tüketiciler için zor işlenebilecek bilgileri, güç ve pahalı bir iletişimle anlatılabilecek markaya ilişkin özellikleri özetleyebilmektedir (Dilsiz, 2008, s.29).

Marka çağrışımı, marka imajının etkisi ile sağlanmaktadır ve bir nevi iç içe geçmiş kavramlar bütünüdür. Marka imajı tüketiciler için çağrışımları tetikleyici etkenler olarak düşünülebilmektedir.

5.4.2. Marka İmajı

Marka imajı, bir markaya ait zihinde oluşan bütüncül algılanış şekli olarak adlandırılabilir. Marka imajı o ürün ve/veya hizmetin tüketiciler tarafından duyulan güven, verilen değer, beklenti vb. tepkilerine kaynak oluşturmaktadır.

Marka imajının oluşması firmanın kontrolünde olan ve olmayan faktörler tarafından etkilenmektedir. İletişime yönelik faaliyetler firmanın kontrolünde iken ağızdan ağıza

iletişim olarak ta tanımlanan tüketicilerin birbirlerine marka hakkında anlattıkları söylentiler, tüketicinin kendi gözlem, bilgi, yargı ve tecrübesi kontrol edilemeyen faktörlerdir (Kanber, 2007, s.33).

Marka imajı tüketici zihninde parçalar veya bütün halinde var olan bilgiler sonucunda oluşmuş olabilmekte ve çeşitli fikirlere sahip olduğu markanın zihninde oluşturduğu izlenimlere dayalıdır. Bu izlenimlerin bir kısmına üretici hakim olabilirken bir kısmı kendi inisiyatifin de değildir. Bu kısım tüketicilerin marka kullanımından ya da yaşadıkları bir tecrübeden edindikleri bilginin kendilerindeki marka imajını diğer tüketicilere yaymasıyla ilgilidir. Ancak müdahale edilebilir kısmında üreticinin yaratmak istediği imaj için doğru pazarlama ve halka ilişkiler çalışması içerisinde olması gerekmektedir ve bunu hangi yolla ve yapacağı da bu imaj kavramının içerisinde dahil olmaktadır.

Sonuç olarak; marka imajı ile ilgili yapılan birçok farklı tanımın ortak noktası olarak marka imajının, insanların marka ile ilgili algılamaları ve yorumları ve marka ile ilgili pazarlama aktivitelerinin sonucu olarak tüketicilerin kafalarında oluştuğu söylenebilir (Özdemir, 2009, s.62).

5.4.3. Marka Kimliği

Marka kimliği, ürünün kişileştirilmesi anlamına gelmektedir. Yaşayan bireyler gibi markalar da kimliklere sahip oldukça anlam kazanmaktadır (Yeşiltaş, 2008, s.16).

Üreticiler günümüzde kendi kimliklerinden önce marka kimliklerini öne sürmekte ve bu doğrultuda aynı üreticiye ait markalar kendi kimlikleriyle pazarda tanınmaktadır ve bazen aynı üreticiye ait iki marka birbirlerine rakip olabilmektedir.

Tüketicinin satınalma sürecinde etkili olabilen güçlü, olumlu ve özgün marka çağrışımlarına sahip, tutarlı ve istikrarlı bir kimliğe sahip markanın oluşturulması için marka yönetimi ve inşaa süreci ve bu doğrultuda izlenecek adımların pazara giriş

aşamasından itibaren planlanması ve rakiplerine göre farklı bir eksenin belirlenmesi ve bu eksenin daimi olması gerekmektedir (Uztuğ, 2003).

5.4.4. Marka Kişiliği

Marka kişiliği kavramı, temelde markaların da insanlar gibi kişilik özelliklerine, belli duygular ya da izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanır. Marka kişiliği kavramı, “ bir marka ile çağrışımlandırılmış insani özellikler “ olarak; çağdaş, entelektüel, tutucu, yaşlı gibi sıfatların markalara taşınmasını açıklar (Taşlı, 2010, s.55).

Marka kişiliği tüketici için ürünün kişisel anlamını artırır ve tüketicinin ürünle özdeşleşmesini sağlar (Tığlı, 2003,s.69).

Marka kişiliği tüketiciye o markayı tercih etmesinin markaya ait kişiliğide tercih ettiğini gösterebilmektedir. Marka kişiliğinin tüketici kişiliği ile bütünleşmesi talepleri artırırken marka kişiliğinin bazı karakteristik özelliklerinin olması gerektiğide vurgulanabilir. Marka kişiliğinin bu karakteristik özellikleri markanın; güven verici olması, önemsenmesi, heyecan verici olma, ilham verici olması, temel değerlere sahip olması olarak belirtilebilir (Taşlı, 2010).

Bu karakteristik özellikler tüketicinin kendisiyle özdeşleştirdiği ve zihninde oluşturduğu beklentileri karşılayan markayı tercih etmesini sağlayacak etkenler olarak görülmektedir.

5.4.5. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı yaratılarak markanın esas tanınırlığı sağlanabilir. Bundan dolayı marka farkındalığı, markanın mümkün olduğunca çok sayıda potansiyel tüketiciye maruz bırakılmasıyla elde edilir (Yılmaz, 2007, s.592).

Ahmet Duran'a göre ise marka farkındalığı; "Markadan haberdar olma, tüketicinin hafızasında markanın rakiplerle karşılaştırmalı olarak aldığı yerdir." Şeklinde ifade edilmektedir. Yine Duran marka farkındalığının marka kimlikleri olarak nitelendirilen, işaret, logo, söz vb. işlevlerini nasıl başarıyla gerçekleştirdikleri sorunu ile ilgili olduğunu belirtmektedir. (Öztürk, 2007)

Bu bakımdan etkili bir marka farkındalığı yaratmak tüketicilerin satınalma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Marka farkındalığının yaratılmasında tanınırlığı ve imajının etkisi görülmektedir. Buna istinaden denilebilir ki; Marka farkındalığı marka kimlikleri olarak nitelendirilen, işaret, logo, söz vb. unsurların işlevlerini başarıyla gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri sorusuna verilecek cevap ile ilgilidir (Şahbaz ve Aktepe, 2010, s.73)

5.4.5.1.Marka Tanınırlığı

Marka ve marka değeri yaratmada ilk ve en önemli faktörlerden birisi marka tanınırlığıdır. Marka tanınırlığı, tüketicinin doğrudan ya da dolaylı olarak maruz kaldığı marka ile ilgili bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Tanınırlık, tüketicilerin markayı diğer markalardan ayırt edebilmesidir.

Marka tanınırlığı markanın renk, ölçü, biçim, ambalaj gibi fiziksel özelliklerini de içermektedir. Bu nedenle marka tanınırlığı; ürün tasarımı, ambalaj, logo ya da sembol vb. görsel araçlar ile doğrudan ilgilidir. (Uztug, 2003)

Amblem, çizgi ve resimle yapılan işaretlerdir ya da daha geniş tanımıyla "Ürün ya da hizmet üreten kuruluşlara kimlik kazandıran, sözcük özelliği göstermeyen; soyut ya da nesnel görüntülerle ya da harflerle oluşturulan simgelerdir.

Logo ya da logo işareti, bir işletme adını veya yasal veya hukuki yönden korunan markayı temsil etmek için kullanılan ticari tasarım veya işaret stilidir. Markayla ilgili bir grafik tasarım unsuru bir markanın logosu olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Koç Holding'in

logosu Koç bası şeklinde bir şekildir, Apple markasının ısırılmış elma sekli gibi (Aydınol, 2010, s.18)

Marka tanınırlığı ve marka hatırlanırılığı arasındaki fark şu iki soruyla daha iyi ayırt edilebilir: “A markasını hiç duydunuz mu?” ve “Hangi markaları tanıyorsunuz?” ilk soru marka tanınırlığını ikinci soru ise marka hatırlanırılığının cevabını vermektedir. Görüleceği gibi, marka tanınırlığı, marka hatırlanırılığının ilk aşamasıdır çünkü tüketici tanıdığı markayı hatırlayabilir (Sarıyer, 2009, s.118).

5.4.5.2. Marka Hatırlanırılığı

Tüketicilerin, markayı hatırlatıcı herhangi bir uyarıcıya maruz kalmaksızın markayı anımsayabilmeleri ve ihtiyaç doğduğunda belirli bir markanın zihinde canlanması sonucu marka hatırlanırılığının gerçekleştiği söylenebilmektedir (Karacan, 2006, s.34).

Marka farkındalığı, tüketicinin satın alma karar aşamasında üç nedenden dolayı önemlidir. Bunlar;

Tüketicilerin ilgili ürün kategorisini düşündüklerinde markayı düşünmeleri önemlidir. Farkındalığın artırılmasıyla, markanın tüketicinin karar verme aşamasına dahil olması olasılığı artacaktır.

Marka farkındalığı, karar verme aşamasında ilgili diğer markalar arasından söz konusu markayla ilgili çağrışımlar olmasa bile, belli bir markanın seçilmesini sağlayabilir.

Marka farkındalığı, markanın imajıyla ilgili çağrışımların oluşmasını sağlayıp güçlendirerek, tüketicinin karar verme aşamasında etkili olabilmektedir. Markayla ilgili bir bağın, tüketicinin hafızasında oluşmasıyla ve bu bağa markayla ilgili belli bilgilerin eklenmesiyle marka imajı oluşacaktır (Karacan, 2006).

5.4.6. Marka Değeri

Marka değeri, 1980'li yıllarda ortaya ıkımiş bir kavramdır. Bu yıllarda Avrupa'da ve Amerika'da Şirket ele geçirme ve birleşmeleri hız kazanımış, Şirketler için bilançolara göre yapılan değerlemelerin çok üstünde bedeller denmiş, bu bedellerin maddi olmayan varlıklar, özellikle de markalar için ödendiği açıklanmıştır (Sevindik, 2007, s.17).

Bu durumdan yola çıkılarak marka değerinin önemli bir etken olduğu ve ciddiye alınması gerektiği ve nasıl daha yüksek değerler kazandırılabilceği soruları zamanla ön plana çıkmıştır. Bu duğrultuda marka değeri kavramının ne olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Marka değeri markanın değerini göstermektedir ve bu değer ticari anlamda markaya ait hisse değerlerinin uzun vadeli ve kıymetli olmasını sağlar. Pettis'e göre; marka değeri; reklam, pazarlama programı, nokta satış programları, tüketicici hizmet programları ve kaliteli ürünün bir kombinasyonudur, marka imajını yaratan tüketicici tercihleridir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007, s.169).

Sonuç olarak markaya ait unsurların meydana getirdiği değer; talep ve satışlara olan olumlu etkinin yanında değerli bir markanın, zorlu rekabet ortamında geliştirilen yeni ürünler ve patent konularında da firmaya önemli avantaj sağlayacağı ortadadır (Sevindik, 2007, s.20).

5.4.7. Marka Sadakati

Marka sadakati tüketicilerin markaya olan bağlılıkları, o markayı ne sıklıkla tercih ettikleri ve marka ile ilgili geri dönüşlerinin bir göstergesidir. Sadık bir tüketicici kitlesine sahip olan bir marka büyüme potansiyeline sahip olmakla birlikte öz değerlerinde değişiklik yapmadığı sürece ayakta kalabilme gücüne sahiptir.

Bu anlamda önemli bir anlam ifade eden marka sadakatini Şu Şekilde açıklamak mümkündür; Marka sadakati, bir markaya karşı tüketicinin olumlu tutuma sahip olması ve

gelecekte düzenli olarak belirli bir markayı satın alma niyeti taşıması olarak tanımlanmaktadır (Avcılar, 2008, s.14).

Marka sadakati iki yönlü düşünülebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır, bazı görüşler tekrarlı satın almaların marka sadakati için yeterli olduğunu öngörürken bazılarıda tüketicinin sadık olarak nitelendirilebilmesi için tekrarlı satınalmalarının yanında markaya duygusal alanda da bağlı olan kişilerdirler.

Günümüzde bir müşterinin belirli bir marka ya da firmaya karşı sadık olarak tanımlanabilmesi için, tekrarlı satın alma davranışı göstermesi yeterli bulunmamakta, aynı zamanda markaya firmaya karşı güçlü, olumlu bir tutum sergiliyor olması gerekmektedir (Devrani, 2009, s.409).

5.5. Marka ve Tutundurma Karması

5.5.1 Marka Tutundurma

Marka tutundurma, tüketici veya hedef kitleye verilen mesajları etkili kılmak, tutum ve davranışları değiştirmek için kurulan çift yönlü bir iletişimdir. Bu iletişimde ayrıca tüketiciden gelen istek, eleştiri ya da tepkiler ürünün yapısına ve verilen servise etki eder.

Tutundurmanın günümüzde büyük önem kazanmasında ve yaygınlaşmasında rol oynayan başlıca faktörler şunlardır:

- Üreticilerle, tüketiciler arasındaki fiziksel mesafenin artması,
- Nüfusun artması sonucu, tüketici sayısının artması,
- Gelir artışı sonucu, pazarların büyümesi,
- İkame mallarının çoğalması sonucunda rekabetin artması,
- Aracı firmaların artması ve dağıtım kanallarının genişlemesi

- Yine gelirin artmasıyla, tüketici arzu ve ihtiyaçlarının değişmesi, tüketicinin üründe farklılık, üstün kalite ve nitelikler araması (Çevikbaş, 2007, s.15).

Tutundurma faaliyetlerindeki en önemli aşamalar, amacın çok net hatlarla belirlenmesi, bu doğrultuda hedef kitlenin seçimi ve bunun en ince ayrıntılarına kadar araştırılmasıdır. Böylece psikolojik, sosyolojik, ekonomik, kültürel özellikleri ve yaşam alanı çok iyi belirlenen hedef kitleye hangi mesajın, nasıl ve ne ile verileceği konusunda büyük bir aşama kaydedilmiş olacaktır.

5.5.2 Tutundurma Karması

Ürünün (markanın) ve ulaşılmak istenen hedef kitlenin yapısına göre belirlenecek iletişim modeli ile tutundurma çabalarına başlanır.

Tutundurma karmasında kullanılan teknikler şunlardır.

- Reklam
- Kişisel Satış
- Halkla İlişkiler ve Tanıtım
- Satış Tutundurma
- Doğrudan Pazarlama
- E-Pazarlama, İnternette Pazarlama

A. Reklam

Reklam insanların hayat standartlarını yükselten, kitle haberleşme vasıtalarını geliştiren, ekonomik gelişmeye katkıda bulunan, eğitim ve kültürü geliştirici bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir (Güllülü, 1981, s.5).

Bir başka tanıma göre ise reklam, tüketiciye üretilen mal ve hizmetler hakkında yeterli ve doğru bilgiyi, çeşitli iletişim araçları yardımıyla iletmektir (Denli, 2010, s.19).

Amerika Pazarlama birliğine göre reklam: ‘Bir malın, bir hizmetin, veya bir fikrin bedeli verilerek ve bedelinin kimin tarafından ödendiği anlaşılacak biçimde yapılan ve yüz yüze satış (kişisel satış) dışında kalan tanıtım faaliyetleridir.’(Çengel ve Tepe, 2003, s.161). Reklam, iletişim amacını gerçekleştirmeye yönelik bir araçtır. Bu doğrultuda reklam; üretici firmaların tüketici ya da aracı kuruluşlara ürünleri, hizmetleri, hizmetlere, ilişkin bilgi vermesini sağlayan ve güdüleyerek ürünün tüketicisi veya satıcısı olmalarını sağlayan bir süreçtir.

Kısacası reklam markayı yaratmamızı sağlayan bir süreç olmakla birlikte onun devamlılığını sağlayan, kitlelere ulaşmayı hızlandıran, bir araç olmaktadır. Ancak reklam tek başına ya da alt yapı olmadan sadece bir resim olarak kalmakta, markanın ya da ürünün devamlılığını sağlayamamaktadır. Çünkü reklam ürününün ya da hizmetin tüketiciye vaat edilmesi anlatılması öğelerini içermektedir dolayısıyla vaat edilen ürün veya hizmetin tüketiciye ulaşması tutundurma çalışmalarının dikkat edilmesi gereken noktadır, yani tüketicinin yanıltılmaması, taleplerinin doğru bir şekilde karşılanması reklamın etkinliğini destekleyici dolayısıyla tutundurma çalışmalarını güçlendirici bir süreçtir. Unutulmamalıdır ki reklam, bir süreç ancak ana sürecinde bir aracı olmaktadır.

B. Kişisel Satış

Kişisel satış, iknaya dayalı bir iletişim süreci olup, satış yapmak amacıyla potansiyel alıcı ve ya alıcılarla konuşarak, görüşerek satışı gerçekleştirmektir (Gülçubuk, 2007, s.63). Olası bir alıcıya satış yapmak, satış gerçekleştirildiğinde alıcının ürünle ilgili bir sorunu olup olmadığını değerlendirmek, yeniden siparişi olup olmadığını saptamak amacıyla, satış elemanı ve var olan/olası alıcı arasında karşılıklı iletişimin kurulması girişimidir.

Bu insan-insana iletişim biçiminde satıcı muhtemel alıcıların şirketin bir ürününü/hizmetini satın alınmasında yardımcı olur ve/veya ikna eder. Reklamdan farklı olarak kişisel satışta

alıcı ve satıcı arasında doğrudan bir ilişki gerçekleşir (Öztürk, 2007, s.232). Bu satış türü ürün ya da hizmet hakkındaki düşüncelerini, önerilerinin ilk elde edildiği, kısacası tüketici nabzının ilk ölçüldüğü zamandır. Ayrıca markanın ve şirketin kurumsal kimliğinin tüketicilere yansıtıldığı, tüketicinin şirket kimliğine en yakın olduğu noktada olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı kişisel satış için hangi ortam tercih edilirse edilsin, marka olgusundan, marka imajından uzaklaşılmalı ve markanın yarattığı tüketici algısını gerçekleştiren bir süreç oluşturulmalıdır.

Tablo 5.1. Kişisel satışın üstünlükleri ve zayıflıkları (Öztürk, 2007, s.250)

ÜSTÜNLÜK	ZAYIFLIK
Etki fazladır.	Maliyeti yüksektir.
Hedeflenmiş mesaj vardır.	Ulaşımında sıkıntı olabilir.
Bilgi verme kolaydır.	Kontrol yetersizdir.
Gösterim yapılabilir.	Tutarsızlık oluşabilir
Uzlaşma sağlanabilir.	
Etkileşim yüz yüze sağlanır.	
Bilgi miktarı fazladır.	
Bilginin karmaşıklığı azaltılabilir	
Geri bildirim anında vardır.	
Kapsamı genişletilebilir.	

C. Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Halkla İlişkiler Derneği Halkla ilişkileri ,”Özel ve kamu kuruluşlarında, çevrelerinde kabul görmeleri, kendilerini topluma tanıtmaları çalışmalarını ve tutumlarını kamuoyu beklentileriyle uyumlu hale getirmeleri amacıyla yapılan; müşteri, çalışan, ortak, kamu gibi hedef gruplar ve paydaşlar veya geniş anlamında kamuoyu ile kurdukları sürekli, düzenli ve planlı iletişim çabalarıdır.”olarak tanımlamaktadır.

Halkla ilişkiler özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelere dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirilerek, onları olumlu davranışa yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylelikle karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yönetim işlevidir (Öztürk, 2007, s.232).

Aile şirketleri için halka ilişkiler pazarlama iletişimi çalışmalarıyla birlikte diğer sosyal kurumlar ile de iletişim içinde olunmalıdır, bunlar çeşitli odalar, sendikalar, sosyal yardımlaşma kurumları gibi kurumlardır. Bu kurumlarla sağlanan iletişim tüketicilere doğru mesajları verirken şirket kültürünün istenen doğrultuda yaratılmasını sağlayabilmektedir. Böylece markalaşma sürecinde sadece ürün veya hizmet markalaşmamış şirket her yönüyle yeni bir marka kimliğini ve kültürünü kazanmış olacaktır.

