

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
2019-YL-060

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA
SÜRECİ: JANTSA ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN
Eftade TOKYÜZ

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa DOĞANER

AYDIN- 2019

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Eftade TOKYÜZ tarafından hazırlanan “İşletmelerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Süreci: Jantsa Örneği” başlıklı tez,/..../ 2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :		
Üye :		
Üye :		

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıylatarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI
Enstitü Müdürü V.

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2019

Eftade TOKYÜZ

ÖZET

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA SÜRECİ: JANTSA ÖRNEĞİ

Eftade TOKYÜZ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Mustafa DOĞANER

2019, XXIV + 199 sayfa

Kurumsallaşma ve markalaşma kavramları işletmenin rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı sağlamasında, varlığını koruması ve sürekliliğini sağlaması konusunda işletmeler için en önemli iki faktörü oluşturmaktadır. Kurumsallaşmayı başarabilen işletme toplum içerisindeki tüm paydaşlar tarafından güçlü, güvenilir, itibar sahibi, etik bir işletme olarak görülebilmektedir. Ayrıca doğru stratejilerle doğru markalar yaratıp bunları güçlendirebilen, tüm kesimler için bir değer haline dönüştürebilen ve uluslararası bir marka haline getirip sadık müşteriler kazanabilen işletmeler rekabet yarışında çok büyük avantajlar sağlamakta ve sürdürülebilirliği yakalayabilmektedir.

Çalışmada, ele alınan kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarına ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve bir nitel uygulamaya yer verilmiştir. Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılmış olan nitel araştırma, işletmenin kurumsallaşma ve markalaşma süreçlerinde izlediği aşamaları, uygulamaları ve mevcut durumunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda Jantsa A.Ş.'nin kurumsallaşma ve markalaşma hususunda geçirdiği süreçler ve yer verdiği uygulamalar incelenmiş, kurumsallaşma ve markalaşma düzeyleri hakkında çıkarımlar yapılmış, bu surette sektör bazında ve makro düzeyde durum değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda erişilen bulgular, işletmede kurumsallaşma ve markalaşma bilincinin var olduğunu, bu kapsamda yoğun bir gayretin bulunduğunu, süreçler içerisinde belirli aşamaların kaydedildiğini, bunların bir örgüt kültürüne dönüşmekte olduğunu ve bu yöndeki çalışmaların iyileştirerek devam ettirildiğini ortaya koymuştur.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Kurumsallaşma, Markalaşma, Marka Yönetimi, Jantsa

ABSTRACT

INSTITUTIONALIZATION AND BRANDING PROCESS IN BUSINESS: JANTSA CASE

Eftade TOKYÜZ

Master's Thesis, Department Of Business

Supervisor: Asst. Prof. Mustafa DOĞANER

2019, XXIV + 199 pages

The notions of institutionalization and branding are the two most important factors for the enterprises in terms of ensuring the competitive advantage by differentiating, maintaining its existence and ensuring the institutional sustainability. Enterprise that can achieve institutionalization may be seen as a strong, reliable, reputable and ethical by all stakeholders within the society. Moreover, enterprises that can create the right brand by the right strategies and strengthen, internationalization it, provide the brand equity for all stakeholders and gain loyalty may ensure a great advantage in the rivalry and achieve sustainability.

In the study, a conceptual framework for the concepts of institutionalization and branding has been established and applied to a qualitative research. This qualitative research conducted in a company operating in the automotive sub-industry. The aim of this qualitative research is to reveal the stages, applications and current situation in institutionalization and branding processes. In this context, the processes, applications and levels of the two notions of Jantsa A.Ş. in terms of institutionalization and branding were examined, sector-based and macro-level inferences and assessments were made about the processes,

The findings of the study revealed that institutionalization and branding awareness existed in the enterprise, there was an intensive effort in this scope, certain stages were recorded in the processes, they were transformed into an organizational culture and the works in this direction were continued improvingly.

KEY WORDS: Institutionalization, Branding, Brand Management, Jantsa

ÖNSÖZ

Bu çalışmam sürecinde gerek bilgisi gerekse emeği ile yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer Dr. Öğr. Üyesi Mustafa DOĞANER hocama ve değerli katkılarından dolayı Doç. Dr. Ece ARMAĞAN hocama yüksek lisans eğitimimde tanıştığım manevi katkılarıyla yüksek lisansımı zevkle yapmamı sağlayan değerli arkadaşlarıma ve asistan hocalarıma, yüksek lisans tez çalışmamda bana değerli zamanını ayırarak konuyla ilgili çalışmalarında bilgilerini aktararak yardımcı olan Tamer ÇERÇİOĞLU'na ve çalışmalarım esnasında bana izin konusunda zorluk çıkarmayan JANTSA İnsan Kaynakları Müdürlüğüne, maddi-manevi hiçbir fedakârlıktan kaçınmadan bugünlere gelmemi sağlayarak verdikleri emekleriyle üzerimde sonsuz hakları bulunan ve varlıklarıyla güç veren annem Ayfer TOKYÜZ, babam Dr. Erkan TOKYÜZ ve yüksek lisans yapmam için beni yüreklendiren kardeşlerim Hasan TOKYÜZ ve Cansu TOKYÜZ'e teşekkür ederim.

Eftade TOKYÜZ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvii
TABLolar DİZİNİ.....	xix
EKLER DİZİNİ	xxi
KISALTMALAR DİZİNİ	xxiii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	3
1. KURUMSALLAŞMA.....	3
1.1. Kurumsallaşma Kavramı	3
1.1.1. Kurumsallaşma Tanımı.....	3
1.1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	5
1.1.3. Kurumsal Yönetim.....	7
1.2. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri.....	18
1.2.1. Formalleşme (Biçimselleşme)	18
1.2.2. Profesyonelleşme	21
1.2.3. Sosyal Sorumluluk.....	24
1.2.4. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)	29
1.3. Kurumsallaşmanın Ölçütleri	32
1.3.1. Farklılaşma	33
1.3.2. Sadelik	34
1.3.3. Esneklik	35
1.3.4. Özerklik	36

1.4. Kurumsallaşmanın Sonuçları.....	37
1.4.1. Meşruluk Kazanma.....	37
1.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması (İstikrar Kazanma)	40
1.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumlaştırılması	44
1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	46
1.5. Kurumsallaşma Süreci.....	49
2. BÖLÜM.....	53
2. MARKALAŞMA	53
2.1. Marka Kavramı.....	53
2.1.1. Markanın Tanımı	53
2.1.2. Markanın Önemi ve Sağladığı Faydalar.....	56
2.2. Ürün ve Marka Arasındaki Farklılıklar	60
2.3. Marka Türleri	62
2.4. Marka Bileşenleri	65
2.4.1. Marka İsmi	66
2.4.2. Sembol, Amblem ve Logo.....	68
2.4.3. Karakter ve Maskot	70
2.4.4. Slogan ve Melodi.....	71
2.4.5. Renk.....	72
2.5. Marka Yönetimi, Markalaşma Süreci ve Marka Denliğini Oluşturma	73
2.5.1. Marka Kimliği, Kişiliği ve İmajı.....	78
2.5.2. Marka Konumlandırma	83
2.5.3. Marka Denliği (Değeri).....	87
2.5.3.1. Marka farkındalığı	94
2.5.3.2. Marka çağrışımları	97
2.5.3.3. Algılanan kalite.....	99
2.5.3.4. Marka sadakati	100

2.6. Markalaşma Stratejileri.....	106
2.6.1. Hat Genişletme Stratejisi	108
2.6.2. Marka Genişletme Stratejisi	108
2.6.3. Çoklu Marka Stratejisi.....	110
2.6.4. Yeni Marka (Bireysel Marka) Stratejisi	111
2.7. Bütünleşik Marka İletişimi	111
2.7.1. Reklam.....	114
2.7.2. Satış Geliştirme.....	115
2.7.3. Satış Noktası İletişimi ve Kişisel Satış	117
2.7.4. Doğrudan Pazarlama.....	118
2.7.5. Pazarlama Halkla İlişkileri ve Sponsorluk	120
2.7.6. Sanal Dünya, Sosyal Medya ve Ürün Yerleştirmeleri.....	122
2.8. Uluslararası Markalaşma ve Turquality Programı.....	124
2.9. Kurumsallaşma ile Markalaşma İlişkisi.....	128
3. BÖLÜM.....	131
3. UYGULAMA.....	131
3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	131
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları	131
3.3. Nitel Araştırmanın Bulguları	133
3.3.1. Kurumsallaşmaya Yönelik Nitel Araştırma Bulguları	133
3.3.2. Markalaşmaya Yönelik Nitel Araştırma Bulguları.....	138
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	145
5. KAYNAKLAR.....	151
6. EKLER	183
ÖZGEÇMİŞ	199

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İşletmenin Paydaşları	15
Şekil 1.2. Kurumsal Yönetim Modeli.....	16
Şekil 1.3. Carroll'un Sosyal Sorumluluklar Piramidi.....	26
Şekil 1.4. Sosyal Sorumluluk Skalası.....	28
Şekil 1.5. İşletme Süreçlerinde Örgütsel Kaynak Olarak Meşruiyet.....	39
Şekil 1.6. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumlaştırılması	46
Şekil 1.7. Kurumsal Kimliğin Unsurları.....	48
Şekil 1.8. Kurumsallaşma Süreci.....	49
Şekil 1.9. Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi.....	50
Şekil 1.10. Kurumsallaşma Sürecinin Bileşenleri	51
Şekil 2.1. Ürün ve Marka Arasındaki Farklar	62
Şekil 2.2. Garanti Markası Örnekleri	63
Şekil 2.3. Ticari Marka Örnekleri.....	63
Şekil 2.4. Hizmet Markası Örnekleri.....	63
Şekil 2.5. Ortak Marka Örnekleri	64
Şekil 2.6. Marka İsmi Belirlenmesi Süreci.....	68
Şekil 2.7. Logo ve Amblem Örnekleri	70
Şekil 2.8. Marka Yönetim Süreci	76
Şekil 2.9. Markalaşma süreci.....	77
Şekil 2.10. Marka Yönetiminin Hedefleri	78
Şekil 2.11. Konumlandırma Haritası Örneği.....	85
Şekil 2.12. Giyim Markalarının Tüketici Zihnindeki Konumları Örneği.....	85
Şekil 2.13. Marka Denkliliği Kavramları Matrisi.....	89
Şekil 2.14. Marka Denkliliğinin Unsurları	91
Şekil 2.15. Marka Değerlerinin Yılları İçinde Seyri	93
Şekil 2.16. Marka Farkındalığı Piramidi	96

Şekil 2.17. Marka Sadakatinin Düzeyleri	103
Şekil 2.18. Marka Sadakati Piramidi.....	104
Şekil 2.19. Marka Hiyerarşisi.....	108



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları	7
Tablo 1.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye’de Gösterdiği Gelişim.....	14
Tablo 1.3. Örgütün Formalleşme Derecesine İlişkin Göstergeler	21
Tablo 1.4. Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme Kavramları Arasındaki Farklılıklar	24
Tablo 1.5. Sosyal Sorumluluğun Temel Unsurları	25
Tablo 1.6. Sosyal Sorumluluğun Sağlayacağı Faydalar	27
Tablo 1.7. Kurumsallaşma İlkeleri	32
Tablo 2.1. Marka Kavramının Farklı Yönleri.....	55
Tablo 2.2. Markaların Benzerlik Dereceleri	80
Tablo 2.3. Marka Kişiliğinin Boyutları	81
Tablo 2.4. Türkiye’de Marka Kişiliğinin Boyutları	81
Tablo 2.5. Marka Kimliği, Kişiliği, İmajı ve Konumu Arasındaki Farklılıklar	83
Tablo 2.6. Dünyanın En Değerli Markaları	92
Tablo 2.7. Türkiye’nin En Değerli Markaları	93
Tablo 2.8. Marka Stratejileri.....	107
Tablo 2.9. Pazarlama İletişimi Mesajları ve Tüketici Yargılarının Değişimi	113
Tablo 2.10. Satış Geliştirme Araçları	116
Tablo 2.11. Pazarlama Halkla İlişkileri Çalışmaları.....	121

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Araştırma Kapsamında Sorulan Sorular.....	183
Ek 2. İşletme Hakkında Genel Bilgi.....	185



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APQP	: Advanced product quality planning (İleri ürün kalite planlaması)
Ar-Ge	: Araştırma- Geliştirme
A.Ş.	: Anonim Şirket
BCG	: Boston Consulting Group (Boston Danışmanlık Grubu)
BGYS	: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
DLG	: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (Alman Tarım Birliği)
DOJO	: Temel beceri geliştirme alanı
DOT	: Amerika Taşımacılık Departmanı
FEM	: Finite element method (Sonlu elemanlar yöntemi)
GOST	: Rusya Devlet Standartları
ISG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
ISO	: Uluslararası Standardizasyon Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KPI	: Key Performance Indicator (Anahtar Performans Göstergesi)
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OHSAS	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
OPEX	: Operational excellence (Operasyonel mükemmellik)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TSKB	: Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
XKURY	: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi

GİRİŞ

Günümüz yoğun rekabet koşullarında işletmeler büyük bir değişim ve gelişim yaşayan çevresel faktörleri yakından takip etmek ve bu değişim ve gelişimlere ayak uydurmak durumundadır. Diğer yandan, işletmenin çevresel faktörlerini oluşturan paydaşların da işletmeden bir takım beklentileri bulunmaktadır. İşletme bir yandan temel amacı olan kârı doğrultusunda hareket ederken, bir yandan da paydaşların çıkarlarını korumak zorundadır. Tüm faaliyetlerinde şeffaf, adil, hesap verebilen, sosyal sorumluluklarına önem veren, toplum yararını gözeten, gerek toplumsal gerekse faaliyet alanıyla ilgili etik değerlere önem veren, doğal çevreyi gözeten, dürüst olan, vergisini tam ve zamanında ödeyen, verdiği sözlerde duran, tutarlı davranışlar sergileyen ve tüm ele alınan bu unsurların sürdürülebilirliğini sağlayan, bu surette tüm paydaşlarının çıkarlarını dengeleyebilen işletme güvenilir, itibar sahibi, güçlü bir işletme olarak anılmaktadır. Dolayısıyla gerek yatırımcılar, kredi verenler, devlet, tüketiciler gerekse diğer tüm paydaşlar tarafından arzu edilen bir işletme modeli olmaktadır. Burada kurumsallaşmanın önemi açığa çıkmaktadır. İşletmenin adı geçen niteliklere haiz olabilmesi için öncelikle bir kurumsallaşma kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve bunun sürdürülmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla rekabet avantajı kazanmak, meşruluk kazanmak, değişme ve gelişmelere ayak uydurmak, yaşam süresini daim kılmak ve büyümek amacıyla olan işletmelerin kurumsallaşma konusuna önem vermeleri, bu yönde stratejik adımlar atmaları gerekmektedir.

Kurumsallaşma kavramının yanı sıra, gerek iç gerekse dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için markalaşma kavramı da en önemli hususlardan birini teşkil etmektedir. Yoğun rekabet ortamında ve sınırların ortadan kalktığı küresel bir ortamda, teknolojik gelişmeler, ürün çeşitliliğinin ve hareket kabiliyetinin artması, tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve ihtiyaçlarının değişmesi ve tasarımdan satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerde söz sahibi haline gelmesi, tutum ve davranışlardaki değişimler sonucu markaların önemi daha iyi anlaşılmıştır. Çok sayıda aynı veya benzer ürünün bulunduğu bir sektörde işletmelerin rakiplerinden ayrışmasında en önemli araç markalaşma olmaktadır. Günümüz koşullarında rekabet artık markalar arasında yaşanmaktadır. Dolayısıyla markasını doğru bir biçimde yöneten, doğru bir kimlik kazandıran ve konumlandıran, faaliyetleriyle onu güçlendirebilen, değerini artırabilen ve uluslararası bir marka haline getirebilen işletmeler rekabet yarışında çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Tüketici

zihninde güçlü bir marka değeri oluşturabilen ve bu konuda istikrar gösterebilen işletme varlığını nesilden nesile aktarabilecektir.

Kurumsallaşma ve markalaşmanın bu anlamda ortak noktası, işletmenin varlığını korumak, güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak konusunda en önemli iki faktör olmaları ve birbiriyle yakın ilişki içerisinde olmalarıdır. Küreselleşme markalaşmayı, markalaşma da küreselleşmeyi destekler niteliktedir. İki olgu da yatırımlar gerektiren, yoğun bir çaba, uzun bir süreç gerektiren ve işletmede en alt kademedен tepe yönetime kadar tüm süreçlerde içselleştirilmesi, benimsenmesi gereken olgulardır.

Bu çalışmada bu iki kavram ayrıntılarıyla ele alınıp, aralarındaki ilişkinin ortaya konması ve bir işletme üzerinden gerçek hayattaki karşılığı araştırılmaktadır. Bu amaçla kurumsallaşma ve markalaşma süreci ele alınmış ve bir otomotiv yan sanayii işletmesinde yapılan nitel araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsallaşma kavramı geniş çaplı olarak irdelenmiştir. İkinci bölümde marka ve markalaşma kavramı hakkında bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın son bölümünde ise Aydın ilinde otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir anonim şirket ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonuçlarına yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

1. KURUMSALLAŞMA

Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma kavramı açıklanmış, kurumsallaşmanın önemi, temel bileşenleri, ölçütleri, sonuçları ve işletmelerin kurumsallaşma sürecine ilişkin bilgi verilmiştir. Kurumsallaşma kavramının işletmeler açısından önemi irdelenmiştir.

1.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramı, bu kavrama ilişkin tanımlar, yaklaşımlar ve kurumsal yönetim başlıkları altında incelenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle kurumsallaşma kavramına getirilen tanımlar ele alınmıştır.

1.1.1. Kurumsallaşma Tanımı

Kurumsallaşma kavramını açıklamadan önce, bu kavramın kökenini oluşturan “kurum” kavramının incelenmesinde fayda görülmektedir. Kurum, toplum içerisinde belirli işlevleri yerine getirmek amacıyla kurulmuş olan, üyelerinin görev ve sorumluluklarının belirli bir yapıda olduğu, uyulması gereken kuralların, prosedürlerin bulunduğu kontrollü yapılar, sistemler olarak tanımlanabilmektedir (Özer, 2007: 6). Belirli kurallara ve standartlara dayalı sosyal uygulamaların bir araya geldiği bir düzen (Dillard vd., 2004: 508), rutinlerden, programlardan ve kurallar bütününden oluşan bir yapıdır (Holm, 1995: 398).

Kurumların sosyolojik olarak ortaya çıkışı, insanların belirli ihtiyaçları doğrultusunda eyleme geçmeleri ve sonrasında bu eylemlerin süreklilik kazanarak bir nevi alışkanlığa dönüşmesi, alışkanlıkların ise geleneklere, geleneklerin de zaman içerisinde kurallaşarak normlara dönüşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Köseihal, 1995: 259).

Kurumlar, sosyal etkileşimlerin tümü için gerekli temeli oluşturmaktadır (Özalp ve Tonus, 2000: 3). Toplumun temel yapısal öğeleri olan kurumlar, insanların istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermek amacıyla oluşturulmuş ve bazı temel değerler üzerine inşa edilmiş yapılardır (Türkkahraman, 2009: 25). Kurumlar, toplumsal değerler için oluşturulan ve belli amaçlar, kurallar, ilkeler, prosedürler doğrultusunda süreklilik arz eden ve yaşanan gelişmeler doğrultusunda kendi kendini yenileyen ve denetleyen özgün yapılanma biçimleridir (Sungurtekin, 2008: 56). Zaman içerisinde bahsedilen bu kurallar

değişebilmektedir. Dolayısıyla bu anlamda kurumlar bu değişim ve gelişimlere açık, esnek bir yapıyı teşkil etmektedir (Giddens, 1984: 375).