Yeni meydana gelmiş marka için, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler kullanılarak hedef gruplar üzerinde markanın tutundurma etkili olabilir. Halkla ilişkilerin gücü ile oluşturulan markalara örnek olarak, “The Body Shop’u verebiliriz. Reklam yapmadan doğan marka, The Body Shop, Anita Roddick’in kendi ihtiyaçlarından yola çıkarak üretmeye başladığı doğal ve ekolojik kozmetik ürünleri markasıdır (İnce, 2007). The Body Shop ağızdan ağıza pazarlama ve kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları ile bir dünya markası olmuştur.

D. Satış Tutundurma (Satış Teşvik)

Reklam, kişisel satış ve halkla ilişkilerin dışında kalan, tüketicilerin satınalma eylemini ve araçların etkinliğini güdüleyen, bir işletmenin düzenli faaliyetleri içinde yer almayan sergiler, teşhirler, gösterimler gibi çeşitli satışa yönelik çabaları içeren pazarlama çalışmaları, satış tutundurmadır (Öztürk, 1993, s.7).

Bir başka çalışmada ise, satış tutundurma çabaları; kuponlar, numuneler, geri ödemeler, satış indirimleri gibi kısa vadede ve anında satın almayı teşvik edici etkisi olan unsurlar olarak ifade edilmiştir (Kılıç, 2009, s.2).

Kılıç (2009, s.2) tarafından satış tutundurma çabalarının amaçlarına aşağıdaki örnekler verilebilir.

- Kısa dönemde satışları artırabilmek ve buna paralel olarak uzun dönemde pazar

payı kazanabilmek,

- Yeni ürünlerin denenmesini sağlayabilmek,
- Tüketicilerin marka değiştirmelerini sağlayabilmek,
- Mevcut tüketicilerin daha fazla ürün satın almalarını sağlayabilmek,
- Yeni tüketiciler kazanabilmek,
- Yeni ürünleri perakendecilerde listeleyebilmek ve daha fazla raf payı elde edebilmek,
- Perakendecilerin daha fazla stok yapmalarını sağlamak,
- Satış noktalarındaki müşteri trafiğini artırabilmek,
- Rakiplere karşı daha fazla mücadeleci olabilmek,
- Satış ekiplerini güdülemek.

E. Doğrudan Pazarlama

Mal ve hizmetlerin kimlikleri saptanmış olası müşterilere, normal satış yerine başvurmaksızın, araçlar çıkartılarak, satış elemanları ve medya kullanılması, siparişleri müşterinin yeniden vermesi ve teslimatın veya göndermenin müşterinin yerine yapılması esaslarına dayanan pazarlama faaliyetleri bütünüdür (Aydın, 1997, s.11).

Doğrudan pazarlamanın tutundurma yöntemi olma özelliğini ön plana çıkaranlar da doğrudan pazarlamayı; mevcut ve olası tüketicilere reklam mesajının doğrudan iletilmesi ve onların satın almaya güdülenmesi şeklinde tanımlamışlardır (Gürağaç, 2006, s.3).

F. İnteraktif Pazarlama/İnternetten Pazarlama

İnteraktif pazarlama sadece internet, sadece multimedya ya da sadece veritabanı toplama aracı değildir. İnteraktif pazarlamanın, bu araçlar bütünü olduğu söylenebilir (Özkan, 2010, s.115). İnteraktif pazarlama tüketicilerin satınalma davranışlarını interaktif deneyimlerle değiştirmeyi hedefleyen müşteri odaklı bir pazarlama şeklidir.

İnteraktif pazarlamayla daha çok kişiye daha hızlı ve ucuza ulaşabilmek sağlanırken günümüzde internet kullanımının artmasıyla beraber en yoğun uygulanan pazarlama tekniklerinden birisi haline gelmiş olmaktadır.

BÖLÜM6. TÜRKİYE’DE İLERİ GELEN AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA ÖRNEKLERİ İLE TÜRK HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

6.1. Giriş

Bu bölüm yapılmış olan literatür araştırmalarının ışığında Türkiyede ileri gelen birkaç aile şirketinin incelenmesi ve bu incelemeler sonucunda ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi ayrıca araştırmanın daha aydınlatıcı olması amacıyla hazır giyim sektöründe bulunan bir aile şirketinin markalaşma ve kurumsallaşma adımlarının incelenmesinden oluşmaktadır.

6.2. Tez Metodolojisi

6.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Aile şirketleri Dünya’da ve Türkiye’de önemli bir yere sahiptir ancak ekonomide bu kadar önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin uzun ömürlü olmadığı yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur.

Aile şirketlerinin daha güçlü birer işletme haline gelebilmeleri gerektiğinde stratejik kararları alabilmeyi beraberinde getirmektedir. Bu kararlar bu çalışmanın amacı doğrultusunda kurumsallaşma ve markalaşma olarak belirtilmiştir.

Bu bakımdan yapılan bu araştırma aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesi için kurumsallaşma ve markalaşma stratejilerini hayata geçirmesi gerekliliğini ortaya koymak ve bu süreçleri irdeleyerek aile şirketlerine ve diğer araştırmacılara yol göstermek bakımından önem teşkil etmektedir.

6.2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama

Yapılan araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. Bu kısımlardan birincisinde Türkiye’de ileri gelen çeşitli aile şirketlerinden kısa örnekler verilmiş bazı aile şirketlerinin izledikleri stratejiler kısaca tanımlanmış olmaktadır. Bu doğrultuda ikincil verilere başvurulmuş ve bu şirketlere ait çeşitli makale, söyleşi, internet sitesi gibi kaynaklardan faydalanılmıştır.

Örneklerin verilmesinin ardından yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirilerek kurumsallaşma ve markalaşma kararlarını etkileyen faktörler açıklanmış ve aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşmaya duyulan ihtiyaçların nedenleri alt başlıklar halinde yorumlanmış olmaktadır.

Araştırmanın ikinci kısmı ise uygulamanın ilk kısmında elde edilmiş bilgilerin gelişimini daha detaylı inceleyebilmek ve markalaşma, kurumsallaşma süreçlerini uygulamalı bir şekilde görebilmek adına hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinde yapılan keşifsel araştırma yöntemiyle desteklenmiştir. Keşifsel araştırma doğrultusunda öncelikle ikincil verilere başvurulmuş bu amaçla çeşitli tez, makale, bildiri, dergi, şirket raporları ve kitaplardan faydalanılmış ayrıca uygulamanın yapıldığı işletmede aktif olarak çalışmanın sağladığı avantaj ile birincil veriler yani birebir sorumlu kişilerden süreçler ile ilgili bilgi alınması ve gözlem yolu ile sağlanmış ayrıca şirket içerisinde kurumsallaşma adına yapılmakta olan çeşitli projelerde de yer alarak sürecin işleyişini yakından izleme ve araştırmaya bu süreçlerin aktarılması şansı elde edilmiş olmaktadır.

6.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamı, literatür bakımından Dünya’da ve Türkiye’de bulunan aile şirketlerinin incelenmesi, ancak uygulamaya ışık tutması, dil ve zaman kısıtları, araştırma bütçe kısıtları sebebiyle ve uygulamaya yönelik olması adına uygulamanın ilk aşamasında Türkiye’deki aile şirketlerini kapsamakta ancak uygulamanın ikinci aşamasında Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir tekstil firması ele alınmaktadır.

Araştırmanın kısıtları, Türkiye’deki araştırmalara ulaşabilmekle sınırlı iken, Dünya üzerindeki aile şirketlerinin incelenmesi yıllar süren araştırmalar ile yapılabileceğinden dolayı, araştırmanın sınırları dahilinde çoğunlukla Türkiye’deki uygulamalarla ilgili literatür araştırmalarıyla kısıtlı kalınmış, uygulamanın ilk aşamasında ise zaman kısıtı sebebiyle Türkiye’nin önde gelen belirli aile şirketleriyle kısıtlı kalınmış, uygulama son aşamasında uygulama yapılan firmada çalışıyor olmaktan kaynaklanan gizlilik sözleşmeleri ve açıklık ilkeleri ile kısıtlı kalınmıştır.

6.3. Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri

Türkiye’deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığı zaman, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile şirketinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama Dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile şirketi dikkat çekmektedir. Bu şirketlerin adı ve sıralaması şöyledir: Hacı Ömer Sabancı Holding (83), Doğuş grubu (91) ve Koç grubu (94) (Erdoğan, 2007, s.87).

A. Koç Grubu

Vehbi Koç’un kendi aktarımına göre, aile şirketi olmanın olumsuzluklarını azaltmak ve şirketlerin sürekliliğini sağlamak için, aile şirketi niteliğinden anonim şirkete geçmenin yararlı olacağını düşünmeye başlamıştır. Bu düşünce ile, Siemens ve Ford’u inceleyerek şirketleri bir Holding şirketi çevresinde toplamak istemiştir. Holdingin bir kısım hisselerini, ailenin etkisinde kalmayacak bir vakfa vererek, Koç Holding’i 1963’te kurmuştur. Holdinge, iş arkadaşları ve vakfın ortaklığı sağlandıktan ve hisselerin tedricen halka geçmesinden sonra, kuşklarını azaltmak için Avrupa ve Amerika’daki pek çok uzman ve işadamı ile yeni durumu müzakere etmiştir. Koç, bu incelemelerden sonra, Koç Holding ve bağlı şirketlerin sağlamaştırılması ve devamlılığının sağlanması konusunda elinden geleni yaptığını inanarak sonrasını gelecek kuşaklara bıraktığını ifade etmektedir. Koç Holding, sonradan diğer işadamları için de ilk ve önemli bir örnek olmuştur. (Koç, 1971)

Koç ailesi dönemin Türkiye'si için oldukça cesur ve bir o kadar da büyük bir adım atarak yalnızca Türkiye'nin ilk holdingi olma unvanını almamış Vehbi Bey'in o günlerde öngördüğü gibi özel sektörü temsil eden en büyük şirketlerden biri olmuştur. Kurum bugün 100'e ulaşan şirket sayısı ile istihdam, milli hâsıla ve ihracat cirosu gibi ekonomik göstergelerde en iyiler arasında olmaya devam ederken holdingin kurulmasından sonra geçen yarım asra yakın sürede yeniliklere öncü olarak yalnızca kendisinin değil rakiplerinin gelişimini de desteklemiştir.

Günümüze gelindiğinde Koç Holding'te Koç ailesi dünyadaki diğer büyük gruplarda olduğu gibi "*aile ofisi*" ile temsil ediliyor. Mustafa Koç Aile ofisini kurma gerekçelerini şöyle anlatıyor: "Aile ofisi, ailenin tasarruflarını yönetecek, onları derleyip toparlayacak, değerlendirecek bir ofis. Biz bunları dünyanın büyük gruplarında gördük. Bu tamamen profesyonel kadrodan bağımsız ve ayrı çalışıyor. Yönetimle hiçbir organik bağı yok fakat sürekli iletişim halindedir. Günümüz şartlarında bazen şirket çıkarları ile aile çıkarları üst üste örtüşmüyor. Bu aile ofisi mümkün olduğu kadar buradaki uzlaşmayı sağlayacak. Ailenin çıkarlarını koruyacak ve müdahil olabilecek bir yapı. Burada tabii CEO ve profesyonel kadro ile de uyum içinde çalışması önemli" (Koç, 2003).

Holding son 5 yılda dolar bazında kaydettiği %31 büyüme ile halka açık firmalar arasında Avrupa'da en büyük 50, tüm dünyada ise 200 şirket arasındadır. Faaliyetlerini enerji, otomotiv, dayanıklı tüketim ve finans sektörlerinde yoğunlaştıran kurumun dünyaca ünlü markalarından bazıları şunlardır: Arçelik, Beko, Aygaz, Mogaz, Fiat, Ford, Koç Finans, Opet, Otokar, Otokoç, Tofaş, Tat, YapıKredi, Tüpraş.

B. Hacı Ömer Sabancı Holding

Koç ailesinin kurumsallaşma sürecinde kararlı adımlar attığı dönemde tıpkı Vehbi Koç'un öngördüğü gibi bu ayak izlerini takip eden başka yatırımcılar da olmuştur. Sakıp Sabancı'ya göre, sanayileşmenin ilk döneminde sermayedar- müteşebbis- yönetici aynı kişi iken; daha sonra sermaye-müteşebbis aynı, yönetici ayrı kişi olmaya başlamıştır. Şirketlerin daha da gelişebilmeleri için devamlılığın temel şartı olarak bunları kurumsallaştırmak gerekmektedir.

Sabancı, babasının ölümünden sonra, Koç Holding örneğinden de yararlanarak, 1967’de Sabancı Holding’i kurmuştur (Sabancı, 1985).

Sabancı Holding, Türkiye’de ilk defa aile üyelerinin işe girişlerinden, karar alma yöntemlerine kadar birçok konunun yer aldığı “Aile Anayasası” ve “Aile Konseyi” uygulamasına gitmişti. Rahmetli Sakıp Sabancı, vefatından önce Capital Dergisi’ne verdiği demeçte Aile Anayasası ve Konseyine ilişkin olarak şunları söylemişti: “Bu konularda 4 – 5 yıl süren toplantılar yaptık danışman şirketimizle. Kişiyi soyadı Sabancı olduğu için iş vermiyoruz. Grubumuzda kimse soyadı Sabancı olduğu için öncelik alamaz. Müesseseseleşme önemli dediğimiz için amacı holdingin idare heyetine tavsiyelerde bulunmak ve aile birliğinin korunmasını sağlamak olan Aile Konseyi’ni oluşturduk. Aile Konseyine katılacak olanlar için kriterler (kardeşler, eşleri, çocuklar, damatlar, hisse sahibi olup olmaması vb.) belirledik.” Ve Sakıp Sabancı’nın vefatına kadar ki dönemde şirkette her şey kurumsallaşmanın ve aile anayasasının kurallarına göre işliyordu. Bunun en güzel örneklerinden birisi Ali Sabancı’dır. Amerika’nın en iyi üniversitelerinden biri olan Columbia’dan dereceyle mezun olan ve arkasından Morgan & Stanley yatırım bankasında finansal analist olarak çalışan Ali Sabancı ilk mastırlı veznedar olarak tanıtılmaktadır. Ali Sabancı, bir röportajda su bilgileri vermektedir. “Hayatım boyunca hep finans ağırlıklı bir şey yapmak istedim Aklımdan dışı, ressam olmak geçmedi. İyi bir eğitimle Türkiye’ye döndüğüm halde en büyük sıkıntım Türk insanını, Türk piyasasını tanımamamdı. Hala da tanıma açısından 4 senelik bir geçmişim var. Kâğıt üzerinde çok iyi bir formasyonum vardı bana göre. Her zaman aile şirketinde çalışmak istedim. Sorumluluk alacağımı düşünürken Sultanhamam’da ise başladım. Bir sene Akbank’ın Bahçekapı şubesi! Bir ay gişede veznedarlık yaptım. Herhalde Türkiye’nin ilk mastırlı veznedarı bendim. 1997’de Sabancı grubunda yeniden yapılanma olunca strateji ve is geliştirme departmanında, proje yapan bir ekibin başına geldim” (Erdoğan, 2007, s.171).

Ancak Sakıp Sabancı’nın vefatından sonra ortaya çıkan tablo ile şirketteki kurumsallaşmanın tamamlanamadığı ailenin ve dolayısıyla holdingin bir arada tutunmasının Sakıp Sabancı’nın kişisel meziyet ve saygınlığının önemli rol oynadığı görülmüştür. Örneğin yukarıda aile anayasası kuralları için de örnek olarak verdiğimiz Ali Sabancı ve Emine Kamışlı kardeşler ile suikast sonucu öldürülen Özdemir Sabancı’nın

oğlu Demir Sabancı'nın grupta yaşanan tartişmalardan sonra ayrılma kararı almaları çözümlenin aile dışına en bariz yansımasıydı belki de. Bu çözümler iş dünyasında “Aile Anayasası” ve Aile Konseyi” işlemedi mi sorusunun ortaya atılmasına neden oldu. Çünkü aile anayasasının bu gibi durumlar için kurallar koymasđ ve önceden hazırlıklđ olmasđ gerekiyordu (Ateş, 2004).

C. Boyner Holding

Boyner Holding'in hikayesi 1952 yılında seçkin tekstil imalatçısı Altınyıldız'ın kurulmasıyla başladı. Bugün Boyner Holding perakende alanında gösterdiği faaliyetlerle Türkiye'nin önde gelen holdingleri arasındadır. Perakendenin yanı sıra kumaş ve hazır giyim imalatı, ana faaliyet alanlarını oluşturmaktadır. Grubun bünyesinde tekstil ve konfeksiyon imalatçısı ve perakendecisi Altınyıldız (kuruluş: 1952), prestij mağazacılığı Beymen (kuruluş: 1971), Türkiye'nin lider konumdaki çok katlı mağazacılık kuruluşu Boyner (kuruluş: 1981), Benetton, Divarese, Limon markalarının üretimi ve dağıtımını Türkiye ve bölge ülkelerde gerçekleştiren, aynı zamanda 2003 yılında Türkiye'nin en çılđın markası T-Box ile Türkiye ve Dünya'yı tanıştıran Boğaziçi (kuruluş: 1986) bulunmaktadır.

Boyner Holding 2000 yılının Haziran ayında Beymen ve Boğaziçi'ni BBA A.ř. adı altında birleştirmiş, böylece perakende faaliyetlerinde güç birliği yaratmayı ve gelecekte yapacağı yeni satın almalarla yerli ve uluslararası markaları çatısı altında toplamayı hedeflemiştir. Ayrıca Türkiye'nin en büyük banka dışı kredi kartı firması Advantage 1989 yılında Boyner Holding tarafından yaratıldı ve 2002'de Türkiye'nin en büyük ikinci hacimli işlemi olarak \$75 milyon bedelle HSBC'ye satıldı.

Bu şekilde bakıldığında holding çatısı altında yeni markalar yaratarak büyüyen bu markaları doğru zamanda doğru ortaklıklara ačan veya karlı şekilde satan dinamik bir aile şirketi olma hüviyetindedir.

Boyner Holding de çok kalabalık bir aileye sahip: ailede toplam 19 birey var. Bunların şu anda 9'u grup şirketlerinde çalışıyor. Bir kişi Boyner Holding Murahhas Azası, diğerleri

ise yönetim kurullarında görev alıyorlar. Yönetim kurulları, yürütme kurulu yetki ve esaslarıyla çalışıyor. Yönetim kurulunda aile dışından profesyoneller de görev yapıyor. Aile bireylerinin şirketlerde çalışabilmesi için atanacak göreve uygun eğitim düzeyi ve iş tecrübesi, insan kaynakları ile görüşmesi ön koşul olarak kabul ediliyor. Daha sonra ise görev tanımı itibarıyla insan kaynakları ve üst yönetim tarafından kişisel özelliklerine göre sınanıyor. Şirketlerde hissedar olan, ancak yönetimde olmayan aile bireyleri ile yönetimde bulunan aile bireyleri 2 ayda bir oluşturdukları “Aile forumunda” bir araya geliyorlar. Bu hem sosyal bir birliktelik hem de şirketlerle ilgili tüm hissedarlara bilgi verme, tavsiye isteme, paylaşmak için yapılıyor (Capital, 2003).

D. Evyap Sabun

Şirket 1927 yılında Erzurum’da sabun malzemeleri üretimiyle faaliyete başlamıştır. Üretim için gerekli hammaddeyi İzmir ve İstanbul’dan getiren Mehmet Rıfat Evyap, şirket kısa zamanda aldığı yoğun taleplerin malzeme temininde sık sık sorunlar yaşamaya başlayınca bölgesini daha da genişletmek ve hammaddeyi kolayca temin edebilmek için Ağustos 1943’de sabunhanesini Erzurum’da bırakır ve İstanbul ‘da Vaniköy’de üretime başlar. Deniz üzerinden motorlarla gelen hammadde üretildikten sonra tekrar aynı yolla Tahtakale’deki satıcılara ulaştırılır.