Kökenini kurum ve kurumla ilgili anlamına gelen kurumsal sözcüğünden alan ve İngilizce karşılığı “institutionalization” olan kurumsallaşma Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğüne göre; “kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2018). Geniş bir kullanım alanına sahip olan kurumsallaşma kavramıyla ilgili olarak literatürde çok farklı tanımlamalar olmakla beraber genel hatlarıyla belirli hususlar üzerinde mutabakat olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma kavramı içeriğinde çok sayıda faktörü barındıran bir kavram olduğundan dolayı çeşitli bakış açılara göre farklı anlamlar yüklenebilmekte ve farklı tanımlar getirilebilmektedir. Örneğin, işletme sahipleri veya yöneticilerin bakış açısıyla kurumsallaşma; işletmelerin varlıklarını kişilere bağlı kalmaksızın uzun vadede sürdürmesi ve bürokratik bir yönetim yapısına sahip olması şeklinde ele alınmaktadır. Çalışanların bakış açısıyla kurumsallaşma; işletmenin ve yöneticilerinin çalışanlarını motive edebilmesi ve işletmeye karşı güven duygusu oluşturabilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. İş çevresini oluşturan diğer kişi ve kuruluşlar için bir işletmenin kurumsallaşma göstergeleri; işletmenin kendilerine karşı olan sorumlulukları vaktinde yerine getirebilmesi ve etkin bir biçimde çalışması gibi unsurlar olabilmektedir. Tüketiciler açısından ise kurumsallaşma, işletmenin üretmiş olduğu ürün veya hizmetlerle ilgili olası hataları vaktinde belirleyip, bunları telafi etmesi ve topluma karşı duyarlı olması gibi özelliklerle özdeşleştirilebilmektedir (Akat ve Atılğan, 1992: 18; Yıldız, 2010: 4).

Karpuzoğlu (2004: 45) kurumsallaşmayı “bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı, ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci” olarak tanımlamıştır.

Kurumsallaşma kavramının kurucularından olan Selznick (1996: 270) ise kurumsallaşmayı “istikrarsız, disiplin bulunmayan organizasyon kalıpları ya da dar teknik aktivitelerden, düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen kalıpların ortaya çıkışı” şeklinde tanımlamıştır.

Alacaklıoğlu (2011: 47) bu kavramı, “işletmenin yönetimine ve kontrolüne etkide bulunan süreçler, politikalar, gelenekler, kanunlar ve kuralların toplamı” şeklinde ele almıştır. Türkel ve Yaşa (2006: 616) ise “amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulup, iş ve görev tanımlarının yazılı olduğu, iç yönetmeliklerin hazırlanıp, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı profesyonel yönetim” olarak açıklama getirmiştir. Kurumsallaşma, işletme içerisinde bir sistemin oluşturulması ve sistemdeki ve alt sistemlerindeki tüm unsurların rollerinin tayin edilmesiyle, sistemin çalışır duruma gelip sıkı bağların kurulduğu bir altyapının bulunmasıdır (Kırım, 2001: 10). İyi bir teknik altyapı, alanında eğitilmiş çalışanlar, görev tanımları yazılı ve net bir şekilde belirlenmiş işletme birimleri ve örgütlenmeyle beraber istikrar gösterecek bir anlayışı ifade etmektedir (Gün, 2003: 8; Aktaran Ulukan, 2005: 31).

Kurumsallaşma, işletme içindeki tüm eylemlere belirli standartlar getirilmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması (Konak ve Kendirli, 2014: 115), sürdürülebilir bir işletme başarısı için gerekli olan iyi yönetim sistemlerinin uygulanması (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427), yeniden yapılanma ve değişim süreci (Bozkurt, 2005: 14) olarak da ele alınmaktadır. Ayrıca yönetimde özerklik, girişimciliğin teşvik edilmesi, müşteriler ve çalışanlar yönelimli olunması ve yönetim fonksiyonlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesini de kapsayan bir kavramdır (Efil, 1987: 188).

1.1.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Zucker (1988: 69), kurumsallaşmanın olağan ve sıradan hareketlerden oluşan, zaman içinde tekrarlanan ve tekrarlandıkça herkes tarafından benimsenen ortak bir anlam kazanan bir süreç olduğunu savunmuştur. Zucker’in bu görüşüne göre kurumsallaşma, örgüt içerisindeki kişilerin hareketlerinin gelenekselleşmesi ve tekrarlanması sonucunda oluşmaktadır. Kurumsallaşma köklerini hayatın her alanından alan bir süreçtir. Örgüt içerisinde yerine getirilen işleri kolaylaştırmak için ortak ölçütler yaratılır oluşturulur ve bunlar daha sonra ortak anlayışlara dönüşür (Mütevelliöğlu Bekki, 2011: 7).

Kurumsallaşma kavramı ilk olarak Merton (1949) tarafından dolaylı yoldan ele alınmıştır. Çalışanlar üzerinde uyguladığı araştırmalar sonucunda fonksiyonel mantık üzerine kurguladığı “Fonksiyon Teorisi” ni ortaya çikarmıştır. Bu teoriye göre örgütler ayrı ayrı parçalardan meydana gelmektedir ve örgütsel değişim, yapısal düzenlemelerin fonksiyonel yardımlarıyla gerçekeşmektedir. Kurumsallaşmanın bir teori olarak ele

alınmasının başlangıcı ise Philip Selznick'in literatüre kazandırdığı "Doğal Sistem Modeli" ne dayanmaktadır. Modelde, örgütler açısından en önemli unsurun hayatta kalabilmek olduğu varsayılmaktadır (Ataman, 2001: 193-198).

1977 yılında kurumsallaşma teorisini ele alan Zucker'e göre örgütler, iç dinamikler veya dış dinamiklerin etkisiyle bazı normatif baskılara maruz kalmaktadır. Bu baskılar altında çevresiyle bir uyum süreci yaşamak durumunda kalmaktadır. Bu etkenlerle beraber örgütler yaşamını sürdürebilmek için çevresine benzemeye başlayacak ve bu doğrultuda kabullendikleri meşru prosedürleri rehber edinmeleri halinde ayakta kalabileceklerdir (Koçel, 2003: 280). Dolayısıyla işletmeler kurumsallaşma ile varoluşlarına bir meşruiyet kazandırmakta ve çevreleriyle uyumlaştırılmış bir yapıya ulaşmaktadır (Apaydın, 2007: 11).

Meyer ve Rowan da (1977), Zucker'e benzer bir şekilde örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmış, ortak değerler üzerine kurulu sosyal bir düzen fikrini benimsemişlerdir. Ayrıca, kurumsallaşmada "mit" adını verdikleri kültürel etkenlerin (normatif değerler, inançlar, sembolik ve bilişsel sistemler gibi) önemi üzerinde durmuşlardır ve bu teoriyi "Örgütsel Hayatta Kalma" adını verdikleri bir model ile açıklamışlardır. Yazarlara göre bu mitler kurumsallaşmanın başarılmasında ve örgütlerin hayatta kalmalarında en etkili yoldur (Alayoğlu, 2003: 79; Apaydın, 2009: 5; Candan, 2015: 36-37).

Kurumsallaşmayı bir adaptasyon aracı olarak ele alan DiMaggio ve Powell (1983), toplumdaki kültürel beklentilerin ve baskıların, aynı çevre koşullarına maruz kalan işletmeleri birbirleriyle benzeşmeye (eşbiçimleşmeye) zorlayacaktır. Dolayısıyla meşruiyet kazanmak isteyen ve süreklilik sağlamak isteyen işletmenin, çevresindeki hali hazırda başarı sağlamış olan işletmeleri taklit etmesiyle bulunduğu sektör içinde başarıyı yakalayabileceğini öne sürmüşlerdir (Alayoğlu, 2003: 84; Bakoğlu, 2010: 28).

Friedland ve Alford'un kurumsallık modeli, çeşitli baskılar altında olan işletmenin çevresine uyum sağlamak yerine, çevreyi değiştirmeye çalışmasını içermektedir. İşletmelerin temel amaçları, menfaatlerini korumak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu yaklaşımı diğerlerinden ayıran yönü işletmelerin kurumsallaşmak için çevreye uyum sağlamak yerine, çevreyi değiştirmek gerektiğine inanmalarıdır (Candan, 2015: 39). Ele alınan bu yaklaşımlara ilişkin bir özet Tablo 1.1'de sunulmuştur;

Tablo 1.1. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Araştırmacı	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
Merton (1949)	Fonksiyonel Yapılar oluşturulması	Yapısal düzenlemelere gidilerek	Fonksiyonelleşme
Selznick (1957)	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge, Meşruiyet
Zucker (1977)	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak, uygun ve anlamlı davranışlar geliştirip diğer kişilere aktararak	Uygunluk, Meşruiyet
Meyer ve Rowan (1977)	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
DiMaggio ve Powell (1983)	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
Friedland ve Alford (1987)	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: Scott (1987: 493-511)'den uyarlayan Apaydın (2009: 4)

1.1.3. Kurumsal Yönetim

İşletmeler, günümüzde yaşanan iletişim hızına, yoğun rekabete ve değişimlere bağlı olarak varlıklarını korumak ve sürekliliklerini sağlamak için kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsallaşma, bu anlamda işletmelerin çevrelerine nasıl uyum gösterebileceklerini ortaya koyan sistemsal bir olgu durumundadır. Bu kapsamda ele alındığında kurumsallaşma; işletmenin dış çevresiyle etkileşiminde ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistemin sonucu meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi süreci olarak ifade edilebilmektedir (Cevher, 2014: 588).

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet koşulları işletmelerde yönetsel değişimler ve yeni bakış açıları konusunda güçlü bir motivasyon açığa çıkarmaktadır. Günümüzde paydaşlar ve diğer taraflar işletmelerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını talep etmektedir. Bir başka açıdan, işletmeler için karlılık, büyüme gibi başarı unsurları önemli olmakla beraber özellikle sürdürülebilirlik kavramı büyük önem kazanmış durumdadır. Çünkü bu tür başarılar sürdürülebilir olmadığı sürece yatırımcılar ve paydaşlar için yeterli görülmemektedir. İşletmeler yakaladıkları başarıların sürdürülebilirlik özelliğine sahip olduğu hususunda paydaşları ikna etmek durumundadır. Bu durum işletmeleri kurumsallaşmış bir örgütsel yapıya doğru yönlendirmektedir (Onbulak, 2017: 103-104). Çünkü bunu başarmanın yolu kurumsallaşmadan geçmektedir.

İşletmenin bunu sağlaması için günün koşullarına uygun olan yönetsel yapıyı sağlayarak, bu yönde gerekli standartları oluşturması ve bunları yazılı bir hale getirip uygulamaya koyması gerekmektedir (Civan ve Yaşar, 2005: 261). Bu standartlar ve

prosedürlerin, işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine bütün çalışanlar tarafından iyi bilinmesi ve benimsenmiş olması gerekmektedir (Dilbaz, 2005: 62). Bu kapsamda işletmenin işleyişinden alınan kararlara kadar her şey bir düzen içinde yürümelidir (Taşhan, 2010: 32).

Kurumsallaşmanın diğer bir unsuru da kurumsal itibarı korumak ve geliştirmek için işletmenin paydaşlarına, çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine ve toplumun diğer kesimlerine karşı yalnızca yasalar bakımından değil, aynı zamanda vermiş olduğu sözler, taahhüt ettiği değerler, iş etiği ve kurumsal yönetim ilkeleri açısından da tutarlı davranışların istikrarının temin edilmesidir (Argüden, 2008: 1).

İşletmelerin kurumsallaşmış olduğuna dair bir çıkarım yapmak zor olsa da; eğer işletme içerisinde çalışanların uzmanlığı artmış, yönetimini profesyonel yöneticiler üstlenmiş, yerine getirilen her bir işin, görevin, sorumluluğun yazılı hale getirilmiş bir prosedürü varsa, örgüt içerisinde tüm birimler ve çalışanlar etkileşimli ve uyumlu bir sistem içerisinde faaliyet gösteriyorsa kurumsallaşmadan bahsetmek mümkündür (Gürol, 2011: 5).

Kurumsallaşmış bir işletme, toplumda ve etkinlik gösterdiği piyasada bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenmektedir (Ateş, 2005: 135). Çalışanların görevlerini tam olarak yerine getirdiği, haklarını ve sorumluluklarını bildiği ve işletmenin en iyi kurumsal becerilerle kazanç sağlayabildiği bir sistem mevcuttur (Çavuş ve Demir, 2011: 418). Belirlenen amaç, ilke ve değerler işletme sahipleri, yöneticileri dâhil olmak üzere işletmede çalışan herkesi bağlamaktadır (Kahveci, 2007: 43). Burada modern işletmecilik anlayışı hâkimdir ve işletmenin tüzel kişiliği üzerinde oturtulmuş bir sistem söz konusudur. İş akışı planlı bir şekildedir, işletmenin kaynakları hakkında hassas değerlendirmeler yapılır ve işlere yön verilir. Bu surette belirli kişilerin kararlarına dayanarak aksiyon alınmadığından hata yapma olasılığı da azaltılmış olmaktadır (Ural, 2009: 19).

Kurumsallaşmanın ana felsefesi, işletme içerisindeki işlerin ve süreçlerin belirli kişiye veya kişilere değil bir modele dayandırılmasıdır. Böyle bir halde, işletmenin yöneticilerinin veya sahiplerinin kim ya da kimler olduğunun işletmenin sürekliliği açısından bir önemi yoktur (Yazıcıoğlu, 2008: 43). Dolayısıyla kurumsallaşmak isteyen işletmelerin, kişiye veya kişilere olan bağımlılıklarını en aza indirgeyecek bir sistemi işletme içinde kurmaları gerekmektedir.

Ayrıca kurumsallaşma sayesinde işletmelerin kapasiteleri artmakta, daha rahat bir şekilde büyümekte ve oluşan değerler ve inançların işletme içerisinde tüm taraflar tarafından kabul görmesi ve paylaşılması sayesinde daha uzun süreli bir yaşam boyunca faaliyetine devam edebilmektedir (Apaydın, 2008: 122-123). Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi beraberinde getireceğinden işletmede gelişmenin sürekliliği söz konusu olacaktır (Yazıcıoğlu, 2008: 43). Bu sayede, işletmenin faaliyet süreçlerinin oluşturulmuş olan bir sistem içerisinde gerçekleşeceğinden ve bu faaliyetlerin, işleyişini kişilerden bağımsız bir şekilde sürdüreceğinden, işletmenin yaşam süreci yalnızca bir kişinin veya belirli kişilerin ömrü ile sınırlı olmayacak ve çok daha uzun süreler boyunca faaliyetlerini sürdüreceği bir ortam bulunacaktır (Şahman vd., 2008: 5).

Kurumsallaşma ile beraber işletmenin kazanç seviyelerinin ve pazar değerini artırılması, insan kaynakları bakımından tercih edilen bir işletme haline gelmesi, pazar paylarının ve şirket performansının artışı sağlanabilmektedir. Ayrıca, kurumsallaşmanın getirdiği sürdürülebilirlik, kendi içerisinde yeni bir değer halini almaktadır. Devamlılık arz eden kurumsal bir yapıya sahip olmak gibi işletmeye değer kazandıran konuların, yeniden bir başka değere dönüşmek suretiyle sürdürülebilir performans ve etkinlik yönelik uygulamalar geliştirilebilmesini de beraberinde getirmektedir (Abdioğlu, 2007: 47). Kurumsallaşma diğer bir yandan, yönetim kalitesini geliştirmenin ve bu gelişimi sürekli kılmanın yolunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma konusunda başarılı olan işletmelerde neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı konusunda her zaman bir usul ve bir fikir birliği vardır (Argüden, 2008: 1).

Fındıkçı (2014: 81-87) kurumsallaşmanın işletmeye kazandıracığı faydaları şu şekilde sıralamıştır;

- Kurumsallaşma süreci çevreyle olan iletişimi daha iyi bir hale getirir.
- Kurumsallaşmış bir işletmede çalışanlar yöneticilerle kurduğu iyi veya kötü ilişkilere bağlı olarak değil, yerine getirdikleri görev ve gösterdikleri performansa bağlı olarak değerlendirilir.
- Ücret politikalarının belirlenmesinde adil bir tutumun gösterilmesini sağlar.
- İşletme bütçesinin daha iyi planlanmasını sağlar.
- Sürdürülebilirliğin sağlanmasını kolaylaştırır.

- Daha objektif kararların alınmasını sağlar.
- Diğer işletmeler ve paydaşlarla işbirliği sürecini kolaylaştırır.
- Günün koşullarının daha iyi takip edilmesini sağlar.
- Çalışanların da yönetimde söz sahibi olmalarını sağlayarak, statik bir yapıdan dinamik bir yapıya geçilmesine ve çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerine yardımcı olur.
- Alınabilecek risk seviyelerinin daha iyi tespit edilmesini sağlar.

Bir işletmenin kurulması, büyümeye ve gelişmeye başlamasıyla beraber ile kurumsallaşma süreci gündeme gelmeye başlamaktadır. Ancak kurumsallaşmaya ilişkin bu sürecin kapsamı ve hızı işletmenin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Bazı işletmelerde bu süreç daha sınırlı ve daha yavaş bir hızda gerçekleşirken, bazı işletmelerde daha kapsamlı ve daha hızlı olabilmektedir (Kimberly, 1979: 447). Ancak bu süreçte işletmelerin yapıları ve uygulamaları bir bütün olarak, içinde buldukları çevreyle etkileşimli olarak kurumsallaşmalıdır (Holm, 1995: 399). Kurumsallaşma sürecinde örgütlerin yasal düzenlemelerle birlikte sosyal yaşam kurallarını ve toplumsal değerleri de yakından takip ederek bu alanda yaşanan değişimlerin takipçisi olması gerekmektedir. Çevresinde yaşanan gelişmelerle etkileşim içinde bulunan ve bu anlamda aktif etkinliğini sürdüren işletmeler varlığını sürekli hale getirebilecek yeteneğe sahip olacaklardır (Doğan, 2014: 8-10).

Kurumsallaşma; işletmelerin çevresinde yaşanan gelişme ve değişimlere olan duyarlılığı sonucunda ortaya çıkan değişimlere uyum sağlama çabalarıyla oluşan dinamik (Şanal ve Özgen, 2013: 15), inovasyona açıklık, inanç ve bağlılık gerektiren bir süreçtir (Özuysal, 2006: 77). Zira kurumsallaşma yaklaşımı belirli bir çevrede faaliyette bulunan örgütlerin yapılarını ve işleyiş özellikleriyle çevrenin yapısı ve işleyişi arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir (Koçel, 2003: 292). Selznick'e (1995: 271) göre işletmelerin faaliyette buldukları çevreyle olan entegrasyonu ve bunun sonucunda zaman içerisinde işletmenin bütünü üzerinde ortaya çıkardığı olumlu etkiler kurumsallaşma sürecine işaret etmektedir. March (1996: 278-279) kurumsallaşma konusunda çevreye vurgu yapmış ve işletmede kurumsallaşmadan söz ederken, çevresel değişimle beraber örgütsel değişimin yaşandığı, bu değişimin öğrenildiği ve bu değişim sonucunda da standardizasyonun sağlandığı ve geliştirildiğini savunmuştur. Meyer ve Rowan (1977: 340-

341) ise sürecin işletmenin dış çevresiyle etkileşiminden ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sisteminin oluşturulmasıyla başladığını aktarmıştır.

Kurumsallaşma dinamik, canlı ve güçlü bir süreçtir. Sürekli değişkenlik arz eden dış konjonktürler kurumsallaşmak amacıyla olan işletmeler tarafından aralıksız olarak takip edilmeli, işletmenin hedefleri, yapısı, çalışanların nitelikleri, teknolojileri ve iş yapma metotları ve modelleri bu sürekli değişimlere ayak uydurmalıdır (Çiftçi, 2006: 31). Bu kapsamda, işletme içerisindeki iş süreçlerinin ve faaliyetlerin içselleştirilmesi ve dış çevreden gelen baskılara gerek kalmaksızın kendiliğinden yapılmasının normal bir hale dönüşmesi kurumsallaşmanın bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (McNally, 2002: 180).

İşletmelerin kurumsallaşmasının temel göstergeleri olarak, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim faaliyetleri, işletmenin insana bakış açısı, sistemli bir organizasyon yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/ süreçlerin standartlaştırılması şeklinde sıralanabilmektedir (Alkış ve Temizkan, 2010: 74).

Değişimlerin büyük bir hızla gerçekleştiği yoğun rekabet koşullarında işletmelerin günün koşullarına uyum sağlaması varlığını devam ettirmesi noktasında büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler çevresindeki koşullar ile uyumlu bir hale geldikten sonra işletme içi yapılarını ve sistemlerini oturtmakta ve bunları, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan herhangi bir durumun etkilemesine olanak vermeyecek hale getirerek, işletmenin misyon, amaç, kural, değerler ve politikalar ile çevrelerini de etkilemeye başlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 71). İşletmenin kurumsallaşmasını sağlamak için adı geçen bu misyon, vizyon ve diğer temel değerleri her çalışan tarafından benimsenmelidir (Yaşa, 2006: 43).