Mehmet Rıfat Evyap bu arada İstanbul’da üretim yapmakta olan bir başka sabun firması ile ortaklaşa makineli sabun üretimine geçer. Bir süre sonra ortağının ayrılmasıyla Ayvansaray ve Tahtakale’deki fabrikalarında üretime devam eder. Daha sonra fabrikalarını Silahtarağa’ya taşıyan Evyap, 1958 yılında yeni yerinde faaliyetlerini sürdürür. 1967 yılında Duru markalı sabunların üretimi gerçekleşir. İlk TV tanıtımına 1971 yılında Arko markası ile girilir.

1975 yılında Ayazağa’daki yeni fabrikanın temelleri atılır. 1980 yılında Ayazağa’daki fabrikaya taşınılır. Duru markasıyla ilgili sabun reklamları 1980’li yılların başında başlar. İlk büyük ihracat 1980 yılında İran’a Amber markalı sabun ile gerçekleştirilir.

Bugün 100'ü aşkın ülkeye ihracat yapan şirket Türkiye'nin en büyük 100 sanayi kuruluşu arasında yer almaktadır. Türkiye'deki tesislerinin yanı sıra 2002 yılında Mısır'da da bir üretim tesisi faaliyete geçmiştir. Diğer taraftan 2006 yılında Aromel Kozmetik'i satın alarak Bellissima, First Class, Privacy, Emotion ve Blade markalarını da bünyesine katmıştır (Evyap, 2005).

Şirket markalaşma konusuna her zaman önem vermiş aynı zamanda profesyonel yönetim için de mühim adımlar atmıştır. Bu anlamda markalaşma ve kurumsallaşmayı uygun bir çatı altında harmanlamıştır. Pazarlama ve ARGE'den sorumlu icra kurulu üyesi Mustafa Arın Evyap'ın 50 yıllık yapılanması boyunca tüketicinin güvenini sağlayarak markalaşmayı ön plana çıkardığını vurgulamakta ve hızlı tüketim ürünlerinde markalaşmanın kaçınılmaz olduğuna işaret etmektedir (Sarrafoğlu, 2008)

E. Orka Grup

Orka Grup 1986 yılında %100 Türk Sermayesi ile Orakçioğlu ailesi tarafından Osmanbey'de kurulan şirket Damat markası ile erkek hazır giyim sektöründe faaliyete başladı. Şirket 1994'te kurumsallaşma faaliyetlerini tamamladıktan sonra markalaşma faaliyetlerine ağırlık vererek dünyanın saygın fuarlarında yer buldu ve önemli moda dergilerine haber oldu. 1995 yılı itibari ile yurt içi ve yurt dışı mağazacılık ve bayilik çalışmalarına ağırlık veren şirketin ilk konsept mağazaları yurtiçinde Akmerkez yurtdışında ise Güney Afrika Johannesburg'da açılmıştır. Şirketin büyümesi devam ederken 1998 yılında genel merkez binası Okmeydanı'na taşındı. 2001 yılında şirket anonim şirket yapısına giderken unvanı ORKA Tekstil Sanayi ve Turizm Ticaret Anonim Şirketi olarak değişti. Aynı yıl Süleyman Orakçioğlu Birleşmiş Markalar Derneği'ni kurdu ve başkan olarak seçildi. 2002 yılında arka arkaya gelen başarılar Süleyman Orakçioğlu'na 2002 yılının girişimcisi ve Damat Tween ADV'ye ise en başarılı marka ödülleri getirdi. 2004 yılında Ernst&Young'ın düzenlediği Dünya'da Yılın Girişimcisi yarışmasında Türkiye birinciliği Süleyman Orakçioğlu'na verilerek, kendisi Dünya Girişimciler Akademisi'ne katılan ilk Türk girişimcisi unvanını aldı. Şirket markalarının dünyaya yayılması emin ama hızlı adımlarla ilerlerken Tween markası 2009 yılında

ABD'nin en önemli moda fuarı olan Magic Fashion Fair'e Avrupa'nın prestijli markası olarak davet edildi. Ayrıca en önde gelen moda portalı olan WGSN'in erkek giyim trendlerinin ana sayfası Tween koleksiyonu görsellerinden seçilerek modanın öncüsü konuma geçti.

Bugün grup moda tasarım, üretim planlama, grafik tasarım, halkla ilişkiler ve reklam, insan kaynakları, mimari tasarım, vitrin tasarım, görsel düzenleme, showroom, dış ticaret ve lojistik departmanları ile görev tanımları ve iş akışları düzenlenmiş kurumsal bir yapıya sahiptir. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Başkan Yardımcılığını Orakçioğlu kardeşler tarafından yürütülürken grubun Genel Koordinatörlüğü'nü 16 yıldır tekstil sektörünün duayen isimlerinden Osman Arar yürütmektedir. Genişleme ve kurumsallaşma faaliyetlerinin son halkalarından biri olarak 2008 yılında oluşturulan Genel Müdürlük birimine ise daha önce Beymen ve Orijin Grup'ta da görev yapmış olan deneyimli isim Dr Fatih Anıl getirilmiştir. Grubun bugüne kadar gelen başarısının anahtarı olan istek, heyecan ve sahip olduğu geniş vizyonu Anıl'ın sarf ettiği şu sözlerde yakalamak mümkün olacaktır: "En büyük hayalim üzerinde güneş batmayan bir markaydı. Bu hayalimi Orka'da gerçekleştirebileceğime inanıyorum, bu yüzden buradayım" (Bilgin, 2008).

F. Güllüoğlu Baklavaları

Güllüoğlu Baklavaları daha önceki bölümlerde verilen firmaların aksine kurumsallaşmak yerine usta-çırak ilişkisini yürütmeyi ve markalarını korumayı amaç edinmiştir. 1949'den bu yana geçen 61 yıllık zaman zarfında ayakta durmalarının sırrını işin başında durmak ve sadakat olarak özetleyen firma kurucusu Mustafa Güllü, bugün firmayı oğlu Nadir Güllü'ye devretmiş olmasına ve 80 yaşına gelmiş olmasına rağmen, her sabah Karaköy'deki ilk şubelerinin kasasına oturur ve öğleden sonraya kadar bilfiil çalışmaya devam etmektedir. Benzer şekilde şu anki şirket sahibi Nadir Güllü önlüğünü giyip imalathanede çalışan bir ustadır hala. Mustafa Güllü'nün 2 oğlu babalarının şirketinde yollarına devam ederken diğer 2 oğlu kurumsallaşma sorunları nedeniyle kendilerine Güllüoğulları adı altında farklı firmalar kurarak baba mesleğini devam ettirmektedir.

Kurumsallaşamadıkları ve markalarını koruyamadıkları için dağılan diğer bir sektör temsilcisi ise İskender Kebap'tır (Güllü, 2009).

G. Vefa Bozacısı

Kuruluş tarihi → 1870

Kurucu → Hacı Sadık

Nesil → 4

İzlenen Yol → Önce markalaşmış hala kurumsallaşma çalışmaları devam ediyor

H. Hacı Bekir Lokum

Kuruluş tarihi → 1777

Kurucu → Hacı Bekir

Nesil → 5

İzlenen Yol → Önce markalaşmış hala kurumsallaşma çalışmaları devam ediyor

I. Erak Giyim - Mavi Jeans

Kuruluş tarihi → 1984

Kurucusu → Sait Akarlılar

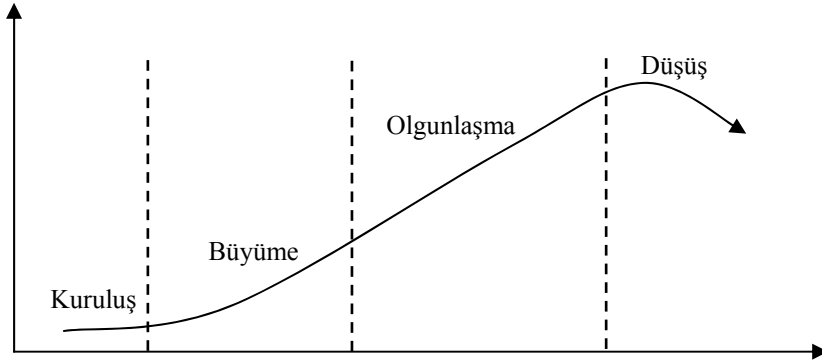
Nesil → 1

İzlenen Yol → Üretici firma olarak yola çıktı, ağırlık olarak Avrupa markaları için üretim yaparken 1991 yılında Mavi Jeans ile markalaşma yoluna girdi. Hızla büyüyen marka 2005 yılından itibaren kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık verdi ve 2007 yılında Turquality Marka Destek Programına kabul edildi. Şuanda markalaşma ve kurumsallaşma çalışmaları bu proje kapsamında eş zamanlı olarak devam ediyor.

6.4. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Şirketler yaşam döngüleri içerisinde yol alırken karşılarına çıkan kritik kararlar bu döngünün uzunluğu üzerinde yani işletmenin yaşam süresinde belirleyici rol oynar.

Yalnızca yaşam süresini değil döngü içerisindeki aşamaların her birinin süresini dolayısıyla da yaşamın kalitesini de yani işletmenin rekabet içerisindeki yerini de bu kararlar etkiler.



Şekil 6.1. Klasik şirket yaşam döngüsü (<http://www.cengizpak.com.tr/>) (27.Kasım.2010)

Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi aile şirketlerinin ancak 1/3'ü 2. Jenerasyonu görürken, 3. Jenerasyonu bunun ancak yarısı yani toplam rakamın ancak 1/6'sı görebilmektedir. İşte bu noktada kuruluş döneminin ardından işletmenin alacağı kararların önemi ortaya çıkmaktadır. İşletmenin daha doğrusu KOBİ olarak adlandırılan küçük ve orta boyutlu işletmelerin kuruluş döneminden sonra karşılarına çıkan belki de ilk önemli ikilem “kurumsallaşma mı, yoksa markalaşma mı?” ayrımıdır. Ancak burada alınacak olan sadece basit bir karar değil büyük bir stratejinin başlangıcı, yol haritasının ilk adımınıdır. Dolayısıyla işletmelerin bu kararı alırken çok dikkatli davranması gerekmektedir. Uygulamalar incelendiğinde şirketlerin bilinçli ya da bilinçsiz önce kurumsallaşma, önce markalaşma ya da karma stratejiler ile yola çıktığı görülmüştür. Dış çevrenin etkilerine son derece açık olan serbest piyasa ekonomisine dayalı sektörlerde kesin kurallar ortaya koymak zor olsa da bu bölümde yapılacak incelemeler ile aile şirketlerinde küresel rekabet avantajı yaratmak için hangi yola girilmesi gerektiği tespit edilmeye çalışılacaktır. Kısacası bu bölümde *kurumsallaşsak da mı markalaşsak yoksa markalaşsak da mı kurumsallaşsak?* sorusu yönetim bilimi çerçevesinde değerlendirilecektir.

Türkiye’de başarılı olmuş aile şirketlerine bakıldığında farklı stratejiler incelendiği ortaya çıkmakta ve bu konuda ekonomik şartlar, sektör, şirket büyüklüğü gibi çeşitli faktörlerin etkili olduğu görülmektedir.

Bölüm 6.3'te verilen örnekler ve diğer vakalar incelendiğinde görülmüştür ki; tüm sektörleri, zamanları kısacası mevcut tüm şartları kapsayan genel geçer bir kaide ortaya koymak ya da çıkarımda bulunmak çok da doğru olmayacaktır. İncelemelerde bu kritik ve stratejik kararı etkileyecek faktörler belirlenmiş ve temel olarak aşağıda detayları anlatılacağı üzere dört ana grupta toplanmıştır.

6.4.1. Zaman Faktörü

20. yüzyılın öncesinde yani global dünya felsefesinin uzağında olan, iletişim mecralarının yaygın ve hızlı olmadığı dönemde henüz bilimsel yönetim düşüncesinin başlangıç evreleri yaşanmaktaydı. Fayol'un bilimsel yönetime ilişkin ortaya koyduğu 14 ilke ve akabinde Max Webber'in bürokrasi yaklaşımında bahsettiği organizasyon yapısı belki de kurumsallığa açılan ilk kapılardı. Dolayısıyla 1900'lü yıllardan önce kurumsallaşmadan bahsetmek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır ve bu dönemden önce faaliyetine başlamış firmalarda eğer fason üretimden değil de marka olarak var olmaktan bahsediliyorsa önce markalaşmanın başlayacağı aşikârdır. Diğer taraftan yönetim düşüncelerinin gelişimi ve uygulamaya geçişi dahası yenedünya düzenleri ile birlikte devletlerin özel sermayeyi desteklemesi sonucu ekonomik buhrana rağmen 1930'lardan 1960'lara değin sermaye, iş gücü ve bilim desteği ile birlikte aile şirketlerinde kurumsallaşma eğilimleri ön plana çıkmıştır. 1960'ların sonlarında özellikle maliyet artışı tabanlı olarak ekonomik verilerdeki bozulmalar sonucu müteakip dönemde kurumsallığın hantallığına işaret edilerek önce KOBİ'lerin dinamizmi ile üretici pozisyonundaki etkinliği artmış, 1980'lerle birlikte başlayan tüketim çılgınlığı ile de markalaşma hareketleri hız kazanmıştır. Günümüzde ise globalleşen piyasa koşullarında rekabet etmenin zorlaşması, verimliliğin önemini perçinlemiş ve kurumsallaşma yükselen bir değer haline gelmiştir. Tüm bu süreç değerlendirildiğinde görülüyor ki firmanın stratejik karar evresi yukarıda belirtilen etkenlerden yani zamandan bağımsız düşünülmemelidir.

6.4.2. Ekonomik Faktörler

Global ekonomide yaşanan köklü değişimler işletmenin ölçeği önemli olmaksızın yönetsel ve yapısal anlamdaki değişimlerle şirketleri de birebir etkilemektedir. 1960ların sonlarında ekonomik verilerde görülmeye başlayan negatif dalgalanmalar, 1971 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin Bretton Woods Antlaşmasından çekildiğini açıklaması ile ABD Doları'nın altın karşısındaki sabit değerinden vazgeçip dalgalı kur yapısını seçmesi ve akabinde gelen zincirleme tepkiler ile birlikte 1973 Petrol Krizi baş gösterir. 1974 sonuna kadar süren ve petrol fiyatına bağlı olarak yaşanan kriz tüm sanayi yapısını etkilemiş dünya üzerinde dengeleri değiştirmiştir. Çünkü petrole bağlı olarak girdi maliyetlerinde yükselme ticari hacimde daralma dolayısıyla da yüksek talebe karşı büyük arz sunan büyük ölçekli firmaların sarsılmasına neden olmuştur. Dahası o güne kadar büyük ölçekli firmaların oluşturduğu stabil yapılı istikrar politikaları sunan ekonomik modeller de hakimiyetini yitirmiştir. Diğer taraftan hızlı hareket eden, esnek, ürün çeşitliliği sunabilen KOBİ'ler rekabette bir adım öne çıkarak güçlenmiştir. Aslında tüm bu süreç büyük bir paradoksu da içinde taşımaktadır ve John Naisbitt, bu paradoksu şöyle açıklamaktadır: Paradoks, bu durumun küresel çerçeveye geçerken oluşmasında; daha geniş bir alanda, daha küçük ve daha hızlı oyuncular daha başarılı olacaklar.” (Naisbitt, 1994, s.8). Dolayısıyla da global ekonomik faktörler piyasadaki oyuncuların yani işletmelerin kurumsallaşma kararlarını tabii ki etkiliyor ve kimi zaman işletmeler kurumsallaşma yolunda desteklenirken kimi zaman da kurumsallaşmayı kaçınılması gereken bir olgu olarak sunulabiliyor.

Diğer taraftan işletmelerin kurumsallaşma kararını yalnızca makro düzeydeki ekonomik faktörler değil aynı zamanda mikro düzeyde olanlar da etkilemektedir. Kurumsallaşmanın firmaya uzun vadede katacağı faydaları göz önünde bulundursalar da finansal kaynak yetersizliği nedeniyle işletmeler istedikleri halde kurumsallaşmayı erteleyebilmektedirler. Son dönemde Türkiye bu konuda önemli adımlar artmış ve kurumsallaşma için gerekli olan kaynağı çeşitli krediler ve/veya hibeler ile işletmelere sunuyor olsa da finansal gücü zayıf olan işletmeler böyle büyük bir adım atmadan önce sektörde var olma şansını değerlendirme gereği duyuyor. Sonuç olarak işletmenin öz sermayesinin büyüklüğü de kurumsallaşma mı markalaşmamı önce gelir kararına doğrudan etki etmektedir.

6.4.3. Sektör Faktörü

İşletmenin kuruluşunda belirlediği ticari amacı ve sektörü markalaşma/kurumsallaşma yol ayrımında belirleyici rol oynayan faktörlerden biri haline gelmektedir. Yapılan incelemelerde sektörel etkenlerin belirli işletmelere kazandırdığı birtakım ortak özellikler tespit edilmiştir. Örneğin; son kullanıcıya hitap eden ürünleri üreten, statü simgesi olarak günlük hayatta kullanılabilen ürünleri müşteriye sunan, yüksek teknolojiye gereksinimi düşük olan gibi sınıflara tabii olan işletmeler kurumsallaşmayı ikinci plana atarken markalaşmayı öncelikli olarak değerlendirmeye alırlar. Ya da ağır sanayi işletmeleri, yarı mamul üreticileri, ileri teknoloji üreten firmalar öncelikle altyapıyı yani kurumsal çizgiyi oturtup sonrasında markalaşma kavramı ile tanışıyorlar. Bu ayrımın odak noktası ise tüketici eğilimleri ve popüler kültür yaklaşımları olarak karşımıza çıkıyor. Yatırımcı bir işletme kurup ortaya koyduğu ürünü ve/veya hizmeti dönemlik kazancını en çoklayacak şekilde satmayı hedefler. Ancak bu ürün ve/veya hizmet tüketici eğilimlerine uygun mu, kabul görecektir mi gibi sorular fonksiyonellikten ziyade beğeniye dayalı ürün ve/veya hizmetler için (her ne kadar bir klişe gibi görülse de) zevkler ve renkler tartışılmaz tümcesiyle de tanımlandığı şekilde, tüketicinin subjektif algılarına hitap ettiğinden; öncelikle bir marka beraberinde müşteriye sunumu yapılmakta, ardından göreceği kabul ve talep doğrultusunda işletmenin geleceği belirlenmektedir. Örneğin hazır giyimde her ne kadar temel fonksiyon giyinme ve örtünme olsa da sektör içerisinde gerçekleşen parasal sirkülasyonun tamamına yakını ihtiyaç odaklı olmanın ötesinde subjektif nedenlerle yapılan alımlara dayalıdır. Çünkü fonksiyonellikle bağdaştırılabilecek algı örtünmek için bir beze sarınma, ısınmak için omuza bir aba almak şeklinde ilk çağlarda ortaya çıkmış ancak herkes tarafından kabul edildiği gibi moda kavramı ile birlikte günümüzde bunun çok ötesine geçmiştir. Dolayısıyla hazır giyim ürünleri özellikle yapılan tasarımların ve beraberindeki kalite/fiyat politikalarının müşteriler tarafından göreceği talebin önceden öngörülmesi yukarıda anlatılan nedenlerle çok zor olacağından, birçok işletme sahibi öncelikle bir marka oluşturup belki de tek bir mağaza/butik ile markasının müşteri algısındaki yerini ölçerek tamam veya devam kararı almaktadır. Bugün dünyanın en büyük dağıtım ağına sahip hazır giyim markası ZARA bile yola bu şekilde çıkmıştır. (<http://www.inditex.com/>) (28 Kasım 2010). Ancak yine aynı sektörün diğer bir cephesinde yer alan üretici işletmeler (yalnız üretim yapanlar) küçük kar oranları ile ayakta

durmaya çalıştığından verimliliği dolayısıyla da iş akışı, zaman etüdü, performans ölçümleri gibi kurumsallaşma yolundaki faaliyetleri kuruldukları aşamada başlatmak durumunda kalmaktadırlar, buna karşın markalaşma faaliyetleri bir lüks olarak karşılarında durur. Bu da diğer bir faktör olan ticaret şeklinin etkilerinden kaynaklanmaktadır.