Kurumsallaşma ile birlikte işletmeye fayda sağlayan değerler işletme bünyesinde tutulurken, işletmeye zarar veren ve değişime açık olmayan değerler atılırlar. Kurumsallaşmayı başaramamış olan işletmeler ise yaşanan değişimleri kendilerine adapte edememektedir (Meşe, 2005: 20). Bu yüzden kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler rakipleri karşısında rekabet avantajını elde edebilmektedir (Kimberly, 1979: 447).

İşletmenin kurumsallaşma sürecini başarıyla yerine getirmesi ve sürekliliğini koruması için kurumsallaşma kavramını iyi bir şekilde anlaması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın yanlış anlaşıldığı durumlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Kurumsallaşma

işletme sahiplerinin kontrolü elden bırakıp, işi tamamen profesyonellere devretmesi, kendi fikirlerinden çok başkalarının fikrine göre hareket etmek veya işletmenin sırrı sayılabilecek bilgileri dışarıya açıklamak demek değil, işletmenin sahipleriyle, çalışanlarıyla, müşterileriyle bir bütün olarak bir sistem haline gelebilmesini ifade etmektedir (Pazarıcı, 2004: 36). Kurumsallaşma, işletme sisteminin tüm parçalarını, çalışanların işletme içindeki görev ve sorumluluklarını, sistemin bütünü içinde sahipler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin, yetki devirlerinin biçimini ve düzeyini belirlemeyi ve buna uygun bir şekilde davranış kalıpları ve yükümlülükler oluşturmayı gerektirmektedir (Vural ve Sohodol, 2004: 131). Bu yükümlülükler işletme içerisindeki çalışanlardan başlayıp faaliyet gösterilen çevredeki diğer aktörlere ve oradan toplumun tamamına kadar uzanmaktadır (Sharfman, 1994: 239).

Kurumsallaşmayla beraber ele alınan kurumsal yönetim kavramı ise kurumsallaşmanın başarılmasının ardından gündeme gelmektedir. İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930'lı yıllarda yaşanan büyük ekonomik krizin ardından anılmaya başlamış ve daha sonra İngiltere'ye, 1990'lı yıllarda ise Avrupa ve Asya'da gündeme gelmiştir (Kahraman, 2008: 9). Dünya Bankası'nın 1989 yılında yayınladığı raporda bu kavram "iyi yönetim (good governance)" olarak ifade edilmiştir (Çiftçi, 2005: 189).

Kurumsal yönetim kavramının oluşmasında 1990'lı yıllarda meydana gelen işletme skandalları ve aynı dönemde yaşanan ekonomik krizlerin payı büyüktür. Küreselleşme süreciyle beraber özellikle finansal piyasaların birbiriyle entegrasyonu ile beraber birçok işletme bu durumdan etkilenmiştir. Meydana gelen bu durumlar, işletmelerin yaşanabilecek krizlere karşı daha güçlü bir yapıya sahip olması gerekliliğini ortaya koymuştur. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde Enron, Worldcom, İngiltere'de Maxwel, İtalya'da Parmalat ve benzeri dev şirketlerin iflaslarını açıklaması piyasaya olan güveni zedelemiş ve bu krizler "iyi yönetim" adı altında ele alınan yaklaşımları tekrar gündeme taşımıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen en önemli çalışma, Dünya Bankası ve OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından yürütülmüş, 1999 yılında ilk kurumsal yönetim prensipleri yayınlanmış ve 2004 yılında bu prensipler revize edilmiştir. Adı geçen bu prensipler; şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri ve bunların alt sistemleri olan, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi olarak açıklanmıştır (Adıgüzel, 2019: 13).

Konunun önem kazanmasıyla beraber pek çok ülkede kurumsal yönetimin ilkeleri belirlenmiş ve belirlenen bu ilkelerin ülke içerisinde faaliyet gösteren işletmeler tarafından

uygulanmasını öngörmüştür. Türkiye’de de benzer şekilde Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından kurumsal yönetimin ilkelerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bununla beraber işletmeler de kendi bünyelerinde bu yönetim ilkeleri doğrultusunda kendi işletmelerine özgü olan bazı yönetim ilkeleri oluşturmaya başlamışlardır. Birçok ülkede kurumsal yönetimle ilgili çalışmalar yapılması ve her bir ülkenin kendine has özellikleri olmasından dolayı tek bir kurumsal yönetim modelinden bahsetmek mümkün olmamaktadır (İpçioğlu vd., 2008: 231).

Ülkemizde, TÜSİAD tarafından 2002’de yayınlanan raporda, kurumsal yönetimin evrensel olarak kabul gören ve geçerliliğe sahip olan temel prensiplerinin OECD tarafından açıklanan prensipler olan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk olduğu ve bu prensipler ışığında kurumsal yönetimin, kurumun maksimum performans, kâr, başarı ve rekabetçi olmasını hedef aldığı üzerinde durmaktadır (TÜSİAD, 2002: 35).

Türkiye’de özellikle Gümrük Birliği kapsamında uluslararası pazarlara açılma girişimleri, sosyal sorumluluk ve iş etiği ve kavramlarına daha fazla önem verilmeye başlanması, işletmelerin büyüme, gelişme ve süreklilik konusunda başarıya erişmek istemeleri, kurumsallık düzeyi yüksek, güçlü ve etkin işletmelerin ülkenin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini fark etmeleriyle beraber işletmelerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramına verdikleri önemin artmasını sağlamıştır (Yıldız, 2014: 48-49).

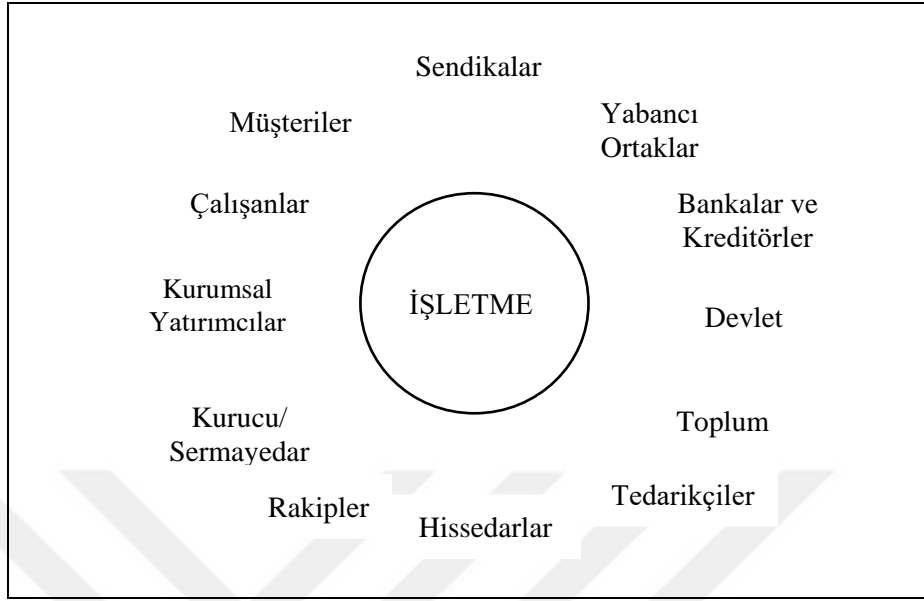
Tablo 1.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye’de Gösterdiği Gelişim

Yıl	Çalışma
2002	* “TÜSİAD tarafından OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri temel alınarak hazırlanan “Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu” rehberi yayınlandı.”
2003	* “SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayınlandı. * SPK tarafından “Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” (Seri: VIII, No: 40) yayınladı. (2006 yılında Seri: VIII, No: 47 tebliğ ile değişikliğe uğradı.)”
2004	* “SPK, İMKB’de işlem gören işletmelerin kurumsal uyum raporlarının, faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi.”
2005	* “SPK, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde oluşan değişikliklerden sonra bir takım düzenlemeler yaparak Kurumsal Yönetim İlkelerini güncelledi. * BCG (Boston Consulting Group) ve TKYD tarafından “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırma raporu tamamlanarak yayınlandı.”
2006	* “BDDK tarafından bankalara yönelik olarak hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri Yönetmeliği” yayınlandı. * OECD tarafından yapılan “Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study” araştırmasının sonuçları açıklandı.”
2007	* “SPK tarafından “Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” (Seri: VIII, No: 51) güncellenerek yayınladı. (2010, Seri: VIII, No: 68 tebliğ ile değişikliğe uğradı.) * BİST tarafından “Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)” hesaplanmaya başlandı.”
2009	* “SPK tarafından “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” yayınladı.”
2011	* “6102 sayılı “Türk Ticaret Kanunu” TBMM’de kabul edildi ve Resmi Gazete’de yayınlandı. (1 Temmuz 2012’de 6335 sayılı kanun ile beraber yürürlüğe girdi.) * SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” (Seri IV, No:54, 56) ve “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Eki” yayınlandı.”
2012	* “SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” (Seri IV, No:57, 60) yayınlandı ve BİST’te işlem gören bankalar için yılsonu itibariyle yürürlüğe girmiştir.”
2013	* “SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” (Seri IV, No: 63) yayınlandı.”
2014	* “SPK tarafından hazırlanan, II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği”, 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.”

Kaynak: TKYD (2009: 11); TSKB (2015); SPK (2015); Geliştiren, Ataman vd. (2017: 167-168)

Kurumsal yönetim, bir işletmenin tüm paydaşlarının çıkarlarını dengeleyerek etkin faaliyet göstermesine, finansal ve insan kaynaklarına yönelik sermayeyi çekmesine ve böylece toplumsal değerlere saygı gösterirken, uzun vadede işletmenin devamlılığını sağlayarak tüm paydaşlarına değer sağlamasına olanak veren her türden kurallar, yönetmelikler, kodlar, ilkeler ve uygulamalar olarak ifade tanımlanmaktadır (TÜSİAD, 2002: 6). Bir işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve iyi yönetim uygulamalarının geliştirilmesi kapsamındaki diğer paydaşları arasındaki ilişkileri kapsamakta ve işletmenin oluşturmuş olduğu yapının korunmasını ve hissedarların menfaati yönünde belirlemiş olduğu amaçlara ulaşılması yönünde gösterilen performansın takip

edilmesi ve etkin izlenmesini kolaylaştıran araçların ve yöntemlerin belirlenmesidir (OECD, 2004: 11).