6.4.4. Ticaret Şekli

İşletmenin faaliyetini sürdürdüğü zaman, dış ve iç ekonomik etkenler ya da içinde bulunduğu sektörün şartlarının yanı sıra ürün ve/veya hizmeti sunduğu ticaret şekli de önce markalaşma mı kurumsallaşma mı sorusuna verilecek cevabı etkiler. Yukarıda verilen hazır giyim örneğinde olduğu gibi son tüketiciye ulaşan etikete sahip olan firma için markalaşma neredeyse olmazsa olmazken, bu marka adına toptan satış yoluyla üretim yapan işletme önceliği kurumsallaşmaya verecektir. Diğer bir örnek için çağrı merkezi sektöründe dünyanın en büyüklerinden biri olarak Mondial Assistance Servis Hizmetleri A.Ş. incelendiğinde ticaret şeklinin önemi tümüyle görülebilmektedir. Sektör birebir son müşteriye ulaşan bir yapıda iken, işletme bu hizmeti tüketiciye değil diğer işletmelere sunarak, yani şirketlerin çağrı merkezi uygulamalarını outsource ederek, ticaret şekli itibarıyla kendisi marka olmak ya da tanınmak yoluna gitmemiştir. Bunun yerine son derece kurumsal bir yapı kurarak verdiği hizmeti en profesyonel şekilde sunmayı tercih etmiştir.

6.5. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi

Aile şirketleri kurulurken diğer işletmeler gibi hiçbir zaman yok olmamayı hedeflemektedirler ancak aile şirketleri için kalıcı olabilmek diğer şirketlerden farklı olarak ailenin mirasının korunması, aile adının nesiller boyu devam etmesi bir nevi hükümdarlığın devamı olarak görülmektedir. Bundan dolayı aile şirketleri yok olup gitmemek adına yeni kavramlara değer vermeye başlamış ve bu kavramlar için ne yapabileceklerini inceleyerek kendi stratejilerine uygun bir düzene geçme çabası içine girmiş olmaktadır.

Aile şirketleri kendi özelliklerinden dolayı literatür çalışmasında da görüldüğü gibi birçok avantaj ve dezavantajı beraberinde getirmektedir. Ancak daha bilimsel bir anlayış içine giren şirketler bu dezavantajları kabullenmiş ve onları nasıl avantaja çevirebileceklerini ya da ortadan kaldıracabileceklerini bulma çabası içerisindeyler. Bu bakımdan örnekler incelendiğinde ve literatür araştırmalarının sonucunda aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşmaya hangi sebeplerle ihtiyaç duyduğu ve bu iki kavramın aile şirketlerine sağlayacağı faydalar tespit edilmiş ve aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmış olmaktadır.

6.5.1. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma İhtiyacı

Aile şirketleri, kurulurken aile ile birlikte şirketinde büyüyeceği ve gelişeceği düşünülerek kurulmaktadır ancak daha öncede belirtildiği gibi aile şirketlerinin ömrü genel olarak 3. nesli bile zor bulmaktadır, bu durumu öngörebilen aile şirketleri ise kurumsallaşma ya da markalaşma ya da her ikisini de kapsayan bir süreç içine girme eğilimindedirler. Ancak kurumsallaşma sadece kurulan aile şirketinin ömrünü 3. nesilden öteye götürebilmek değil, bu şirketin kar etmesi, profesyonel bir yönetimin başa geçmesi, adil bir yönetim kademesi ve kar paylaşımı olmakla birlikte müşteri güven ve memnuniyetini kazanmasının da bir anahtarı olacaktır. Kurumsallaşmanın bir başka boyutu da kurumsal itibarı korumak ve geliştirebilmek için kurumun tüm paydaşlarına (müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumun diğer kesimlerine) karşı sadece kanunlar açısından değil, aynı zamanda taahhüt ettiği değerler, iş etiği ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından da adil ve tutarlı davranılmasının sağlanmasıdır. Çünkü Kurumsallaşma aile şirketlerinin yeni bir yaşam sürecine girmesi olarak da tanımlanabilir.

Aile şirketlerinin bu yeni yaşam sürecini yani kurumsal yapıyı tercih etme nedenleri, genellikle kurucunun kendisinden sonra şirketini devredecek bir aile ferdiyi tayin edememesi, şirket içinde çeşitli yönetim problemlerinin doğması, aile şirketinin kuruluş amacının dışında davranmak zorunda olması (aile çıkarlarının şirket çıkarlarının önüne hızla geçmesi) ilk göze çarpan tetikleyici unsurlardır. Ancak kurumsallaşmanın tercih nedenleri sadece yönetim problemleri ya da profesyonel bir yönetim anlayışı değildir. Aile şirketleri kendilerine daha net hedefler koyarak farklılaşmak, müşteri tarafından fark

edilmek ve tercih edilmek ihtiyacı yani kar ederken aynı zamanda büyümek istediklerinde yeni bir yaşam sürecine girmiştirler demektir, bunun için yönetimde ve uygulamada profesyonelliğe (müdürlükler, yeni bölümlerin açılması ve yönetilmesi vb) ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer taraftan ekonomide sürekli bir değişim yaşanmakta olup, rekabet hızla artmakta, aile şirketlerinin geleceğe güvenle bakabilmeleri için kurumsal kimlik kazanmaları zorunlu hale gelmiş olmaktadır. Kurumsallaşmanın, özellikle aile işletmelerinin kendine özgü bir kimlik kazanması, olumsuz çatışmaya engel olunması ve işletmenin varlığını sorunsuz bir şekilde uzun yıllar devam ettirebilmesi açısından çok önemlidir. Günümüz ekonomik koşullarında kurumsallaşabilen ve yazılı bir aile anayasası olan işletmeler ayakta kalabilmektedir (Ürkmez, 2010, s.6). Bu adımlar yalnızca yukarıda belirtilen faydaları sağlamakla kalmayıp aynı zamanda şirketin halka arzı, yerli-yabancı ortak arayışları veya bankalardan alınacak uzun vadeli krediler ile getirdiği sermaye artırımını ile de şirkete ekonomik olarak güç katmaktadır. Hazır giyim sektöründe konuya ilişkin yakın geçmişte dair en bilindik örneklerden biri de Ayaydın & Miroglio ortaklığıdır. Bu ortaklıkla Ayaydın kurumsallaşmanın büyüme yönündeki etkilerini 2012 yılına kadar 320 mağaza ve 230 milyon avro ciro olarak hedeflediğini açıklayarak ta göstermiş olmaktadır, Ayaydın-Miroglio grubu son beş yılda %39,2 büyüme kaydetmiştir. Grup son iki yıldır, bu hızlı büyümeyi desteklemek üzere kurumsal ve operasyonel yönetim alanında köklü bir yeniden yapılanma süreci içine girmiş olmaktadır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış, deneyimli ortak Miroglio Grubu'nun da desteğiyle mevcut iş süreçleri, uluslararası ölçekte bir sektör liderinin gereksinimlerini karşılayacak biçimde güncellenmiş olmakta; grup içi yapılanma operasyonel, stratejik ve destek birimler olarak ayrıştırılmaktadır. Ayaydın ve Miroglio, yapıları ve gelişme anlayışları açısından birçok benzerlik taşıyan iki kurumdur. Stratejik perspektifteki benzerlik ve çalışma anlayışlarındaki uyum, henüz ilk yılı dolmadan ortaklıkta fark edilir bir sinerjinin oluşmasına önayak olmuştur. Yönetim Kurulu Başkanı Yalçın Ayaydın'ın bu ortaklığa bakış açısı ise şu şekilde : "Küçük ve ulusal bir işin %100'üne mi, yoksa çok daha büyük ve uluslararası bir işin %50'sine mi sahip olmak? Benim ve ortaklarım için cevap çok açıktı: Uluslararası ve büyük bir işin %50'si... İş modelleri ve iş yapış biçimi itibariyle Grubumuz geçtiğimiz üç yıl içinde yapısal bir dönüşüm sergiledi. Gelire bakışımız, gayri safi yurtiçi hâsıladan gayri safi milli hâsılaya;

büyüme stratejilerine yaklaşımımız, lokalden bölgeselliğe ve oradan küreselliğe; kurumsal yapılanmadaki duruşumuz, aile şirketinden dinamik kurumsallaşmış yönetim anlayışının benimsenmesine dönüştü" (Ayaydın, 2009).

Tüm bu süreçten anlaşılacağı üzere, kurumsallaşmanın sadece yönetim anlayışındaki bir ihtiyacı karşılaması değil, birçok yönde firmaların gelişimini destekleyici bir unsur olduğu görülmektedir. Buna göre aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyaçları literatür çalışmaları ışığında tarafımdan alt maddelere ayrılarak incelenmiştir.

6.5.1.1. Sürdürülebilir Olmak

Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması yani kurucudan sonra şirket yönetiminin diğer nesillere devredilmesi aşaması aile şirketleri için en önemli aşamalardan ve belki de kurumsallaşmaya en çok ihtiyaç duyulduğu noktalardan birisi olmaktadır.

Aile şirketlerinde kurucunun şirket yönetimini devredecek bir yönetici tayin edememesi etse bile bu yöneticiye güvenmemesi ya da tayin edilen yöneticinin bu yetkinliğe sahip olmaması aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini yani ömrünü kısaltan en çarpıcı etkidir.

Bu etken iki şekilde ortaya çıkabilmektedir, birincisi; kurucu üyenin kendisinden sonra yetkilerini devredecek bir yönetici yetiştirmemiş olması (işin içine hiç girmemiş olmak, yapılacak işle ilgili eğitim almamış olmak vb.) ikincisi ise kurucu üyenin vekiline güvenmiyor olması (kendisinin işin başında olmazsa işlerin yürümeyeceği kanaatinin oluşmuş olması vb.) olarak görülebilmektedir.

Kurumsallaşma bu etkenlerin ortadan kaldırılarak, şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak için aile şirketinin ihtiyaç duyduğu profesyonel bir yapıyı kurucu üyeye sağlamaktadır. Bu aşamada gerektiğinde dışarıdan profesyonel bir yöneticinin desteği alınarak aile şirketlerinde yaşanan nesiller arası geçişteki problemin çözülmesini sağlarken aile üyelerinin ise yönetim kurulunda kalarak yalnızca stratejik karar noktasında etkili pozisyonda kalması ancak kurumsallaşma ile mümkün olabilir.

6.5.1.2. Şeffaf Olmak

Bir şirket yapısının şeffaf olması, yatırımcıların, paydaşların, müşterilerin mevcut faaliyetlerini, hedeflerini, yatırımlarını ve süreçlerini doğru bilgi akışıyla görebilmelerini ve karşılaştırma yapabilme imkânını sağlanması için önemli bir faktördür. Burada bilgi paylaşımının sürekli ve güncel olması alınacak kararlarda geri besleme yapılabilmesine imkân vererek, gerekli yerlerde müdahale edebilmeye olanak sağlamaktadır.

6.5.1.3. Adil Olmak

Aile şirketlerinde adillik, çalışanların ve hisse sahiplerinin her türlü hak ve ihtiyaçlarını aile üyesi olup olmadığına bakılmaksızın eşit bir yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirmek ve uygulamaya geçirmek olarak adlandırılabilir.

Adillik unsuru, aile şirketlerinde, aile baskısı, kurucu üyenin karar alma yetkisi, akrabalık ilişkilerinden doğan güven vb. etkenlerden dolayı uygulanması zor ancak önemli bir ihtiyaç olmaktadır. Bu ihtiyacın doğuş sebebi, aile üyelerinin de çalıştığı aile şirketlerinde aile üyesi olmayan personelin, performans değerlendirme süreçlerinde, maaş dağılımında eşit bir muamele göremediği kanaatinde olmaları, kimi zamanda bu muamelenin gerçekleşiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak çalışanlarına karşı adil davranmayan bir işveren, kalifiye personelin işyerini tercih etmemesine yol açarken, mevcut personelinde aidiyet duygusunu yitirmesine sebep olmaktadır. Ayrıca hisse sahiplerine adil davranmakta, aile üyeleri de dahil olmak üzere tüm hisse sahiplerini etkileyen ve ortaklıklar vb. konularda karar almalarını etkileyen bir unsurdur.

6.5.1.4. Ekonomik Güç Kazanmak

Kurumsallaşmanın şirketlere sağladığı en önemli kazanımlardan biri ekonomik güç ve istikrardır. Şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmek için güçlü bir finansal yapıya ve ekonomik anlamda geleceği görmeye ihtiyaçları vardır. Daha önce de kurumsallaşmanın aile şirketlerine sağladığı faydalardan genel olarak bahsedilirken değinildiği gibi

kurumsallaşma gerek finansal kurumlar gerekse öz sermaye artırımını sağlayacak yatırımcılar açısından neredeyse olmazsa olmaz bir şarttır. Diğer taraftan kurumsallaşma ile şirkette sağlanan düzen uzun vadede maliyetlerdeki düşüşleri ve ödemelerin düzene girmesini de sağlamaktadır.

A. Ortaklıklar, Şirket Evlilikleri

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, firmaların yaşam mücadelelerini gün geçtikçe zorlaştırmakta ve firmalar için ayakta kalabilmek, bir takım stratejik kararların doğru zamanda ve doğru biçimde uygulanabilmesine bağlı hale gelmektedir (Titiz vd., 2007, 118). Böylesine zorlayıcı bir ortamın doğal sonucu olarak firmalar zaman içinde çeşitli ortaklıklar kurar ve/veya stratejik işbirlikleri yaparlar. Bu doğrultuda işletmeler varlıklarını koruyabilmek için maliyetleri, sermayeyi, teknolojiyi, iletişim ve pazarlara ulaşım imkânlarını ve belki de en önemlisi teşebbüs risklerini paylaşarak büyümeyi tercih etme durumunda kalmaktadırlar. Firma dışı büyüme stratejileri ile şirketler büyümelerini yalnızca kendi kaynak ve çabaları ile sınırlama handikabından kurtulmaktadır. Diğer taraftan vizyon açısından ve küresel pazarlara açılma açısından da faydalar sunmaktadır. Şirkete yeni hissedarların katılması, halka arz veya şirket evliliği gibi yollardan hangisi tercih edilirse edilsin firmanın mutlaka kurumsallaşma sürecini tamamlamış olması gereklidir, aksi takdirde hisseler asla gerçek değerinde satılamayacaktır. Son yıllarda Türk Hazır Giyim Sektöründeki büyük oyuncular farklı stratejilerle özkaynak artırımına gitmiştir. Birkaç örnek verecek olursak: Ayaydın ve Mavi Jeans en bilindik örnekler olarak karşımızda durmaktadır.

Ayaydın & Miroglio ortaklığının kısa hikâyesi yukarıda verildi. Ancak burada da küçük bir not düşmekte fayda var, İtalyan Miroglio'nun CEO'su Giuseppe Miroglio'nun "mağazalarını görüp vuruldum" diye bahsettiği İpekyol markası tıpkı grubun diğer markası Machka gibi Turquality Programı'nın desteğini almayı başarmıştır. Şirket 1986 yılından günümüze kadar bir aile şirketi olma özelliğini korurken aile üyeleri profesyonel ekibi ile birlikte uyum içinde çalışmaktadır ve kurumsallaşma süreci içerisinde birçoğu icra kurulu seviyesinde kalarak yeni yönetim şeklini benimsemiştir. Şirketin birleşmeden önce sahip

olduğu kurumsal yapının yanı sıra Şuanda üst yönetim çok uluslu profesyonellere bırakılmıştır. Diğer taraftan birleşme için oluşturulan 100 sayfalık iş planı şirketin yakın ve uzun vadedeki stratejik yol haritasını net olarak açıklamaktadır.

Mavi Jeans'in Turkven ortaklık kararının finansal sıkıntı ile ilgisi olmadığını vurgulayan şirketin CEO'su Ersin Akarlılar bu süreci Şu şekilde anlatıyor: "Sürdürülebilir olmak ve markanın geleceğini güven altına almak için gerekli kurumsallaşma, disiplin ve know-how alabilmek için ortak alıyoruz. Güvenilir üçüncü bir parti, markaya çok şey katar". Firmanın ortaklığa adım attığı Turkven, yaklaşık 500milyon USD ciroyu yöneten ve uluslararası finans kurumlarının desteğini alan bir özel yatırım firması. Şirket yapılarını inceleyerek yatırıma uygun gördükleri firmalarla sermaye ortaklığı kurmaktalar. Şuana kadar destek verilen Türk firmaları arasında Migros, Pronet, Tekin Acar, Uno, Intercity Rent a Car en bilinenlerini olarak sayılabilir. Şirket büyümekte olan firmaların süreçlerini, iş planlarını inceleyerek yönetim ve performans olarak güçlü buldukları kurumsal veya kurumsallaşma sürecinde yol kat etmiş olanlarına 3-5 yıl gibi kısa vadelerle yatırım kararı almakta. Dünya'da Şuanda bu ortaklık trendi hâkim durumda ve özel yatırım şirketleri kurumsal açıdan gelişimine inandıkları firmaları desteklemekte, böylece artan cirolarından pay alarak karşılıklı fayda elde etmektedirler.

B. Kredi Olanakları

Şirketlerin yatırımlar için veya dönem dönem girilen nakit sorunlarını aşabilmek için her zaman öz sermayeleri yeterli olmayabilir, dahası öz sermaye ile yatırım yapmak olası bir maddi problem halinde tüm çözüm yollarını tıkamak demektir. Bu nedenle de şirketlerin özellikle de uzun vadeli yatırımlar ve nakit sorunları için kredi kullanmaları neredeyse kaçınılmaz bir sonuçtur. Aile şirketlerinin bu konudaki en büyük handikaplarından biri finans kurumları ile yaşadıkları güven problemidir. Finans kurumları kendilerine kredi için başvuran firmalardan öncelikli olarak parayı kullanacakları konunun detaylarını anlatan bir iş planı talep ederler. Eğer firmanın kurumsal bir yapısı yoksa yüksek meblağlı ve uzun vadeli kredileri alabilme şansları oldukça zayıftır. Kredi sağlayan kurum için başvuran firma hakkında yalnızca finansal tabloları değil alacağı referanslar, geçmişi, gelecek

planları hatta çalışan kadrosu bile incelemeye tabi tutulacak alanlar olabilir. Bu nedenle kurumsal şirketlerin kredi olanaklarından faydalanabilme şansları çok daha yüksektir.

C. Maliyetler

Kurumsallaşma çalışmalarının şirketlerde ekstra maliyet yaratan bir unsur olarak görülmesine rağmen aslında pek çok açıdan maliyetlerin düşmesine yardımcı olmaktadır. Aile şirketlerinde aile üyelerinin yaptığı harcamalar çok dikkatli incelenmez, incelense de güven çerçevesinde kabul görülür. Ancak gerek seyahat harcamaları gerekse diğer masraflar aslında normal bir çalışanın çok üzerindedir. Kurumsal firmalarda harcamalar standart bir prosedüre bağlandığı için ekstra masrafların önüne geçilir. Diğer taraftan tedarik aşamasında kurumsal firmalara tanınan özel indirimler söz konusudur. Bunun öncelikli nedeni, tedarikçilerin portföylerine kurumsal firmaları katarak itibar sağlamaktır. Diğer bir neden olarak da müstakil bir başlık altında açıklanacak olan ödemeler konusunda da belirtileceği gibi kurumsal firmaların ödemelerinin daha düzenli olması sebebiyle tedarikçi firma nezdinde kazandıkları avantaj verilebilir. Sonuçta kurumsallaşma süreci ile birlikte kurumsallaşmanın getirdiği şeffaflık, adillik, itibar gibi faydalar ile maliyetlerde gözle görülür düşüşler olmaktadır. Bunların yanı sıra belki de belirtilen faydaların çok ötesinde iş akışlarının düzenlenmesi, görev tanımlarının ve prosedürlerin yazılı hale gelmesiyle şirketteki zaman kayıplarının önüne geçilmesi, ayrıca yetkinlik ve performans değerlendirme sistemleriyle doğru işe doğru insanın yönlendirmesi sağlanacağından şirkette oldukça yüksek düzeyde verimlilik artışı görülecektir. Rekabetin çok üst düzeyde olduğu günümüz dünyasında kurumsallaşmayı tercih eden aile şirketlerinde maliyetlerin düşürülmesi kurumsallaşmanın en büyük getirilerinden biri olacaktır.

D. Ödemeler

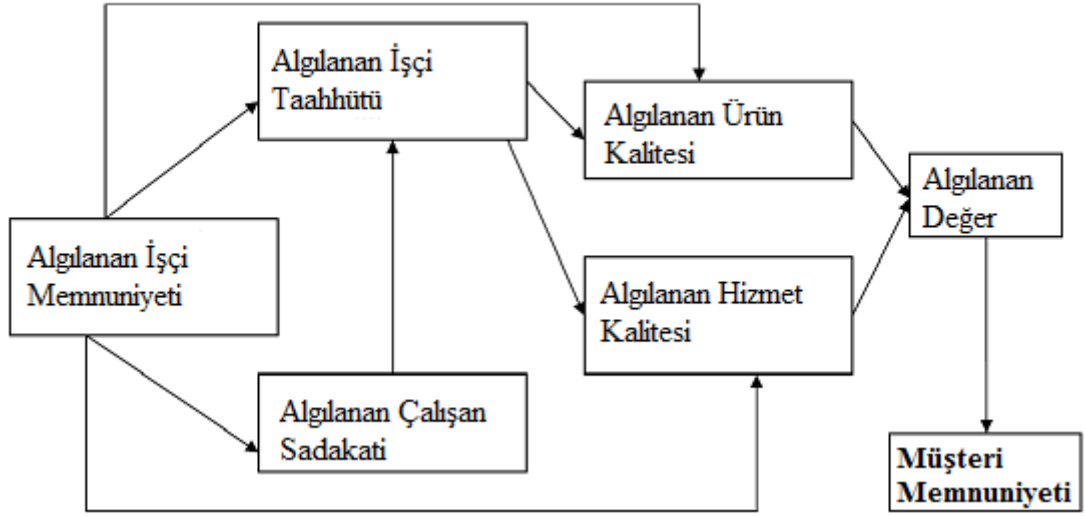
Firmalar ve kurumlar kazanç elde ederken bir yandan da harcamalar yapmaktadırlar. Bu harcamalar genelde direkt kazanç elde etmek için yapılan harcamalardır. Harcamalar firmaların ödemeleri olarak ifade edilmektedir. Firmaların pek çoğunda benzer ve sabit ödemeler mevcuttur. Bunlardan bazıları;

- Maaş ödemeleri
- Hammadde ve malzeme ödemeleri
- Tedarikçi ödemeleri
- Vergi ödemeleri
- Kredi ödemeleri
- Paydaşlara hisse ödemeleri
- Kira ödemeleri

Kurumsal firmalar mali ve finans konularında profesyonel yönetildikleri için ödemelerinde tutarlı davranışlarda bulunurlar. İkinci şahıslardan temin edilen ürün ve ya hizmetin karşılığını öderlerken bu şahısları zor durumda bırakmamaya özen göstermektedirler. Bu durum da kurumsal firmalara avantaj olarak geri dönmektedir. Bu avantajlar ücret indirimi, ödeme esneklikleri, tedarik sürelerinde azalma, çalışan memnuniyeti, vergi indirimleri, banka kredilerinde faiz indirimi ve uygun vadeler vb. Kurumsal firmaların kazandığı bu ödeme avantajları direkt ve ya dolaylı olarak kazancına ve karına etki etmekle birlikte müşteri memnuniyetine de etkileri yansımaktadır.

6.5.1.5. Firma İtibarı Kazanmak

Aile şirketleri kazandıkları kurumsal kimlik ve böylece yeniden düzenlenen iş süreçleri, ödeme politikaları, sosyal sorumluluk projeleri ve olanakları ile gerek iç müşterilerinin gerekse dış müşterilerinin gözünde itibar kazanmaktadır. Yapılan araştırmalarda tüketicilerin en çok tercih ettiği şirketlerin iş başvurularında da en ön sıralarda olduğu ve bu şirketlerdeki çalışan memnuniyetinin de üst düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da şirketlerin kurumsallaşmasının şirkete kazandırdığı itibar açısından önemli bir göstergedir.



Şekil 6.2. Çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyeti ilişkisi (Employee Satisfaction & Customer Satisfaction, 2005, s.2)

A. İç Müşteriler Açısından Firma İtibarı Kazanmak

İç müşteri; şirket içi bir kavram olup şirketin kendi bünyesinde çalışanlarıdır. Şirket fonksiyonlarının, departmanların birbirinin müşterisidir. Kurumsal şirketlerde iş akışının ve bilgi akışının sağlanmasında departmanlar iletişim içindedir. Bu iletişimin etkin olabilmesi departmanların beklentileri doğru karşılamasıyla olmaktadır. Bu beklentileri karşılamada departmanlar birbirlerine müşteri gibi davranmaktadır. Bu durum da iç müşteri kavramını oluşturmaktadır.

Şirketlerin sağlam bir yapıya ulaşmasının en önemli koşullarından biri profesyonel bir çalışan kadrosunun varlığı olmakla birlikte nitelikli iş gücünü firmaya kazandırmanın öncelikli şartlarından biri ise firma imajı olarak güçlü bir konumda olmaktır. Kurumsal olmayan bir firmada çalışanlar arasındaki ücret adaletsizlikleri, belirsiz iş süreçleri ve görev tanımları, kariyer planının olmayışı, sosyal haklar ve çalışma koşullarının yetersizliği, karar alma süreçlerine katılamamak, aile üyesi olmayan çalışanların terfi yolunda karşılaştıkları zorluklar, hiyerarşi sorunları, güven eksikliği ve objektif olmayan yaklaşım gibi etkenler kalifiye personelin firmada tutunamaması ve/veya firmayı tercih

etmemesi sonuçlarını doğurmaktadır. Bu anlamda çalışanın veya çalışan adaylarının güvenini ve firma aidiyetini sağlamak için çeşitli konularda yaşanan adaletsizliklerin önüne geçilebilmesi için aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atması gerekmektedir.

İç müşteri kavramı içerisinde yer alan diğer bir unsur olan paydaşlar içinse kurumsallaşmanın getireceği şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ilkeleri hisse sahiplerinin bilgi alma hakkını ve kazançlarını korumaktadır.

B. Dış Müşteriler Açısından Firma İtibarı Kazanmak

Dış müşteri; bir ürün ve ya hizmeti ücreti karşılığında alan kişidir. Şirketin ürün ve ya hizmetini ulaştırmak istediği hedef kitlesidir. Dış müşteri, şirketin ve ya kurumun dışında olan kimseleri ifade etmektedir.

Müşteriler açısından bakıldığında “kurumsallaşmış firmalar istikrarlıdır, belirli kurallar içerisinde davranır, davranışları tahmin edilebilir. Hatalı mallarını geri alırlar, fiyatları makuldür, ürünlerinde kalite standartları vardır, teslimat tarihlerine uyarlar. Tüm bu unsurlar bir bütün olarak ele alındığında kurumsal firmaların müşteri tarafından değerlendirilirken bir adım önde olduğu görülmektedir. Bu firmalar yalnızca sattıkları ürünün değeri ile değil, sundukları tüm hizmetlerin toplamı ile değerlendirilmekte ve tercih edilmektedirler. Örneğin yatırımını Akbank'ta değerlendiren bir müşteri arkasında Sabancı güvencesi olduğunu bilmekte veya Indesit markası Türkiye'ye ilk giriş yaptığında tüketiciler Koç Grubu güvencesi nedeniyle tereddütsüz bu markayı tercih ederek aslında kurumsallığı teminat olarak görmektedir.

6.5.2. Aile Şirketlerinde Markalaşma İhtiyacı

Tüm işletmelerde olduğu gibi aile şirketlerinin ayakta kalabilmesi de tüketici tercihlerine adapte olması ve buna uygun üretim, reklam ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmasıyla mümkün olabilmektedir (Uzun ve Erdil, 2004, s.228). Bu da yeni teknolojilerin entegrasyonunu, sürekli yenilik yapmayı gerektirir. Bunu yapamayan işletmeler rekabet şansını kaybederek geride kalma veya yok olma riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu şartlar altında işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılarken bu rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için ürünlerini tüketiciye bir marka çatısı altında sunma zorunluluğu oluşmuştur. Esasen markalaşma ihtiyacı sadece ürünler için değil, şirketin tamamı için geçerli bir kavramdır, çünkü markalaşma birçok açıdan şirketleri diğer şirketlerden ayıran, onları farklı kılan bir araçtır.

Aile şirketlerinin bu konuda duyduğu ihtiyaç ekonomik ve stratejik olmak üzere iki ayrı başlık altında tarafımdan yorumlanarak anlatılabilmektedir.

6.5.2.1. Ekonomik Açıdan Markalaşma İhtiyacı

Aile şirketleri tüm dünyada en yaygın şirket türü olmakla birlikte, Türkiyede GSMH'nin %75'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Aile şirketlerinin ekonomisinin güçlenmesi tüm ülkenin ekonomisinin güçlenmesi anlamına da gelmektedir. Aile şirketlerinin ihtiyacı olan bu ekonomik güçlenmeyi sağlayabilmesi için, bir çok firma arasında fark edilir olması, tercih edilir olması yani rekabet edebilme gücüne sahip olması gerekmektedir, bu gücü şirkete sağlayan ise markalaşmak olacaktır.

A. Talebe Etkisi Açısından Markalaşma

Aile şirketlerinde markalaşma ihtiyacının ilk doğduğu nokta talep yaratılmak istendiği noktadır çünkü üretici ürününün tercih edilmesini yani talep edilmesini istemektedir, bunun için üretim yapmakta ya da hizmet vermektedir. Ancak talebin yaratılması ve ürünün tutundurmasının yapılması aşaması en zorlu süreçlerden birisidir. Bu aşamada

devreye tüketicinin üretilen ürün veya hizmet için düşünceleri, duygusal bağı, beklentileri, ihtiyaçları kısacası ürün veya hizmeti tercih sebebi ya da marka olgusu girmektedir.

Marka olgusu ise, globalleşen dünyada şirketin ve ürünün farkını ortaya koyan, neden diğerlerinden daha çok tercih edilmeniz gerektiğini anlatan bir şirket karakteridir, bu karakter tüketiciye sizi ve yaptığınız işi anlatırken, tüketicinin ürününüzü, markanızı yani kimliğinizi satın almasını ve onun reklamını tüketici olarak yapmasını sağlayacaktır.

Kısacası marka şirketinizin talebini arttırırken, tüketiciler hem satınalma sürecini yapan hem de tutundurmaya yardımcı olan bir pozisyona geçmiş olacaktırlar ve bu süreçler birbirini tetikleyen bir döngü içine gireceklerdir.

Ancak tutundurma süreci sadece tüketicinin satınalma eylemiyle ve onun kendi çevresinde tutundurmasını yapmasıyla bitmeyen, markalaşma anlamında aile şirketlerinin uzun ömürlü bir yapıya ve ürüne ulaşması bakımından etkin olunması gereken bir süreç olmaktadır. Bu sürecin anlaşılabilmesi için tutundurma kavramı ve aşamaları aşağıda incelenmektedir.

B. Fiyata Etkisi Açısından Markalaşma

Fiyata etkisi bakımından markalaşmak şirketler için güçlü bir silah gibi düşünülebilir. Çünkü fiyat, gerek ürüne verilmekte olan bir değer gerekse alım gücünü etkileyen bir öğedir. Bu iki faaliyet şöyle açıklanabilir;

Pazarda başarılı olmuş bir marka rakiplerine karşı bir fiyat stratejisi uygulayabilmektedir. Bu strateji ürününün değeri yanı sıra, ürünün marka değerini yansıtmaktadır ve bu marka değeri tüketici bakımından marka satınalma sürecinde verilebilecek bir bedeldir. Burada ürün veya hizmete verilecek fiyat, marka stratejisi doğrultusunda belirlenebilirken, rakipler karşısında da taktiksel açıdan kullanılabilir.

Ayrıca yine pazarda başarılı olmuş bir marka aracı kuruluşların o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller. Böylece ürünün tüketiciye ulaşırken fiyatı marka fiyatı, yani değeri olarak yansıyacak buda markanın tutunmasında, tüketicinin güveninin kazanılması ve alım gücünü, hızını, etkileyecek, bir avantaj elde edilmiş olacaktır.

6.5.2.2. Stratejik Açıdan Markalaşma İhtiyacı

Stratejik açıdan bakıldığında markalaşma ihtiyacının öncelikle işletme ve ürün imajı açısından doğduğu görülmektedir. İşletme ve ürün markalaştığında ürettiği ürün veya hizmetin satınalma sürecinde stratejik bir konuma geçtiği söylenebilir çünkü markalaşma ürünün işletme çıkarları doğrultusunda istendiği şekilde fiyatlandırılabilmesini, tüketici ve aracıları, tedarikçileri, yönlendirilebilmesini yani markaya itilmesini sağlamaktadır, kısacası markalaşmış işletme ve ürün tüm paydaşlar tarafından stratejik bir konuma getirilmiş olacaktır.

Bu stratejik avantajı kullanmakta yine tek ürünle pazara girmiş olan aile şirketlerinin sadece büyümek değil genişleyerek büyümek stratejisini izlemesine de olanak sağlayacaktır, yani pazara tek ürün veya hizmetle girmiş olan aile şirketi markasının çatısı altında ürün hattına yeni ürünler ekleyebilir bu ürünleri de yine marka güvencesiyle tüketiciye ulaştırarak satış hacmini genişletme imkanı bulabilmektedir.

Tüm bu stratejik avantajların dışında üretici, tüketiciye sunduğu ürünü marka tescili yoluna giderek güvence altına almakta böylece hem şirket kendisini korumakta hem de markasını tercih etmiş olan tüketiciyi korumaktadır. Bu aşamada taklit edilerek itibar zedelenmesi, satış hacminin azalması ya da her iki sorunla birden karşı karşıya gelebilecek olan aile şirketi rakiplerine karşı stratejik bir avantaj sağlamış olacaktır.

6.6. Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama

Yapılan bu çalışmada bir aile şirketi olan MR firmasının kuruluş amacı, hedefleri, zamanla gösterdiği değişimler, ihtiyaçlar ve markalaşma ile kurumsallaşma kavramları arasında yaşanan etkileşimler, bu süreçlerin meydana getirdiği sonuçlar incelenmiş ve var olan bir aile şirketinin bu süreçlerde izlediği ve izlemesi gereken yollar belirtilmiştir. Çalışmaya konu olan MR firması hazır giyim sektöründe faaliyet gösterdiğinden öncelikle sektörün durum değerlendirilmesi belirtilmek istenmiştir. Bunun içinde SWOT Analizi yapılmıştır.

6.6.1. Hazır Giyim Sektörünün Markalaşma ve Kurumsallaşma Açısından Durum Değerlendirilmesi (SWOT Analizi)

Daha önce örneklerle birlikte anlatıldığı gibi Hazır Giyim işletmeleri sektör itibariyle ilk kurulduğu dönemlerden itibaren tam olarak markalaşmasa da en azından marka faaliyetlerine başlamayı tercih etmektedirler. Ancak markalaşma aşamasından sonra kurumsallaşma yolunu da tercih edilebilmiştir. Aşağıda Kurumsallaşma ve Markalaşma adına yapılan çalışmaların ışığında, örnekler öngörülerek, araştırma kapsamında tarafımdan hazırlanmış SWOT analizi bulunmaktadır.

Değerlendirme Yöntemi; Swot Analizi

• Swot -1 – Kurumsallaşma ve Rekabet Avantajları:

Tablo 6.1. Markalaşmadan kurumsallaşma swot tablosu

Güçlü Noktalar	Zayıf Noktalar
*Verimlilik artışı	*Esnekliği engelleyen, rijit yapı
*Karlılık artışı	*Şirket içi bürokrasi
*Kalite kontrol süreçleri	*Artan matbu masraflar
	*Ağır hiyerarşik yapı nedeniyle hızlı karar verememe

Fırsatlar *Hibe, kredi, teşvik avantajları *Uluslararası ticaret için uygunluk *Kalifiye işgücünün kurumsal firmalara yönelmesi	Tehditler *Piyasadaki değişken koşullar *Ağır rekabet koşulları *Döviz kurlarındaki dalgalanma
---	--

• **Swot -2 – Markalaşma ve Rekabet Avantajları:**

Tablo 6.2. Kurumsallaşmadan markalaşma swot tablosu

Güçlü Noktalar *Değişen koşullara adaptasyonu hızlandıran esnek yapı *Farklılaşmayı sağlar *Ürün imajını güçlendirir *Fiyatlandırma avantajı sağlar	Zayıf Noktalar *Koleksiyon sürecine yapılan ekstra yatırımlar nedeniyle maliyetler artar *Kurumsal yapı tam olarak oturamadığından talebe yanıt vermekte zorlanılabilir *Standart bir kalite anlayışı yoktur
Fırsatlar *Tüketicinin markalı ürüne olan talebi *Tüketicinin tercih sebebi olacağından rekabet avantajını beraberinde getirir *İletişim ağının yaygınlığı dolayısıyla sürecin çok hızlı ilerleyebilmesi	Tehditler *İletişim ağının yaygınlığı dolayısıyla yapılan hatanın imaja etkisi büyük olur

Sonuç olarak hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ne yalnızca markalaşmaya yatırım yaparak ne de yalnızca kurumsallaşarak karlılığı ve sürekliliği yani sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajını garanti edemez. Bu nedenle daha önce anlatıldığı gibi tüketicinin sübjektif algısına hitabı test edilmek için markalaşmaya başlanmalı sonrasında ise markayı korumak ve devamlılığını sağlamak adına kurumsallaşma faaliyetleri ile markalaşma desteklenmelidir.

6.6.2. Kuruluş Aşaması

Bir aile şirketi olarak tekstil sektörüne 2004 yılında giren MR markası, kuruluş sürecinde bünyesinde çoğunlukla aile üyelerini barındıran, yönetim ve personel kadrosunun aile üyelerinden oluştuğu bir yapıya sahip olmaktaydı. Yönetim, üretim, kaynak yaratma vb. konularında tipik bir aile şirketi özellikleri görülmekteydi. Sektöründe pronto moda olarak adlandırılan, kendine has tarzıyla müşteriye hızlı cevap verme özelliği (Yoran, 2009, s.6) ile üretim yapan bir şirket olmakta tasarımdan, müşteriye ulaşana kadarki tüm süreçler sadece satış ve hızlı üretim odaklıydı. Hedefleri olan ancak ilk hedefini sektörde tutunabilmek olarak belirleyen bir işletme olmaktaydı.