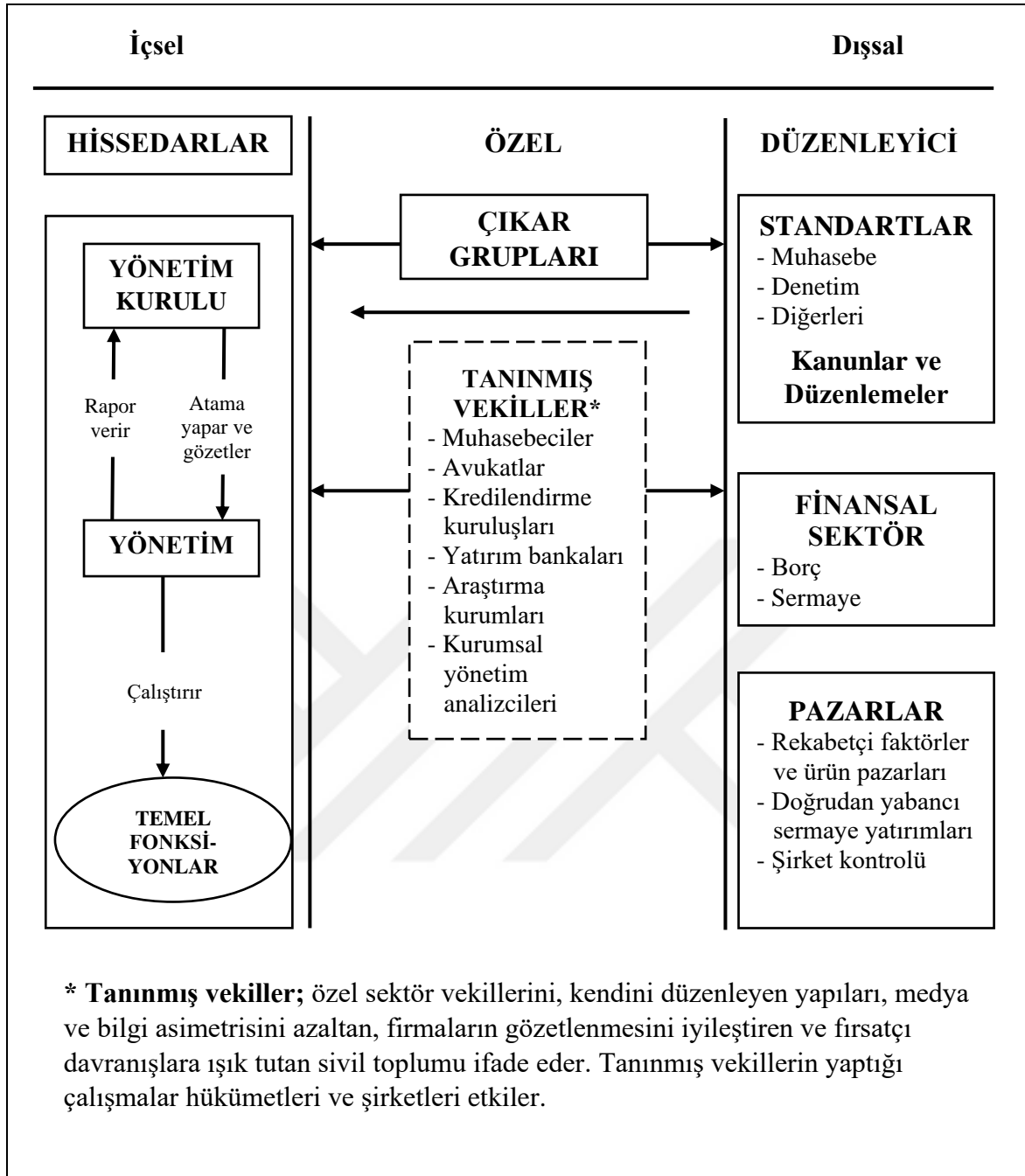


Kaynak: Aktan (2013: 154)

Şekil 1.1. İşletmenin Paydaşları

Öztürk ve Demirgüneş'in (2008: 395) getirdiği tanıma göre kurumsal yönetim; işletmenin tüm pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisi içerisinde olduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle olan ilişkilerin, oluşturulmuş olan belli kural, ilke ve standartlara bağlanmasıdır. İşletmenin iyi bir biçimde yönetildiğinden ve tüm paydaşlara hesap verilebilirlik ve adil bir geri dönüşün sağlandığından emin olmak ve bu konuda teşvik ve disiplinin oluşturulmasını sağlamaktır (Iskander ve Chamlou, 2000: 17).

Bir işletme içerisinde ve bir bütün olarak ekonomi içerisinde etkili kurumsal yönetim sisteminin varlığı, bir piyasa ekonomisinin düzgün çalışması için gerekli olan bir güveni sağlamaya yardımcı olmaktadır. Sermaye maliyetini düşürecek, işletmeler kaynakları daha verimli kullanmaya başlayacak ve böylece büyümenin temeli oluşturulacaktır. Ek olarak, iş etiği ve işletmenin faaliyet gösterdiği piyasanın çevresel ve sosyal çıkarlarının farkındalığı gibi faktörlerin de işletmenin itibarı ve uzun vadeli başarısı üzerinde etkisi olabilecektir. İşletmelerin iyi kurumsal yönetimin temel ilkelerini ne ölçüde uydukları, piyasa içerisindeki karar vericilerin yatırım kararları için giderek daha önemli gelmiş bir faktörü oluşturmaktadır (OECD, 2004: 11-12).



Kaynak: Muir ve Saba (1995); Iskander ve Chamrou (2000), Uyarlayan: İpçioğlu vd. (2008: 236)

Şekil 1.2. Kurumsal Yönetim Modeli

Bu açıklamalar ışığında örgütleri kurumsal olmaya yönelten en temel nedenleri, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Efil, 1987: 191);

- Örgütleri, kişisel beklenti ve algılamaların etkilerinden tamamen kurtarmak,
- Örgütleri, yaşamlarını kişilere göre değişmeyecek kurullarla devam ettirebilecek duruma getirmek,
- Örgütleri belirsizliklerin olumsuz etkilerinden korumak,

- Örgütlere, dış çevreye (değişim ve gelişmelere) daha kolay adapte olabilir bir yapı kazandırmak,
- Örgütlere meşru, dengeli ve sağlam bir yapı kazandırmak.

Aynı hususu ele alan Demirbaş ve Uyar (2006: 28), bu kurumsal yönetime duyulan ihtiyacın altında yatan nedenleri aşağıdaki gibi ele almıştır;

- Gerek işletme için gerekse ülke ekonomisindeki kaynakların etkin kullanımını sağlamak,
- Ulusal ve uluslararası yatırımcılara güvence sağlamak,
- İşletme faaliyetlerinin; kanunlara, düzenlemelere ve toplumun beklentilerine uygunluğunu sağlamak,
- İşletmenin, önceden tahmin edilemeyen değişikliklere ve önlenemeyen krizlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesini ve yanıt verebilmesini sağlamak,
- Başarısızlıkları durumunda yerlerine yenilerinin geleceğini bilen yöneticilerin, işletme yararına odaklanmalarını ve böylece daha etkin bir şekilde performans göstermelerini sağlamak.

Aktan (2006: 7) ise kurumsal yönetime ihtiyaç duyulmasının nedenlerini şu şekilde ele almıştır;

- İşletmenin tepe yönetiminin elinde bulundurduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanılmasının ortadan kaldırılması,
- Pay sahipleri ile işletme yöneticileri arasındaki çıkar çatışmalarının minimize edilmesi,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Kamuoyu ile olan iletişimin ve kurumsal yatırımcı ve diğer pay sahipleri adına önem arz eden bilgilerin kamuoyu ile paylaşılmasının etkin bir şekilde, eksiksiz ve zamanında yapılabilmesi.

Pound'a (1995) göre kurumsal yönetimin işletmeye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Kurumsal yönetime sahip iŖletmelerde yöneticiler, hissedarlar ve yönetim kurulunun kararlarda söz hakkı sahibi olduğu için karar alma süreçleri daha katılımcı olmakta, bu da etkili bir Ŗekilde karar almayı sağlamaktadır.
- Böyle katılımcı bir ortamda daha fazla sayıda ve nitelikte fikirlerin ortaya çıkması kolaylaŖmaktadır.
- Yönetim ve denetim süreçleri kiŖilere bağlı değildir. Faaliyetlerin performansına iliŖkin yapılacak denetimlerde ölçüt etkinlik ve baŖarıdır. Dolayısıyla kurumsal yönetim mekanizması ne kadar sağlamsa etkinlik ölçümleri o kadar objektif olacak ve baŖarıyı getirecektir.
- Kurumsal yönetime sahip iŖletmelerde çıkar elde etmek amacıyla yapılan gizli anlaşmalar gibi konular ve hatalı stratejiler yüzünden zarara uğrama riski azalacaktır.
- Kurumsal yönetim sayesinde iŖletmenin izlediği politikalar, içerisinde bulunduğu sektörün oyuncularına karŖı daha hesap verebilir bir hale getirmektedir.

Sonuç olarak kurumsallaŖma operasyonel faaliyetlerin daha doğru bir Ŗekilde yapılması amacını güderken kurumsal yönetim; iŖletmenin yönetim anlayıŖının kurumsallaŖması sürecini anlatmaktadır (Atılgan, 2011: 26). Bu alıŖmadaki yaklaŖım kurumsallaŖma kavramı üzerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda, kurumsallaŖmanın vazgeçilemez temel bileŖenlerinin incelenmesi önem arz etmektedir.

1.2. KurumsallaŖmanın Temel BileŖenleri

KurumsallaŖmanın temel bileŖenleri, formalleŖme (biimselleŖme), profesyonelleŖme, sosyal sorumluluk ve Ŗeffaflık (hesap verebilirlik) olarak ele alınmaktadır. Bu bileŖenler sırasıyla aŖaėıda ele alınmıŖtır.

1.2.1. FormalleŖme (BiimselleŖme)

İŖletmelerin rgtsel hedeflere etkin bir Ŗekilde ulaŖması için üyelerinin faaliyetlerini baŖarılı bir Ŗekilde koordine etmesi gerekmektedir. Koordinasyon ise, hiyerarŖik yapıların oluŖturulması ve üstlerden astlara tüm birimlere yönelik kural ve prosedürlerin belirlenmesi ve bunların uygulanmasının sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir (Agarwal, 1993: 717).

İşletme içerisinde çalışanların sahip oldukları roller arasındaki ast- üst ilişkilerinin, iletişimin ve denetimin işlerliğini sürdürebilmesi hiyerarşik düzenin temin edilmesine ve formalleşmiş bir örgüt yapısına bağlı bulunmaktadır. Formalleşmenin bulunduğu bir ortamda işletmenin faaliyet yeteneği artacaktır (Adler ve Borys,1996: 61-63).