6.6.2.1. Üretim Anlayışı

İlk satış noktasını, aile üyelerine ait başka bir aile şirketinin bir mağazasını MR mağazası haline getirerek Laleli semtine açan MR kısa sürede müşterilere hitap eden bir isim olmaya başladı ancak bu durum daha hızlı üretim, daha çok satış ve müşteri anlamına gelmekteydi, bu süreçte satışlardan elde edilen kazançlar aile üyelerinin ve az sayıdaki diğer çalışanların fedakârlık felsefesine dayandırılarak sadece hızlı üretime odaklanmış durumdaydı. Burada belirtilen üretim aşaması gün içerisinde alınan siparişlerin hızlı bir şekilde cevaplanabilmesi adına, herhangi bir sistem ya da plana dayandırılmadan ürünün teslimi anlamına gelmekteydi. Aynı şekilde hammadde alımı ve model oluşturma aşaması da aynı felsefe doğrultusunda, müşterinin bire bir istek ve günlük taleplerini karşılamak adına, kısa vadeli ve sürekli değişen bir yapıya dayandırılmıştı. Kısacası kuruluş aşamasında olan MR sektörde tutunabilmek için izlemekte olduğu pronto moda ile hızlı üretim hızlı para,

anlayışını yerine getirmekte ancak mevcut personel ve kaynakları içinde bulunduğu durumu karşılayacak yeterlilikte olmamakla birlikte, talepleri geri çevirme gibi bir seçeneğe de sahip olmamaktaydı.

Üretim süreci, kısıtlı tasarım ürünleri ile başlayarak, kalıpların ve numunelerin hazırlanıp, kurucu kişi tarafından onaylanması ile üretim âdetinin yine kurucu kişi, aynı zamanda genel müdür olan kişi tarafından belirlenmesi ve bu doğrultuda gerekli satınalmaların yapılması, firma bünyesinde bulunan kesimhanede ürünlerin kesilmesi ve civar semtlerdeki atölyelerde ürünlerin fason olarak üretilmesiyle ve depoya kimi zamanda direkt mağaza dağıtımlarıyla müşterilere teslim edilmekte, satışa sunulmaktaydı. Ürünlerin tekrar üretimi günlük talepler doğrultusunda tekrar hızlı üretim anlayışıyla devam etmekte, bundan dolayı, atölye, sevkiyat vb. planlar yapılamamakta, ilk aşamada planlama anlayışı yerine üretim takibi anlayışı yerleşmiş durumdaydı.

6.6.2.2. Yönetim Anlayışı

Yönetim anlayışı olarak kurucu şahısların aile üyelerinin oluşturduğu ve yine aynı kişilerin yönetim kademelerinin en kritik noktalarında bulunduğu bir yapıyı benimsemiş olmaktadır.

Kurucu şahıs aynı zamanda işletmenin genel müdürü pozisyonunda olup, tüm çalışanlar direkt olarak kurucu üyeye bağlı durumda olmaktadır. Kurucu üye hem işletmeyle ilgili finansal kaynak, yönetim gibi konularla ilgili kararlar alırken diğer yandan üretim ve satışla ilgili kararlara müdahale etmekteydi. Tüm personelin kurucu üyeye bağlı olarak çalışması organizasyon yapısının yatay bir yapıya sahip olması sonucunu doğururken tüm kararların alınması noktasında bir kişiye bağlı olunmasından dolayı hiyerarşik bir yapı görülmemekte ve karar aşamalarında kimi zaman hızlı çözümler üretilirken kimi zamanda kararlar tıkanma noktasına gelmekteydi. Yönetim aşamasının en kritik noktaları olan finans, muhasebe ve satış gibi bölümlerinde aile fertleri çalışmaktaydı. Bu personeller işletmenin ihtiyaçları ya da pozisyonun gerektirdiği özelliklere bakılmaksızın, akrabalık ilişkilerine dayandırılarak seçilmiş kişilerden oluşmaktaydı. İşletmede bölümlendirme

anlayışı tam olarak yapılandırılmamış olmakla beraber, personel gerektiğinde sorumluluğunda olmayan işlere de yönlendirilmekteydi.

İşletmede idari işler ikinci planda kalmakta, personel alımı ve çıkartılmasında, personel hakları konusunda herhangi bir çalışma içine girilmemekteydi. Personel alımı ve çıkartılması konularında genellikle akrabalık unsuru göz önüne alınırken, terfiler ve ücretlendirme süreçleri de genellikle performansa bağlı olmayıp yine aynı unsur göz önüne alınarak ayarlanmaktaydı. Ancak çoğunluğunu aile üyelerinin oluşturduğu işletmede bu düzenleme, aile üyesi olmayan diğer çalışanlarda rahatsızlık yaratmakta ancak aile meclisinde diğer çalışanların aksine bu yöntemle aile mirasının korunduğu ve şirketle birlikte ailenin de kazancının arttığı görüşü benimsenmiş olmaktadır.

6.6.3. Şirketin Markalaşma Sürecine Girmesi

2004 yılında kurulan işletme içinde bulunduğu sektör ve hitap ettiği müşteri kitlesi tarafından beklenenden daha yüksek bir şekilde talep görmekteydi. Müşteriler taleplerine esnek ve hızlı cevap veren MR markasını tercih etmekte ve satış noktalarının artırılmasına ve koleksiyonun genişlemesine dair talepler yoğunlaşmış bulunmaktaydı, ancak tek bir satış noktasından kısıtlı bir tanıtım ile MR bu beklentilerin çok gerisinde bulunmaktaydı sadece beğenilen ürünleriyle kısıtlı müşteriye ulaşabilmekteydi. Bundan dolayı 2007 yılında Osmanbey semtinde yine kendi müşteri kitlesine hitap eden ikinci mağazasını açma yoluna gitti, açılan bu mağaza ile amaç daha çok müşteriye ulaşmak ve bir anlamda ürünleriyle kendisini tanıtmaktı, bu amaçla İşletme bu süreçte talepleri karşılayabilmek adına üretim kapasitesini artırma çalışmalarına başladı ve gerek personel gerek makine gücünü kısa bir sürede sayıca arttırdı. Bu çalışmaların yanı sıra ürünler, koleksiyonlar haline dönüşmeye ve onlarda yaratılan konseptin birer parçası olmaya başlıyordu, kısacası talep sadece esnek ve hızlı MR ürünlerine değil, bir markanın parçası haline gelmekteydi ancak marka olmak stratejik adımları da gerektirmekteydi. MR' de ise süreçler hızlı ve herhangi bir plana dayandırılmadan "Markalaşmak" adına adımlar atılmaktaydı.

6.6.3.1. Satış Ağının Oluşturulması

Satış ağı, ürünün ve/veya hizmetin müşteriye ulaşması için oluşturulan her türlü kanal olarak tanımlanabilir. Satış ağını sadece müşteriyle bire bir diyalog haline girerek yapılan satışlardan oluşan bir yapı olarak düşünmek yerine müşteriye her türlü yolla ulaşmak (internet üzerinden satış, doğrudan satış, aracı kuruluşlar ile satış vb.) için yapılan her türlü çalışma olarak da açıklamak mümkündür.

MR satış ağını oluşturma bakımından öncelikle rakip markaların bulunduğu stratejik noktaları hedef almış ve pazarda kendisine bir müşteri kitlesi oluşturmayı hedeflemiştir. Ancak kurulduğu yıllarda kaynak kısıtları ve pazarda tanınmıyor olmanın vermiş olduğu riske girmekten çekinen işletme sahibi ilk olarak başka bir aile şirketine ait bir mağazada kendi ürünlerine ait bir bölümde ürünlerini satışa sunmuştur ne var ki bir markanın markalaşma sürecinde öncü mağaza açması en büyük dönüm noktalarından biridir. Dünya çapındaki satın alıcıların, moda yazarlarının ve kritiklerin bir markanın defileler dışında kendini sergileyeceği bir mağazasının olduğunu bilmesi önemlidir. Ayrıca mağazalar, müşteriyle doğrudan temas açısından markalar için önemlidir. Tasarımcılar yarattıkları her şeyi kendi mağazalarında sunarak ve markalarının kimliğini yansıtan görsel kimlik öğeleriyle bu mağazaları donatarak kendilerini ifade ederler. Mağazalar, markanın imajını yansıtan marka iletişim araçlarıdır (Sevil, 2006, s.144).

Bundan dolayı MR markalaşma sürecine ilk adımı kendi adını taşıyan mağazasını açarak atmıştır. Açılan bu mağaza MR hitap ettiği müşteri kitlesine ulaşabileceği bir semt olan Laleli' de 2005 yılında açılmıştır, hemen ardından MR ürünlerinin satışına diğer aile şirketine ait Osmanbey semtinde bulunan mağazada iki markanın birlikte satılması şeklinde devam edilmiştir. Ancak ürünlerin satışları sadece yurtiçinde kalmamış bu süreçte yurtdışı bayilikler, cornerlar açılmıştır. Bununla birlikte Ürünlerin yurtdışından da sipariş alınabilmesi için yurtiçinde olduğu gibi showrooomlar açılmıştır. Showrooomların açılış zamanı 2010 yılına tekabül etmekle birlikte MR hem markalaşma adına kuruluş gününden bu yana yol kat etmiş olmakta bu süreçte sat-üret mantığında çıkıp, koleksiyonlar oluşturarak siparişe dayalı üretim yoluna gitmiştir.

MR satış noktalarının genişletilmesinin yanı sıra internet üzerinden de satışlara başlanmış ancak müşterilerine kendilerine özel şifreler ile internet üzerinden online satış yoluyla ulaşılmıştır. Böylelikle müşteri temsilcisi, müşterisine dilediği zaman ürünleri tanıtmaya ve satış yapma olanağı bulabilmektedir.

Tüm bu sürece bakıldığında ürünleri talep gören MR, marka olmak için, kendisini ifade edebilmek adına satış ağını oluşturarak ürünlerini daha fazla müşteriye ulaştırma imkanı bulmuş olmaktadır. Bu süreç markalaşmak adına önemli bir adımdır.

6.6.3.2. Marka Unsurlarının Oluşturulması

- **Fuarlara katılım:** Fuarlar, ürün ve hizmetlerin bilgi ve yeniliklerinin tanıtımı, üreticileriyle, tüketicilerin, belirli zamanlarda ve düzenli aralıklarla genellikle aynı mekanlarda buluştukları bir pazarlama etkinliğidir. Belirli bir konuya yönelik olmaları, sektörün müşterilerine hitap etmeleri ve hedef kitlenin bulunmasıyla ortak payda da ticari, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkilerin kurulduğu imkanlardır.

Bu bakımdan marka farkındalığının oluşturulmasında fuarların, hem müşteriler hem de diğer firmaların markayı her yönlü tanınmasında çok büyük etkisi vardır. Bunun yanı sıra moda haftalarına, defilelere katılımda aynı şekilde önem taşımaktadır. MR, bu farkındalığı oluşturabilmek için ilkbahar-yaz, sonbahar-kış olmak üzere iki sezondan oluşan koleksiyonlarıyla, Moskova CPM Moskova Uluslararası Moda Fuarı, Kiev Türk Ticaret Fuarı, Amerika Moda Manhattan Fuarı, Güney Afrika Johannesburg Fuarı gibi fuarlara, sürekli katılarak müşterilerine ve diğer firmalara ulaşmayı, buradaki defilelere katılarak, bu fuarlarda satış ve siparişin yanı sıra katalog dağıtımları, hediye ürünlerin dağıtımları ile akıllarda kalmayı ve müşteriler tarafından hatırlanmayı hedeflemiştir. Ancak önemli bir nokta olarak bu çalışmalarını yaparken marka imajını destekleyici unsurları kullanmış olmaktadır.

- **Logo ve amblem oluşturulması:** Markanın tanınmasını ve diğer markalardan ayırt edilmesini sağlamaya yarayan logo ve amblem, marka farkındalığının ve bilinirliğinin

oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı MR markası hem logo hem de amblem tasarımı yoluna gitmiş ve markalaşma adına logo ve amblemin patentlerini almıştır. MR markasının amblemi marka isminde geçen üç harfin birbiri içerisine geçmesinden ve bu harflerin taç simgesini meydana getirmesinden oluşmaktadır, buradaki taç simgesi markanın şık ve zenginlik hissini yansıtmaktadır. Markanın logosu ise kendisine ait harf tasarımlarından oluşan, marka adının sade bir şekilde yazılmış hali olarak göze çarpmakta bu da zarafeti yansıtmaktadır.

Hazırlanmış olan logo ve amblemler, marka tanınırlığı için ürün üstlerinde (düğme, fermuar, aksesuar, işleme, kumaş üzerinde vb.) kullanılmaktadır. Bunların dışında çeşitli reklam unsurlarında yine logo ve/veya amblem kullanılarak markanın müşteri tarafından tanınması dolayısıyla hatırlanması ve farkındalığının oluşturulması hedeflenmiş olmaktadır.

- **İnternet sitesinin yapılması ve slogan oluşturulması:** MR markası müşterilerde farkındalık yaratmak için günümüzde en çok kullanılan araç olan interneti kullanma yoluna giderek internet sitesi tasarlamış ve bu sitede hatırlatıcı unsur olarak logo ve amblem kullanırken, aynı zamanda sloganını da vurgulama imkanı bulmuştur; ”Doğal, şık-Klasik, yeni”. Oluşturulan bu sloganla iş hayatında şık olmak isteyen kadınları hedef alan MR markası aynı zamanda hem doğal, hem şık olunabilirken klasik giyime yenilikçi bir bakış açısı kattığını vurgulamak istemekte ve MR kadınıni tarif etmeyi amaçlamaktadır.

- **Ambalaj ve poşet tasarımı:** Marka farkındalığı, tanınırlığı için önemli unsurlardan biri olan ambalaj ve poşet tasarımı MR markası için logo ve amblemin oluşturulmasıyla birlikte işleme alınmıştır. Tasarımcı kadro tarafından hazırlanan koleksiyonu yansıtan renk ve biçimler seçilirken (burada kullanılan malzeme ve renkler marka imajıyla aynı doğrultuda mesajlar içermektedir) sadece ürünü alan tüketicinin değil, bu ambalaj ya da poşetleri gören diğer tüketiciler içinde farkındalık yaratılması amaçlanmış olmaktadır. Böylelikle poşetler ve ambalajlar müşterilerin elinde birer reklam unsuru haline gelmektedir.

Ayrıca ürün üstü kartlar, etiketlerde de MR şıklığını vurgulamak amacıyla özel tasarım kart ve kaliteli malzemeler seçilmiş ve yine seçilen bu malzeme ve kartlar sezonu temasını vurgular nitelikte tercih ediliyor olmaktadır.

- **Reklam:** MR tanınırlık yaratmak için reklam aracını sadece televizyon vasıtasıyla değil, yazılı basın girişimleriyle de MR markasının duyulmasını sağlamayı hedeflemiştir. Bir kadın dış giyim markası olan MR kadınlara hitap eden dizilere reklam vermeyi aynı şekilde kadın dergilerinde boy göstermeyi ve böylelikle hitap ettiği kitleye daha etkin bir şekilde ulaşmayı başarmış olmaktadır. Ancak, hedeflediği Pazar payı için reklam bütçelerinin arttırılması ve yeni projelerin gündeme gelmesi planlanmaktadır. Ne var ki yapılan reklamların gerçekçi olması gerekirken MR kadını olmanın anlamını hatırlatıcı unsurları taşıması gerektiği vurgulanmaktadır.

- **Katalogların oluşturulması:** Satınalma yapan ya da markayı tanımak isteyen müşterilere özel katalog çekimleri yapılarak ürünlerle birlikte bir karakterin vurgulandığı katalogların hazırlanması yoluna gidilmiştir. Katalogların şıklığı müşterilere verilen önemi vurgularken, şık olmak isteyen kadınında MR markasını tercih etmesini simgeleyen vurgulamalar fotoğraflar da öne çıkmaktadır. Hazırlanan kataloglar iki kategoride müşteriye sunulmaktadır, bunlardan biri ürünleri ön plana çıkaran, sade ve şık kataloglar olurken, diğeri marka imajını destekleyen görsel şov niteliği taşımaktadır. İkinci kategoride hazırlanan kataloglar için o sezonun konseptine uygun mekân ve karakterler seçilirken katalog için kullanılan malzemelerde yine o sezonun temasından izler taşımaktadır. Böylece müşteriye hem ürünleri yakından tanıma şansı verilirken hem de MR kadınının hikâyesi resmedilmektedir.

- **Sponsorluk Çalışmaları:** MR, şık ve zarif kadını konu edinirken kendisini yansıtan sponsorluk çalışmalarında bulunmaktadır. Bunlar, Türkiye’ de kadınların izleme oranı yüksek olan ve şık kadınların giyimleriyle dikkat çektiği birçok dizi olurken yurtdışında da şıklığa önem veren işyerlerine sponsorluk vermekte ve yine aynı şekilde tanınmış kişileri giydirme yoluna gitmektedir.

- **Tasarım, sipariş süreci ve özel üretim:** Kendi satış noktaları dışında, birçok bayiliği oluşan MR markası kuruluş sürecindeki pronto moda zihniyetini değiştirerek koleksiyonlar oluşturarak tasarım ağırlıklı, siparişe göre üretim yapan bir marka haline dönüşmüştür. Markalaşma sürecinde en önemli ve kritik adımlardan biri olan tasarım ürünler, Bayiliklerin ve satış personelinin etkisini ön plana çıkartırken, tasarım markanın yeni yüzünü oluşturmak amacı taşımıştır. Koleksiyonların tasarım ekibi tarafından özel temalar işlenerek hazırlanması sürecine 2008 yılında başlanmış, 2009 yılında ise yeni bir tasarım kadrosu oluşturarak MR yeni yüzünü belirlemiştir. Tasarım bölümü artık MR markasının kalbi olmuş, müşterilerine yeni imajıyla, kaliteyi, şıklığı ve zengin görünümü vaat eden bir kadın giyim markası oluşturmak için yapılan tüm çalışmaların öncüsü olarak ürünleriyle müşterilerine kaliteli, hızlı MR kadını çizgisi yaratmayı amaçlamış olmaktadır.

Birer tasarım eseri olan ürünlerin koleksiyonlar haline gelmesinden sonra belirlenen tarihlerde, çeşitli noktalarda bulunan showrooamlarında bayilerine ürünlerini sunmaktadır. Showrooamlar mevcut sezonun konseptine uygun olacak şekilde dizayn edilip, rezerve edilerek sipariş alınmaktadır, bu esnada her bayi için mini defileler düzenlenerek, bayilerin koleksiyonları tanınması sağlanmaktadır. Aynı çalışma, sunumlar ve mini defileler şeklinde kendi bünyesindeki satış noktaları içinde koleksiyonun tanınması ve koleksiyona ait hikâyenin anlatılması amacıyla sezon başlarında satış temsilcileri ve pazarlama görevlilerine de uygulanmaktadır.

- **Satış Sonrası Hizmetler:** Satış sonrası hizmetler özellikle müşteri sadakati için çok önemli bir etken oluşturmaktadır çünkü satış yapıldıktan sonra müşterisiyle ilgilenen bir firma, müşterisinin onu unutmamasını sağlarken, kendisini hatırlayan ve kendisiyle ilgilenen bir markanın sürekli müşterisi olmak, müşterinin kendisini özel hissetmesini sağlar. MR bu bakımdan belirli bir sıklıkta satınalma yapan müşterilerine isimlerine özel hesaplar açarak, özel indirim ve kampanyalar yapma yoluna gitmekte ve bu süreç sistem üzerinden ilerlediğinden dolayı MR ye ait tüm şubelerde geçerli olmaktadır. Bu hizmetle markaya sadık müşterinin adres ve telefon bilgilerine ulaşılmış olmaktadır, böylelikle genel kampanyalarla ilgili bilgilendirmeler yapılırken, özel günlerde müşterilere hediyeler gönderilmektedir. (Yurt dışı hizmetlerde bayiler, merkeze bağlı olarak çalışmakta ancak her ülkenin önem verdiği günlere göre bilgilendirme yapmakta ve bu bilgilendirme

doğrultusunda müşterilere hediye ya da tebrik kartları gönderilmektedir, Örneğin; Türkiye’de anneler gününde müşterilere çiçek yollanırken, Rusya’ da Dünya kadınlar günün de tebrik kartları yollanmakta, Avrupa ülkelerinde Noel de MR logolu özel hediyeler hazırlanmaktadır.)

Satış sonrası hizmetlerden bir diğeri de perakende satış noktalarında ürünlerden memnun kalmayan müşterilere iade ya da tamir olanağı sağlanmasıdır. Müşteri memnun kalmadığı ürünü direkt iade edebildiği gibi yanlış kullanımdan kaynaklanan defolarda da ücretsiz tamir olanakları sunulmakta ayrıca ürünler üzerindeki tadilatlarda (paça kısaltma, daraltma vb) ücretsiz servis verilmektedir.

Satış sonrası yapılan tüm bu hizmetler müşteri memnuniyetine dayandırılmış olup, MR giyen kadının kendisini özel hissetmesini sağlayarak, MR giymenin ayrıcalık olduğunu vurgulamaktır.

6.6.4. Şirketin Kurumsallaşma Sürecine Girmesi

2004 yılında kurulan şirket, kısa sürede mağazalar ve bayilikler açarken markalaşma adına ilk kurulduğu günden buyana kendi hedefleri doğrultusunda ilerlemeler kaydetmiştir. Satış ağının genişletilmesi, tanıtımlar, imaj çalışmaları, marka kimliği oluşturma çalışmaları ve en son olarak ta siparişe dayalı üretim ve yüksek tasarım çalışmaları taleplerin artmasını sağlamakta, bu taleplerin ve alınan siparişlerin müşterilere verilen tarihlerde teslimi ve aynı zamanda vaat edilen kalite ve özelliklerde olması gerekmektedir.

Markalaşma çalışmaları yürüten MR kritik bir sürecin içerisine girmiş olmaktadır, yaratılan markanın gerçek olması için ürünlerin üretilmesi, müşterilere zamanında, sorunsuz ve eksiksiz ulaşması gerekirken, bir sonraki koleksiyonun hazırlanması ve tüm bunlar için geniş bir kadro ve doğru yönetim anlayışının olması gerekmektedir. Çünkü marka olmak, marka kimliği taşımak sadece ürün üretmek değil, ürünü satın almak isteyen müşterileri hem marka hem de kurumsal kimlik ile kazanmak anlamına gelmektedir.

Mevcut duruma bakıldığında ise MR eski tarz yöntemlere alışmış yönetici ve işçiler ile çalışmakta, iş dağılımı, görev ve pozisyonlar belli olmamakta, yönetim devri, finansal yönetim ile ilgili herhangi bir çalışma bulunmamakta, fedakârlık ilkesi benimsenmiş kişiye dayalı bir süreç işlemekteydi. MR marka olarak tanınmak isterken, bu markanın ardındaki gücün onu desteklemesi gerekmektedir, bundan dolayı işletme kurumsallaşma adına çalışmalara 2009 yılında marka olabilmek için Turquality belgesi alabilmek adına yapılan geliştirmeler ile başlanmış olmaktadır.

TURQUALITY® , Dünyanın devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır. Günümüzde gittikçe ağırlaşan rekabet koşulları ve değişen tüketim kalıpları uluslararası arenada yer almak isteyen şirketleri daha fazla katma değer ve daha fazla pazar payı anlamına gelen güçlü markalar yaratmaya teşvik ediyor.

Tekstil ve hazır giyim, otomotiv, elektronik, gıda gibi rekabetçi sektörlerimiz açısından ihracatta markalaşmanın önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. TURQUALITY® ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak suretiyle uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri amacıyla oluşturulmuş destek platformudur.

(<http://www.turquality.com/>) (12.Aralık.10)

TURQUALITY® programına dahil olabilmek için aşağıdaki şartları yerine getirebilmek ve bu şartların yerine getirilip getirilmediği denetlenmektedir. MR bu programa dahil olabilmek ve global bir marka ve kurumsal bir firma olmak amacıyla belirtilen koşulları sağlamak için çalışmalarını sürdürmektedir. Bu maddeler ve maddeleri yerine getirmek için yapılan çalışmalar kısaca aşağıda anlatılmıştır.

A. Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimi

- Vizyon ve Misyonun doğrultusunda stratejik hedeflerin belirlenmesi

- İş planlarının Oluşturulması
- Müşteri Analizlerinin Yapılması

B. Marka Yönetimi

- Tanıtım ve Reklam Çalışmaları
- Marka İmajı Yaratılması
- Marka tanınırlığı ve farkındalığı yaratılması
- Pazarlama kanallarının öneminin artması

C. Marka Performansı

- Geniş coğrafi alana yayılma çalışmaları
- Bulunduğu coğrafi alanlarda talep görme
- Marka vizyonu etkinliği
- Pazar payının artması

D. Tedarik Zinciri Yönetimi

- Müşteri taleplerinin doğru değerlendirilmesi
- Malzeme akışının etkin bir şekilde sağlanması ve bu sürecin finanse edilebilmesi
- Ürünlerin zamanında ve hatasız üretilebilmesi
- Siparişlerin müşteriye zamanında ulaştırılabilmesi
- Geri dönüşlerin doğru değerlendirilmesi

E. Pazarlama, Müşteri ve Ticaret Yönetimi

- Pazarlama gücünün arttırılması, bulunulan pazarlara göre ayrı stratejilerin uygulanması

- Rakip firmaların stratejilerini yakından takip etmek
- Güncel olmak
- Müşteriyi yakından tanımak

F. Ürün Tasarım/Araştırma ve Geliştirme

- Tasarıma finansal ve kadro bakımından destek olunması
- Yeni bir tasarım ekibinin oluşturulması
- Sektördeki yeniliklerin takip edilmesi ve ürünlerde farklılık yaratılması

G. Finansal Performans

- Yeni bir finansal yönetim kadrosunun oluşturulması
- Finansal performans değerlendirmeleri için yapılacak taktiklerin belirlenme çalışmaları yapılması

H. İnsan Kaynakları Yönetimi

- Doğru performans ve maaş yönetimi çalışmalarına başlanması
- Aile üyelerini ön planda tutma sürecinden profesyonel çalışan desteği almaya başlanması

I. Kurumsal Yönetim

- Pay ve paydaşlarla etkin çalışma koşulları oluşturulması ve kurumsal yönetim ilkelerine uyulması
- Kanuni çerçevede kurumsal yapının geliştirilmesi
- İş akış şemalarının oluşturulması

- Organizasyon şemasının oluşturulması
- Görev tanımlarının yapılması ve bu görev tanımlarına sadık kalınması
- Departmanların netleşmesi, görev pozisyonlarının oluşturulması.

J. Bilgi Sistemleri Yönetimi

- Daha etkin bir ERP programına geçiş çalışmaları
- CRM programı çalışmaları

6.6.5. Şirketin Gelecek Planları

2015 yılında, dünyanın sayılı Trendsetter firmaları arasında yer almayı vizyon edinmiş olan firma, hedef kitlesine sunmuş olduğu ürünlerde yüksek tasarım kalitesi ve eşi bulunmaz zarafet duygusunu sunarak, müşterilerini en yüksek seviyede memnun etmeye çalışmaktadır.

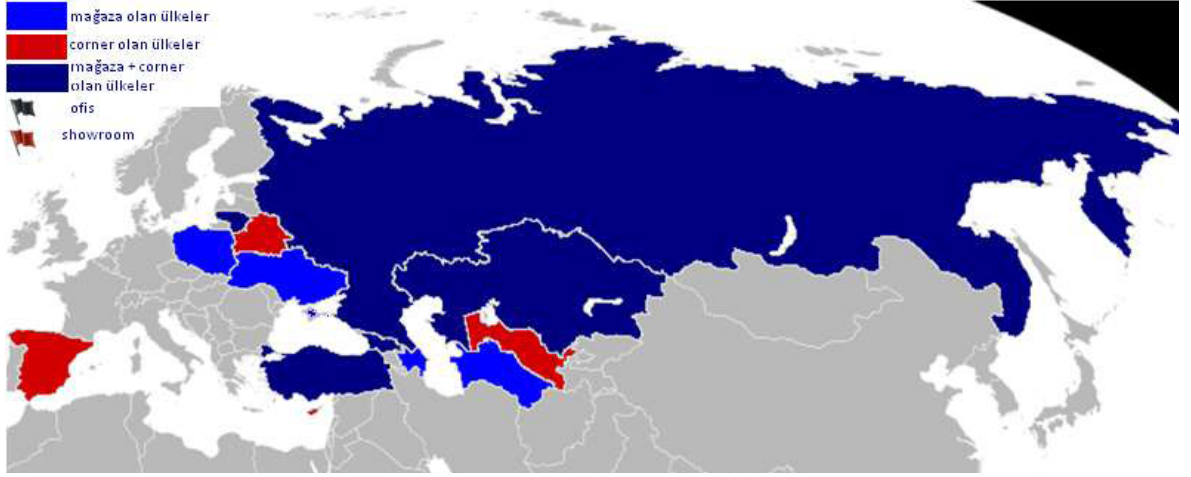
Marka 2010 İlkbahar-Yaz koleksiyonundan itibaren İtalyan tasarımcı Gianni Stracquadanio'nun kreatif direktörlüğünde hayatın akışını şekillendirmeye devam ediyor.

Yatırımın ana hedefi markalaşma ve kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atan markayı tamamen profesyonel olarak yönetilen kurumsal çatılı bir dünya markası haline getirmektir.

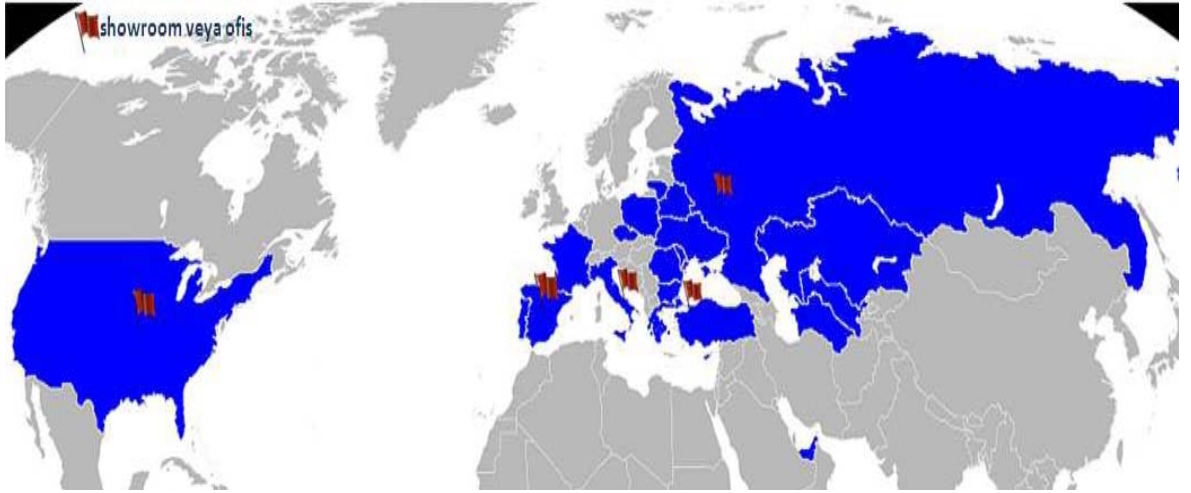
Bu doğrultuda özellikle pazarlama ve dış ticaret konusunda uzman işgücü ve yönetim kadrosu istihdamının artırılması ve akabinde hızlandırılacak olan mağazacılık faaliyetleri ile öncelikli pazar olarak belirlenen 21 ülkede 350 satış noktasına ulaşılması hedeflenmektedir.

Bu hedef doğrultusunda Türkiye ve İspanya'da bulunan mevcut showroom ve satış ofislerine Rusya, İtalya ve Amerika'nın da ilave edilmesiyle satış ağının profesyonelleşmesine ve pazarlamanın daha etkin şekilde yapılmasına olanak sağlayacaktır.

TURQUALITY® programına dahil olmak ve global bir marka olarak tanınmak ve kurumsallaşarak markanın ve firmanın devamlılığını sağlayarak hiç bitmeyen bir yenilik sürecine dahil olmaktır.



Şekil 6.3. Mevcut satış ağı



Şekil 6.4. 2014 yılı hedefi

Tablo 6.3. Mağaza açılış planı

ÜLKE	2010 mevcut	2010 yeni	2011	2012	2013	2014	TOPLAM
TOPLAM	124	23	25	56	66	59	353
Mağaza	35	5	14	20	19	19	112
Corner	87	18	11	33	47	40	236
Showoom/Ofis	2	0	0	3	0	0	5
ORAN	35,1%	6,5%	7,1%	15,9%	18,7%	16,7%	100,0%
KÜMÜLATİF ORAN	35,1%	41,6%	48,7%	64,6%	83,3%	100,0%	

BÖLÜM 7. SONUÇ

Aile şirketlerinin dünya ekonomisindeki yeri gözardı edilemeyecek derecede önem teşkil etmektedir. Şöyleki; İtalya'daki şirketlerin yüzde 70'ini, Almanya'daki şirketlerin yüzde 90'ını, İngiltere'dekilerin yüzde 75'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Batı Avrupa GSYİH'sının yüzde 65'ini bu tip kurumlar sağlarken dünyadaki üç şirketten ikisi aile işletmesidir. Türkiye'de bu oran yüzde 99.9, neredeyse tamamı henüz birinci kuşakta olan yaklaşık 600 bin aile şirketinin var olduğu araştırmanın içerisinde belirtilmiştir. Aynı şekilde Türkiye'de hazır giyim sektörü de neredeyse tamamının aile şirketlerinden oluştuğu bir yapıya sahiptir. Bu verilerin aile şirketlerinin, önemini net bir şekilde vurguladığı görülmektedir. Ancak aile şirketlerinin kendi yapılarına ait problemleri vardır, bu problemlere küresel rekabetten doğan piyasada tutunma zorlukları da eklendiğinde aile şirketlerinin devamlılığı genellikle üçüncü nesili zor bulmaktadır. Ancak ekonomide bu kadar önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin güçlü olması ekonominin de güçlü olması ve istikrarın sağlanması anlamına gelmektedir. Bundan dolayı aile şirketlerinin bu ağır rekabet koşulları karşısında ayakta kalabilmek, büyüebilmek ve gelişebilmek için stratejik adımlar atmaları gerekmektedir. Bu stratejik adımlar aslında şirketin kültürünü, politikasını ve hedeflerini belirleyen ve etkileyen kararlardır. Yapılan çalışmada aile şirketlerinin alması gereken en önemli stratejik karar ele alınmaktadır; “Kurumsallaşma mı, markalaşma mı?”

Kurumsallaşma devamlılığı belli kişilerin varlığına bağlı olmayan bir “sistem” oluşturmaktır. Her sistemde olduğu gibi, kurumsal bir yapıda da sistemin farklı unsurlarının birbiri ile ve sistemin bütünü ile ilişkisinin belirlenmesi, farklı rollerin ve görevlerin tanımlanması sağlıklı bir işleyiş kurulması için zorunludur. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar (Özkaya, 2006, s.1). Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir (Özkaya, 2006, s.1). Bu sebepten ötürü şirketlerin kurumsallaşmayı bir hedef olarak görürken, kurumsallaşma sürecinin hiçbir zaman sona ermeyen bir süreç olduğunu da unutmamaları gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma şirketleri bireysellikten,

sistemselliğe doğru ilerletirken, güncel olabilmek için sürekli iyileştirme felsefesini de içerisinde barındırmaktadır.

Aile şirketleri içinde, günümüz rekabet şartları altında kurumsallaşma önemli bir süreç haline gelmiş olmaktadır. Bu süreç zor, maliyetli ancak imkansız değildir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde dışarıdan profesyonel yardım alması büyük olasılıkla gerekmektedir. Aile şirketlerinin bu sürece girmesi, kurumsal kimlik kazanmalarını sağlarken, aile şirketlerinin sürdürülebilir olması yani kurucudan sonra şirket yönetiminin diğer nesillere devredilmesi, şeffaf olması yani yatırımcıların, paydaşların, müşterilerin mevcut faaliyetlerini, hedeflerini, yatırımlarını ve süreçlerini doğru bilgi akışıyla görebilmelerini ve karşılaştırma yapabilme imkânını sağlanması, çalışan ve hissederlarına karşı adil olması, kredi olanakları, ekonomik güç, şirket evlilikleri ve ortaklıkları, maliyetler ve ödemeler konusunda rekabet avantajı sağlamaktadır.

Markalaşma ise şirketlerin ve ürettikleri ürün ve/veya hizmetin rakiplerine göre farklılık kazanmalarına ve dolayısıyla müşteriler tarafından algılanmalarını, tercih edilmelerini sağlamak için önemli bir diğer stratejik adımdır. Bu da yeni teknolojilerin entegrasyonunu, sürekli yenilik yapmayı gerektirir. Bunu yapamayan işletmeler rekabet şansını kaybederek geride kalma veya yok olma riski ile karşı karşıya kalabilmektedir (Uzun ve Erdil 2004, s.228). Markalaşma için rakiplerin stratejilerinin çok dikkatli takip edilmesi gerekirken, lider olabilmek için sürekli yenilikçi olabilmek ve müşteriye markanın anlatılabilmesi gerekmektedir. Ancak öncelikle marka olmanın ne olduğu ve hangi unsurları içinde barındırdığının anlaşılması ve uygulanması gerekmektedir. Marka, ürünün ve ya hizmetin bulunduğu pazarda farklılaşma simgesidir. Marka, müşteri için ürünün garantisi, beklentisinin karşılığıdır, bu beklenti müşterinin talep ettiği markanın özelliklerine göre değişiklik gösterebilir genel kanı, güvenilirliktir. Marka unsurları ise, ürün ve/veya hizmetin müşteriyle direkt karşı karşıya geldiği ancak şirket tarafından oluşturulan süreçler ya da simgelerdir. Bu unsurlar kısaca, marka çağrışımları, marka imajı, marka farkındalığı vb. dir.

Aile şirketlerinde ise tüm işletmelerde olduğu gibi ayakta kalınabilmesi, tüketici tercihlerine adapte olması ve buna uygun üretim, reklam ve pazarlama faaliyetlerinde bulunmasıyla mümkün olabilmektedir. Aile şirketlerinin bu konuda duyduğu ihtiyaç yapılan çalışmada ekonomik ve stratejik olmak üzere iki ayrı başlık altında anlatılmış olmaktadır.

Mevcut iki stratejik karara bakıldığında her iki kararında şirketlerin devamlılığı ve rakipler karşısında etkinliğini koruyabilmeleri için önemli birer yere sahip olduğu görülmektedir. Ancak şirketlerin, kuruluş amaçları ve yapıları doğrultusunda çeşitli stratejiler seçildiği görülmektedir. Yapılan çalışmada, şirketlerin kurumsallaşma ve markalaşma süreçleri için dört faktörün etkin olduğu, şirketin bu kararları alırken bu faktörlerin etkisiyle eğilim gösterdiği irdelenmiştir. Bu dört faktör; zaman faktörü, ekonomik faktör, ticaret şekli ve sektör faktörü olarak belirtilmiş olmaktadır. Bu faktörler ve şirketler ele alındığında şirketlerin kurumsallaşması ve/veya markalaşması sürecinde, iç içe geçerek veya tek başına etkili olabildiği gözlemlenmiştir. Ancak bu faktörlerin etki alanları kısıtlı zaman sebebiyle sadece Türkiye şartlarında incelenebilmiştir. Ana hatlarla belirlenen bu faktörler, genel çerçevelerle belirlenmiş ancak istisnai durumları da gözardı ederek hazırlanmış olmaktadır.