Formalleşme, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü sürecin yeniden tasarlanması, örgütsel yapının şekillendirilmesi, faaliyet gösteren bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve doküman haline getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde önemli bir yere sahip olan formalleşmede temel amaç örgüt faaliyetlerinin bireysellikten ayrılarak belirli ve sürdürülebilir bir düzeye taşımaktır (Walker, 1997: 76, Aktaran Uzunlular, 2018: 26). Pugh vd. (1963: 303) ise formalleşmeyi kısaca bir organizasyondaki iletişim ve prosedürlerin ne oranda yazıldığı ve kayıt altına alındığıyla ilgili bir kavram olarak ele almış, daha sonraki çalışmalarında (1968: 75) bu açıklamaya kurallar ve talimatları eklemiştir.

Formalleşme kavramı ilk olarak Weber (1947) tarafından “formal örgüt” başlığında ele alınmıştır. Bu kapsamda formalleşme, standartlar ve sistematik prosedürler işletme faaliyetlerinin hedefe yönelik olmasını sağlayan bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, formalleşmiş bir örgütte her bir alt bölüm veya fonksiyonun, bir üst bölümün kontrol ve gözetimi altında olduğu kabul edilmektedir. Tüm yönetsel işlemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak formüle edilip, kaydedilmektedir (Weber, 1947: 332). Tüm bunların rasyonel ölçütler çerçevesinde belirlenmesi gerekmektedir. Bu hususa eğilen Blauner (1964: 9) formalleşmekte olan örgütleri, işletme kurallarının düzenli olarak sistematik bir rasyonalizasyona içerisinde oluşturulduğu, resmi kural ve prosedürlerin kişisel düşüncelerin yerine geçme eğiliminde olduğu örgütler olarak ele almıştır.

Formalleşme, işletmede belirsizliği ve rol çatışmalarını azaltmaktadır (Apaydın, 2009: 12). Yürütülen faaliyetlerin kişisel inisiyatifte değil, sistemin kurallarına bağlı olması, işletmede kalıcı hafızaya ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmaktadır. Çalışanların işletme sistemine adaptasyonun kolaylaştırılmasıyla beraber, deneyimli bir çalışanın işten ayrılması halinde dahi faaliyetlerin düzeninin aksamadan yürütülmesini sağlamaktadır. Ayrıca formalleşmiş olan işletme süreçlerinde bilginin sistematik olarak aktarımı, işlerin belirli bir düzen içerisinde yapılması işletmenin etkin ve verimli çalışmasına olanak tanımaktadır (Çalışkanel, 2018: 28-29). Formalleşmeyle beraber uzmanlığın gelişmesi kolaylaşmakta,

dolayısıyla süreçlerde daha az hata meydana gelmekte, performans ve verimlilikte artış sağlayacak bir zemin hazırlanmaktadır (Hage, 1965: 297).

Formalleşme sayesinde çalışanların faaliyetlerinin denetimi kolaylaşmakta ve çalışanlar ve birimler arasındaki çatışmalar azalmaktadır (Dündar, 2010: 33). Konuyla ilgili olarak Michaels vd. (1988), formalleşmeyi inceledikleri çalışmalarının sonuçlarına göre, örgütsel formalleşme seviyesinin yüksek olduğu işletmelerde işe yabancılaşmanın daha az biçimde gerçekleştiği ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmiştir (Michaels, 1996: 9). Formalleşme işletme istikrarı yanında, kurumsallaşma için de atılmış önemli bir adım olarak kabul görmektedir (Demir, 2014: 38). Bu tür nedenlerle organizasyon şemasının, görev tanımlarının, raporlama sisteminin, diğer bir deyişle örgütsel yapının formelleştirilmesinin önemini açığa çıkarmaktadır.

Pugh vd. (1963: 303-304) formalleşmenin kurallar, roller ve prosedürler kapsamında özellikle şu alanlarda kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir;

- Karar alma (Sermaye kararları, istihdam vb.),
- Karar ve talimatların iletilmesi (Planlar, tutanaklar, talepler vb.),
- Geri bildirim dahil olmak üzere birimler arasında bilgilerin paylaşımı.

Bir organizasyon yapısı içinde formalleşmenin çerçevesini çizen unsurlar Koçel (2003: 271) tarafından şu şekilde ele alınmıştır;

- Organizasyondaki yönetim kademelerinin sayısı,
- Organizasyonu oluşturan alt birimlerin sayısı,
- Kontrol alanı,
- Emir- komuta zinciri,
- İşbölümü ve uzmanlık dereceleri,
- Yönetim yoğunluğu (yönetici/ yönetim oranı),
- Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı,
- İletişim kanalları ve şekli.

Hall vd. (1967: 907) ise bir örgütün formalleşme derecesine ilişkin göstergeleri Tablo 1.3'teki şekilde tanımlamıştır;

Tablo 1.3. Örgütün Formalleşme Derecesine İlişkin Göstergeler

Göstergeler	İçerik
Roller	Örgütteki pozisyonların somut olarak tanımlanma derecesi
	Yazılı iş tanımlarının varlığı veya yokluğu
Yetki İlişkisi	Otorite yapısının ne ölçüde resmileştirildiği (otorite hiyerarşisinin açık tanımı)
	Otorite yapısının yazılı olarak ne ölçüde resmileştirildiği
İletişim	Yazılı iletişime verilen önem derecesi
	İletişim sürecinde kullanılan kanalların önem derecesi
Normlar ve Yaptırımlar	Yazılı kural ve politikaların sayısı
	Kural ihlallerine ilişkin yaptırımların açıkça belirtilme derecesi
	Kural ihlaline ilişkin cezaların ne ölçüde yazılı olarak düzenlendiği
Prosedürler	Yeni örgüt üyeleri için oryantasyon programlarının resmileşme derecesi (tüm yeni katılımcılar için sistematik sosyalleşme)
	Yeni örgüt üyeleri için hizmet içi eğitim programlarının resmileşme derecesi (yeni üyelerin sistematik olarak ve sürekli sosyalleşmesi)

Kaynak: Hall vd. (1967: 907)

Günümüzün modern işletmecilik anlayışında formalleşmenin gözlemlenebileceği pek çok örnek mevcuttur. Kurumsal çevrenin düzenleyici boyutu, formalleşme gereğini ortaya çıkaran en önemli sebeplerden biridir. İşletmeler, formal bir yapıya geçmeyi, yalnızca yasal düzenlemelere uyum sağlamak açısından bir zorunluk olarak değil, aynı zamanda iş hacmini büyütmek için bir yol olarak da görebilmektedir (İnalkaç, 2018: 24).

Dolayısıyla formalleşme ağır bürokratik işlemler olarak görülmemelidir. Elbette gereğinden fazla bürokrasi işletmeye yarardan çok zarar verebilmekte, süreçleri hızlandırmaktan ziyade yavaşlatabilmektedir. Bu nedenle işletmenin kendi yapısı, büyüklüğü, sektörü gibi faktörler kapsamında en uygun, en rasyonel olan formal yapının uygulanması gerekmektedir.

1.2.2. Profesyonelleşme

Kurumsallaşma kavramı içerisinde profesyonelleşme önemli bir anlam taşımaktadır. Profesyonelleşme, işletmenin faaliyet gösterdiği alanda gerekli olan tüm bilgi birikiminin, uzmanlığın ve deneyimin en iyi şekilde kullanılabilmesidir.

Profesyonel, ustalaşmış, uzmanlaşmış kişi anlamını taşımaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019). Profesyonel “ bir görevi, bir mesleği düzenli ve en az hata ile sürdüren kişi” olarak tanımlanabilir. “Bir işin profesyoneli olmak”, onu “en ince ayrıntılarına kadar kavramış

olmayı” ve “uygulayabilmeyi” gerektirmektedir (Şanal, 2011: 41). Profesyonelin özelliği; diğer insanların ulaşamadığı bir bilgi birikimine sahip olmalarıdır (Myburgh, 2005: 2). Bahsedilen bu bilgi birikimi, kendi kişisel gözlemleri deneyimleri sonucu olmuş bir birikim değil, meslektaşlarının ve mesleki uygulamaların ortak katkı ve değerlendirmeleri sonucunda oluşmuş bir birikimdir (McGregor, 1960: 3). Kerr vd. (1977: 332) bir profesyonelin sahip olması gereken temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Meslek konusunda bilgi birikimi (uzmanlık bilgisi),
- Özerklik,
- Kendini mesleğine adanmış olma (mesleki bağlılık),
- Kendini mesleğiyle özdeşleştirme,
- Hizmet ideali ve etik kurallara bağlılık.

Bir kişinin profesyonellik düzeyinin belirlenmesi meslekten mesleğe, sektörden sektöre, kişiden kişiye değişebilen, son derece karmaşık bir iştir. Bu anlamda literatürde farklı görüşler mevcut olsa da bireysel tutumları ele alan tutumsal yaklaşım kabul görmüş durumdadır. Bu konuda Hall (1968) tarafından ortaya atılan beş tutumsal unsur vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Hall, 1968: 93);

- Alınan kararlar ve fikirlerde mesleki örgütün temel referans alınması,
- Mesleğin icrasının para kazanmaktan veya bireysel çıkarlardan öte topluma hizmet için olduğu inancı,
- Yaptığı işin kontrolünün yalnızca meslektaşları ve diğer profesyoneller tarafından yapılması gerektiğine dair inanç,
- Kendini mesleğine adanmış olmak,
- İşin yapılışı ve alınacak kararlarda bağımsız olma isteği.

İngilizce karşılığı “professionalization” olan profesyonelleşme ise yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilmektedir (Staggenborg, 1988: 594; Hall, 1968: 92; Kostova, 1999: 312). İşletmelerin kurumsallaşması bağlamında profesyonelleşmeye doğru gidişatında işletme içindeki çalışanlar arasındaki profesyonellerin

oranı önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu oranın yüksek olması, yani profesyonel çalışan sayısının fazla olması örgüt için bu anlamda bir avantaj oluşturmaktadır. Profesyonel sayısı arttıkça işletmenin profesyonellik özelliği de artmaktadır (Apaydın, 2007: 57). Örgüt içinde bulunan profesyoneller, örgütün tamamına etkiye bulunarak profesyonel bir kültürün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, işletmede profesyonellerin bulunmasıyla beraber örgüt üyelerinin profesyonelliğin yüksek olarak algılamasını, bununla birlikte örgütsel adalet algısının da yüksek oluşmasını sağlamaktadır (Hall, 1968: 93; Kostova, 1999: 316). Bununla beraber ortaya çıkan örgüte bağlılık, paylaşılan değerlerin çalışanlarca kabullenmesini sağlamakta, çalışanların kendilerini örgütle bir tuttuğu bir kavram olan örgütsel özdeşleşmeyi de artmaktadır (Apaydın, 2007: 58).