Şirketler için markalaşma ve kurumsallaşma süreçleri ele alındığında değişik stratejilerin belirli etkenler doğrultusunda olduğu belirtilirken yapılan çalışmanın uygulama kısmında mevcut olan hazır giyim sektörü için bu sürecin genel olarak önce markalaşma süreci ile başlayıp, tam anlamıyla markalaşmadan önce, markanı yarattığı sonuçları destekleyebilmek amacıyla kurumsallaşma sürecine girildiği ve bu noktadan sonra iki sürecin birbirini tamamlayıcı bir şekilde beraber yürütüldüğü incelenmiş olmaktadır. Şöyleki, hazır giyim sektöründeki şirketler, sektöre adım atarken, sunacakları ürünlerin müşteriler tarafından talep görüp görmediğini bilme ihtiyacı duymaktadırlar çünkü giyim her ne kadar bir ihtiyaç olsa da, özellikle günümüzde moda akımlarıyla birlikte, marka giyim de sektörde büyük bir paya sahip olmuştur. Bundan dolayı şirketler önce yarattıkları modanın, markanın tüketiciler tarafından tercih edilip edilmediğini gördükten ve bazı marka unsurlarını bu doğrultuda oluşturduktan sonra müşterinin gözündeki marka imajını zedelememek ve talepleri doğru şekilde karşılayabilmek için kurumsallaşma yoluna

gitmektedirler. Böylece ikinci aşamada markalaşma ve kurumsallaşma beraber yürüyen iki süreç olarak karşımıza çıkarken, her iki süreçte şirketin devamlılığı için büyük önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmanın uygulama kısmında ise Türkiye’ de ileri gelen bazı aile şirketleri örnekleri verilmiş, bu örnekler üzerinden çıkarımlar yapılmış ve daha detaylı bir vaka çalışması olması amacıyla hazır giyim sektöründe bir aile şirketi olan MR’ nin kuruluş aşaması ve kuruluş amacı ve zaman içerisinde markalaşma kararının alınmasıyla yapılan uygulamalar ve bu uygulamaların doğurduğu sonuçlar, bu sonuçların neticesinde de kurumsallaşma kararı doğrultusunda atılan ve atılması planlanan adımlar incelenmiş olmaktadır.

Ele alınan şirket, kuruluş aşamasında tipik aile şirketi karakteri taşıırken, aile şirketlerinde yaşanan problemler çok net görülebilmekteydi. Ancak, ürünlerin piyasaya sürülmesi ve müşterilerin ürünlere göstermiş olduğu ilgi ile şirket kurucusu aynı zamanda genel müdür olan kişi, markalaşma yolunda adımlar atma kararı alarak bu yönde çalışmalarını başlatmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, pronto moda anlayışından koleksiyonlara geçilmesi, tanıtım çalışmaları, logo vb. çalışmaları kapsarken, atılan bu adımlar karşısında müşterilerden alınan olumlu tepkilerin sağladığı talep artışları markadan beklentileri yükseltmiş olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanabilmesi ve şirketin devamlılığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için gerekli alt yapıyı sağlaması gerekmekteydi bunun için kurumsallaşma sürecine girilmesi gerekirken, bu amaçla kurumsallaşma adına ilk adımlar global bir marka yaratmayı amaçlayan TURQUALITY® programına katılmayı hedeflemek olmuştur. Ancak bu programa dahil olabilmek için bazı şartları yerine getirmek gerekmekteydi MR bu doğrultuda hem global bir marka olabilmek ve rakiplerine karşı güç kazanabilmek adına hem de yarattığı markanın devamlılığını sağlayabilmek adına kurumsallaşma yolunda ilk adımlarını atmış ve gelecek planlarında bu anlamda hazırlamış olmaktadır.

Sonuç olarak yapılan tüm bu çalışmalar göstermektedir ki, ağırlaşan rekabet koşulları ve hızla yön değiştiren müşteri talep ve beklentileri doğrultusunda şirketler ayakta

kalabilmek, büyümek, gelişmek için stratejik kararlar almak zorunda ve bu kararları uygulayabilmek adına güncel ve aktif olmak zorundadır. Özellikle aile şirketlerinde yönetsel ve sistematik yapıdaki boşluklardan dolayı bu kararların önemi daha da artmaktadır.

Karar aşaması değerlendirildiğinde görülmüştür ki doğru sonuca ulaşabilmek için atılan adımlar bu tez çerçevesinde ortaya konulan dört faktöre göre şekillenmektedir yani aile şirketleri kurumsallaşma-markalaşma ayırımında iken zaman, ekonomi, sektör, ticaret şekli faktörlerine göre belirlenebilecek bir yola girmelidir. Yapılan çalışmanın konusunu ihtiva eden hazır giyim sektöründeki aile şirketleri içinse yol ayırımında verilecek en doğru karar önce markalaşma adımları atarak pazar içerisindeki müşteri eğilimlerini tartmak, daha sonra ise kurumsallaşma çalışmaları ile markalaşmayı desteklemek olarak tespit edilmiştir. Ayrıca giriş bölümünde de belirtildiği üzere bu tip bir çalışmada kesin bir yargıya varılabilmesi için yüzlerce firmanın incelenmesi gerekliliğine karşılık zaman kısıdı nedeniyle vaka çalışmaları üzerinden gitme yolu tercih edilmiş ve firmalar hakkında hazırlanan proje ve tezler kullanılmış olup, uygulamadaki durumunu görebilmek adına bir firma incelenebilmiştir. Bu çalışma yapılan tüm araştırmalar çerçevesinde literatürü desteklemesinin yanı sıra yeni araştırmalar için aile şirketlerinin kurumsallaşması ya da markalaşması sürecinde dört faktörün etkisine işaret etmiş ve literatüre ek olarak aile şirketlerinde markalaşma ve kurumsallaşma ihtiyaçlarını detaylı bir şekilde incelenmesine yardımcı olacak bir kaynak olma niteliği taşımaktadır. Bu nedenle çalışmanın bundan sonra yapılacak çalışmalar için bir başlangıç noktası olması öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Akgül, B., (2002), “İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar”, Muhasebe Bilim Dünyası, Cilt:4, Sayı:3, 20.
- Alayoğlu, N., (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Ankara Sanayi Odası, (2005), “Aile Şirketleri; Değişim Ve Süreklilik”, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Haziran, s.12.
- Arslan E.T., (2006), “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Ateş, R., (2004), Anahtar Gazetesi. <http://www.sgbdanismanlik.com> (14.Kasım.2010)
- Avcılar, M.Y., (2008), “Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), 11-30.
- Aydın, S.Z., (1997), “Pazarlama Tekniklerinden Doğrudan Pazarlama ve Bankacılık Sektöründe Uygulanırlığı”, Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 11.
- Ayaydın, Y., (2009), “Yerel, küçük bir işin %100’ü mü, büyük, küresel bir işin %50’si mi?”, <http://www.ayaydinmirogluo.com/tr/pages.asp?s=y&id=76&own=65> (14.Mart.2010)
- Aydınoğlu, P., (2010), “Marka Konumlandırmalarında Tüketici Algılama Haritaları: Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 18.
- Berberoğlu, G., (2006), “Yönetim ve Organizasyon”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ünite 7, Ünite 11, 103-114, 172-188.
- Bilgin, Ç., (2008), “Londra'da 25 Noktaya Giriyoruz, Az Kaldı Tween 2011'de Prada Gibi Marka Olacak”, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=246787&tarih=07/02/2008> (27.Kasım.2010)
- Bilgin, N., (2007), “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 13-28.

- Bolat, O., (2006), “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (15), 107-126.
- Bursalıoğlu, Z., (1992), “Görev-Yetki-Sorumluluk Üzerine”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 25 (1), 5-8.
- Capital, (2003), “Ailedeki Yeni Sendrom”, Capital Online
<http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=15521> (14.Mart.2010)
- Ceyhan, İ.F., (2010), “İç Denetim ve Kurumsallaşma”, Kırıkkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Çengel, Ö., Tepe, F.F., (2003), “Reklam ve Özgürleşme Süreci: Türkiye’de İki Reklam İncelemesi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (3), 161-172.
- Çetin, C., Tikici, M., Akdemir, B. ve Ünal, H., (2008), “İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 18-19 Nisan İstanbul, 107-120.
- Çetinkaya, H., (1992), “Aile Şirketleri İyidir”, Hürriyet Gazetesi, 16.05.1992.
- Çevikbaş, E., (2007), “Marka Bilinirliğinin Tüketici Satın Alma Davranışı Üzerine Etkileri ve Elektrikli Küçük Ev Aletleri Üzerine Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çorukoğlu, B., (2006), “Uluslararası Türk İşletmelerinde Markalaşma Sorunları ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Darıca, H., (2006), “Marka Yönetimi ve Marka Yerleştirme: Filmlerde Marka Yerleştirme”, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Denli, Ö., (2010), “Türkiye’de Televizyon Reklamlarının Denetimi”, Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Dereli, T. Ve Baykasoğlu, A., (2007), *Toplam Marka Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Devrani, T.K., (2009), “Marka Sadakati Öncülleri: Çalışan Kadınların Kozmetik Ürün Tüketimi Üzerine Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (3), 407-421.
- Dilsiz, D., (2008), “Marka İmajı ve İtibar Yönetimi”, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Dinçer, T. ve Çakır, A., (2006), “Örnek Paydaş Analizi Çalışması”, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Planlama Çalışma Grubu Toplantıları, Bilgi Paylaşım Raporu, Sayı 4.

- “Employee Satisfaction & Customer Satisfaction”, (2005), Guidestar Research, White Paper, 1-6.
- Eraslan, H. ve Bakan, İ. ve Kuyucu, A.,(2008), “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslar arası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 13, 265-300.
- Erben, G.S., (2004), “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 345-356.
- Erdil, O., Çiğirim, E. ve Gök, M.Ş., (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 64-71.
- Erdil, T.S. ve Başarır, Ö., (2009), “Marka Çağrışımları ve Satılma Davranışı Üzerine Olan Etkisinin Ölçülmesi”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, XXVII, Sayı 2, 217-231.
- Erdoğan, N., (2007), *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2.Baskı.
- Erpelit, İ., (2010), “Marka İmajının Oluşturulmasında Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkilerin Rolü”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Evyap, (2005), “Evyap Hakkında”, <http://www.evyap.com.tr/tr/kurumsal/kurumsal.asp> (27.Kasım.2010)
- Fidan, M. ve Gülsünler, M.E., (2003), “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10), 465-474.
- Görgülü, A., (2006), “Türkiye’de Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Markalaşma ve İhracata Etkileri, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Gülçubuk, A., (2007), “Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirme Artan Önemi, Uygulanabilirliği ve İzlenecek Stratejilerin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Bilim Dergisi, 7 (1), 57-77.
- Güllü, N., (2009), “Yönetim Kurulu”, <http://www.karakoygulluoglu.com/index.asp?page=kurumsalyk.asp> (27.Kasım.2010)
- Güllülü, U., (1981), “Türkiye’de Radyo Reklamcılığı, Radyonun Bölge Reklam Aracı Olarak Kullanımına Bir Örnek: Erzurum Radyosu”, Atatürk Üniversitesi Doktora Tezi.

- Gülsünler, M.E., (2007), "Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (17), 281-294.
- Gürağaç, N., (2006), "Doğrudan Pazarlama Yönelimlerinden Çok Katlı Pazarlama", Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 3.
- Işık, Ö., (2000), "Hazır Giyim Sektöründe Mevsim Sonu İndirimli Satışlarının Tüketici Satınalma Tercihleri Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama", Edirne Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 67.
- İnce, B., (2007), "Sözcüklerin Sihirli Dünyası", Business Week Türkiye Dergisi, 18-24 Mart.
- İTKİB, (2010), "Tekstil Sektörünün 2010 Yılı Ocak-Temmuz Dönemi İhracat Performansı Üzerine Kısa Değerlendirme", İTKİB Bilgi Notu.
- Kanber, N., (2007), "Marka İmajı ve Perakendeci Marka İmajı Üzerine Ampirik Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Karabulut, E., Bulut, Z. ve Sürgevil, O., (2007), "Örgütlerde Mevcut Durum Analizi", TÜHİS İş Hukuku Ve İktisat Dergisi, Cilt 20, Sayı 4, 28-34.
- Karacan, D., (2006), "Müşteri Odaklı Marka Denkliği ve Marka Denkliği Unsurlarına Yönelik Tüketici Tutumlarının Ölçülmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Karayormuk, K. ve Köseoğlu, M.A., (2006), "Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar'da Bir Alan Araştırması", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 14-15 Nisan İstanbul, 378-389.
- Karpuzoğlu, E., (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 42-53.
- Karpuzoğlu, E., (2001), *Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Keskin, Y., (2010), "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Yönetmelik", İl Millî Eğitim Müdürlüğü Program Geliştirme Stratejik Plan, Durum Analizi Sunumu.
- Kılıç, O., (2009), "Satış Tutundurma Çabalarının Perakendecilerin Tatmin ve Sadakat Düzeyleri İle Faydacı Ve Hazcı Algılarına Etkisi Üzerine Bir Uygulama", Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Koç, M., (2003), "Yeni Başkanın Büyük Hedefi", Capital Online Dergisi, 01 Mayıs.

- Koç, V., (1971), *Hayat Hikayem*, İstanbul: Vehbi Koç Vakfı.
- Kozlu, C.M., (1986), *Kurumsal Kültür*, İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Naisbitt, J., (1994), *Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları*, Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları, 8-10.
- Okay, A., (2008), *Kurum Kimliği*, İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Öngüt, C., (2007), “Türk Tekstil Ve Hazır Giyim Sanayiinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu”, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi, 3.
- Özdemir, H., (2009), “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (15), 57-72.
- Özdiñç, İ.Y., “Hizmet İşletmelerinin Olumsuz Durum Karşısındaki Tepkisinin Tüketicilerin Marka Çağrışımındaki Etkisi”, Çukurova Üniversitesi Doktora Tezi.
- Özkan, H.N., (2010), “Müzelerde Pazarlama ve İstanbul Müzelerinin İnteraktif Pazarlama Uygulamaları”, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 115.
- Özkaya, S., (2006), “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, Dış Ticarete Standardizasyon Genel Müdürlüğü.
- Öztürk, G., (2007), “Marka Farkındalığı Yaratmada Ürün Yerleştirmenin Etkisi” Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 18.
- Öztürk, N., (2010), “Marka Yönetimi”, Kadir Has Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, S.A., (1993), “Tüketicilere Yönelik Satış Tutundurma Faaliyetleri ve Planlama Süreci Tüketim Malları Üreten Bir İşletmede Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi.
- Papatya, G. ve Hamşioğlu B., (2004), “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 264-274.

- Sabancı, S., (1985), *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık.
- Sarıyer, N., (2009), “Girişimciler Açısından Televizyon Reklamlarının Marka Tanınırlığına Etkisi”, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 4 (1), 103-116.
- Sarrafoğlu, (2008), “Başarılı Olmak için Markalaşmak Şart”
<http://yenisafak.com.tr/ekonomi/?t=07.04.2008&c=3&i=109939> (27.Kasım.2010)
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E., (2010), *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Sevil, B., (2006), “Moda Sektöründe Küresel Marka Yaratılması: Markalaşma Çalışmaları Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Sevindik, E., (2007), “Marka Değeri Ölçümleme Metodları ve Lastik Endüstrisinde Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Şahbaz, R.P. ve Aktepe, C., (2010), “Türkiyenin En Büyük Beş Havayolu İşletmesinin Marka Değeri Unsurları Açısından İncelenmesi ve Ankara İli Uygulaması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (2), 69-90.
- Şenol, C., (2009), “Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü”, *Gümrük Dünyası Dergisi*, 61, 1-12.
- Şimşek, M., (2004), *İş Hayatında Mükemmellik*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Taşlı, C., (2010), “Marka Kişiliği İle Marka İmajı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, *Kocaeli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Temiroğlu, A., (2007), “Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi Ve Yönlendirilmesi”, *Sakarya Üniversitesi Doktora Tezi*, 6.
- Titiz, İ., Demir, Y. ve Kürşat, O., (2007), “Türkiye’de Şirket Birleşmelerinde Birleşme Etkinliklerinin Veri Zarflama Analizi Yoluyla Belirlenmesi”, *Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (1), 117-139.
- Tıgılı, M., (2003), “Marka Kişiliği”, *Öneri Dergisi*, 5 (20), 67-72.

- Tosun, K., (1987), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: İşletim İktidadı Yayını.
- Tungate, M.; (2006), *Modada Marka Olmak*, Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları.
- Ural, A., (2009), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ulaş, D., Özer, A. ve Koçak, A., (2005), “Hazır Giyim İçin Yön Haritası: Örnek Olay İncelemeleri”, Ankara Üniversitesi.
- Uztuğ, F., (2003), *Markan Kadar Konuş*, İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Uzun, Y. ve Erdil T.S., (2004), “Marka Yayma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Etkisi ve Üç Ayrı Marka Üzerinde Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (2), 227-241.
- Ünlü, S., Selek, A.S., (2004), “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 17-18 Nisan İstanbul, 12-19.
- Ürkmez, S., (2010), “Aile Şirketlerinin Neden Bir Aile Ofisine İhtiyacı Vardır?”, *Aile Şirketleri Haberleri The Deloitte Times*, Eylül-Ekim, 6.
- Yeşiltaş, E., (2008), “Moda Sektöründe Marka Kimliği, Tüketici Algısı ve Mavi Jeans Örneği”, *Anadolu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Yıldız, G. ve Balaban, Ö., (2008), “Aile işletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma” 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 18-19 Nisan İstanbul, 181-190.
- Yıldız, M., (2008), “Perakendeci Markalı Ürünlere Olan Tüketici Talebinin İncelenmesi: Edirne Örneği”, *Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Yılmaz, N., (2007), “Marka Savaşları”, <http://www.trtex.com/yazarlar/1129/marka-savaslari-1> (04.Aralık.2010)
- Yılmaz, R.A., (2007), “Marka Farkındalığı Oluşturmada Sponsprluk ve Rolü: Eskişehir Sinema Günleri’ne Yönelik Bir Değerlendirme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007/1, 587-607.

Yoran, A.,(2009), “Kurumsal Dönüşüm Projesi”, Laleli Sanayici ve İş Adamları Derneği Kurumsal Kitapçık, Ver. 1.

Yücel, Y., (2010), “Küreselleşme Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

http://antalyavipguvenlik.com/tr/kurumsal/organizasyon_semasi.php (19.Kasım.2010)

<http://www.cdc.com.tr/kurumsallasma.aspx>, (11.Nisan.2010)

http://www.cengizpak.com.tr/wp-content/uploads/SIRKET_YASAM_DONGUSU.jpg (27 Kasım 2010)

http://www.inditex.com/en/who_we_are/timeline (28 Kasım 2010).

<http://www.turquality.com/6.aspx> (12.Aralık.10)

ÖZGEÇMİŞ

Aylin ATILGAN, 12 Mart 1984 yılında İstanbul'da doğmuştur. Lise öğrenimini Üsküdar Anadolu Lisesinde tamamladıktan sonra 2007 yılında T.C. Doğuş Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliğı Bölümünden onur belgesiyle mezun olmuştur. Mezun olduktan kısa bir süre sonra bir tekstil firmasında planlama asistanı olarak işe başlamış, bir yıl içerisinde göstermiş olduğı performans karşısında çalıştığı firmaya ait alt markanın genel planlama sorumlusu olarak ikibuçuk yıldır çalışmaktadır. Bu süreçte T.C Doğuş Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisans eğitimine başlamış ve devam etmektedir.