Profesyonel niteliğe haiz yöneticiler, amaç belirlemede, amaç-araç ilişkilerini kurmada, karar almada ve yürütmede ve faaliyet sonuçlarını değerlendirmede işletmeye yeni standartlar kazandırmaktadır. Kurumsallaşma sürecinde büyük öneme sahip olan profesyoneller, işletme sahiplerinden başka, kendileriyle beraber rakiplerinin de amaçlarını izleyen, işletmenin varlığını koruyan ve devamlılığını sağlayabilen yöneticilerdir (Akat ve Atılğan, 1992: 52). Profesyonel yönetimin bir diğer özelliği, başta bulunan yöneticinin herhangi bir sebepten dolayı ayrılmasıyla ortaya çıkabilecek bir yönetim boşluğu ve krizini önleyip, işletmenin devamlılığını temin edebilmesidir. Bu surette işletmenin istikrarı bozulmamaktadır (Güven Kangal, 2007: 57).

Profesyonel bir çalışan, çalışmayı, sorumluluk almayı ve mesleğini icra etmekle uğraşmayı yönetimin talebiyle veya herhangi bir denetimden dolayı değil, mesleğinin doğası gereğince olduğunu düşünmekte, içten gelen bir istekle yapmaktadır (Alvesson, 2000: 1106-1007). Bu tutum diğer çalışanları etkileyebilecek, örgütsel davranış ve iklim üzerinde etki gösterebilecektir. Bunun yanında, bünyesinde profesyoneller olan işletmeler, bu sayede diğer örgütlerde yaşanan değişimleri yakından izleme olanağı bulmaktadır. Profesyonel yöneticiler, girişimci özelliğe sahip olmakta ve yeteneklerini işletmelere transfer edebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesinin, işletmelerin bilgi ve tecrübesini artıracığından, işletmelerin uyum yeteneklerini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2009: 135).

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme bazen karıştırılmakta, birbiri yerine kullanılabilir. Çoğu zaman kurumsallaşmadan anlaşılan profesyonelleşme

olmaktadır. Ancak bu iki kavramın birbirinden ayrıştırılması gerekmektedir. Kavramlar arasındaki temel farklardan bazıları Tablo 1.4'teki gösterilmiştir;

Tablo 1.4. Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Kurumsallaşma	Profesyonelleşme
İşlerin belirli kurallar dâhilinde yürütülmesidir.	İşlerin alanında uzman kişiler eliyle yapılmasıyla ilgilidir.
İşletmenin iş akışındaki sistematik ile ilgilidir.	Bu sistematigi yürütecek insan kaynağı ile ilgilidir.
İşletme içi süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin olmasını gerektirir.	Söz konusu sistematigi yürütecek nitelikte elemanların istihdam edilmesini gerektirir.

Kaynak: Tuncel (2011: 33)

Formalleşmenin bir anlamda profesyonelleşme ile ilişkisi bulunmaktadır. Staggenborg'un (1988) KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasına göre formalleşmenin bulunmadığı örgütler profesyonel olmayan bir yönetimle ilişkilendirilirken, daha formal bir yapıya doğru hareket eden tüm örgütlerin, bunu profesyonel yöneticilerin önderliğinde gerçekleştirdiği bulgulanmıştır. Buradan hareketle, profesyonel yöneticilerin formalleşme eğilimine sahip oldukları ve bu konuda güçlü bir motivasyona sahip oldukları çıkarımı yapılabilmektedir. Bu durum işletmelerde kurumsallaşma konusunda gelişim elde etmeyi kolaylaştırmaktadır (Staggenborg, 1988: 595).

1.2.3. Sosyal Sorumluluk

İşletmeler için önemli bir sorun, işletmede karar vericilerin karlılık amacı dışındaki meselelerle ilgilenip ilgilenmemeleri gerektiğidir. İşletmenin yasalara ve etik normlara uymak, çalışanlarına adil davranmak, toplumu ve çevreyi korumak ve toplumsal fayda sağlayan kar amacı gütmeyen toplumsal kurumlara, organizasyonlara katkıda bulunmak, sponsor olmak gibi önemli sorumluluk alanlarını da bulunmaktadır. Buradan hareketle sosyal sorumluluğu, örgütün toplum üzerindeki olası tüm olumsuz etkileri minimize etmek veya tamamen bertaraf etmek ve uzun vadede topluma yönelik faydaları maksimize etmeyi içeren taahhüdü (Mohr vd., 2001: 47) olarak tanımlamak mümkündür. Sosyal sorumluluklar genel anlamda işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş etiğine, gerek işletme içi gerekse işletme dışındaki kişi ve kurumların beklentilerine uygun faaliyetler bütünü, stratejileri ve politikaları belirlemesine, toplum içerisindeki bireyleri bu anlamda memnun etmesine yönelik bir kavramdır (Eren, 1990: 110).

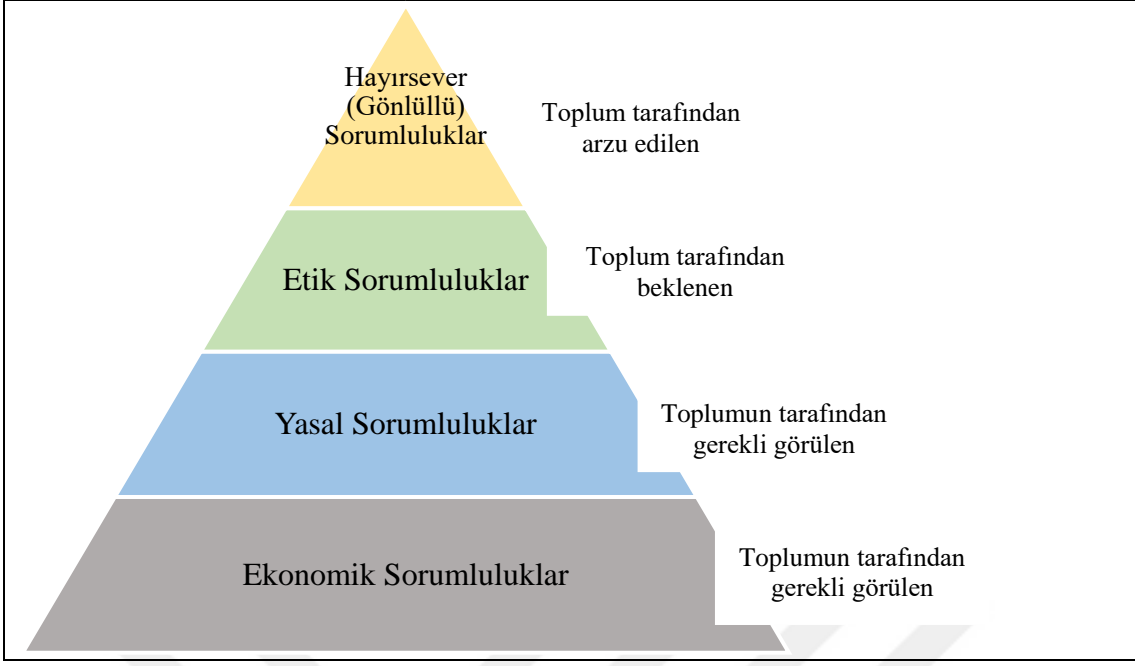
Post vd. (1996) örgütlerde sosyal sorumluluk olgusunu iki ana unsur dayandırmış ve sosyal sorumluluğun temelini bu iki unsur üzerinden kurgulamıştır (Tablo 1.5).

Tablo 1.5. Sosyal Sorumluluğun Temel Unsurları

	Gönüllülük Unsuru	Vekillik Unsuru
Tanım	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletmeler muhtaç birey ve gruplara gönüllü yardımlarda bulunmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletmenin aldığı kararlar ve izlediği politikalarından etkilenenlerin beklentileri örgüt tarafından tıpkı bir kamuoyu vekili gibi göz önüne alınmalıdır.
Modern Biçimi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletme hayırseverliği, ▪ Sosyal refahı destekleyen gönüllü faaliyetler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletme ve toplum dayanışmasını destekleme, ▪ Toplumdaki çok çeşitli grupların çıkarları ve beklentileri arasında denge kurma.
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletme tarafından kurulan yardım kuruluşları, ▪ Sosyal sorunların çözümü için özel çözümler başlatma, ▪ Çeşitli muhtaç gruplar ile sosyal ortaklıklar oluşturma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik planlarda “etkilenenler yaklaşımı”nı göz önüne alma, ▪ Kısa dönemli maksimum karlılık yerine uzun dönemli optimal karlılığı hedefleme. ▪ Bilinçli ve bilgili kişisel çıkarlara yönelik davranış

Kaynak: Post vd. (1996: 44), Dalyan (2007: 33)

Sosyal sorumluluk alanında çalışmalar yapan Carroll (2016), sosyal sorumluluğun özelliklerini ve yapı taşlarını ortaya koymak üzere dört parçadan oluşan bir piramit ortaya koymuştur. Bu piramitte ekonomik sorumluluklar piramidin temeli olarak yerleştirilmiştir. Tıpkı binanın temellerinin tüm yapıyı ayakta tutabilmesi için güçlü olması gerektiği gibi, sürdürülebilir kârlılık da işletmelerin toplumun beklentilerini destekleyebilmesi için güçlü olmalıdır. Buradaki nokta, sosyal sorumluluğun altyapısının ekonomik olarak sağlam ve sürdürülebilir bir işletme öncülüne dayandığıdır. Bir üst basamakta işletmenin toplumun genelini ilgilendiren temel kurallara, yasalara ve yönetmeliklere uymasının beklendiği göstermektedir. Bunun yanında işletmeden faaliyetlerinde etik değerlere uyması beklenmektedir. İşletmenin etkileşimde bulunduğu tüm paydaşlara zarar vermekten kaçınması, olası olumsuz etkilerin en az düzeye indirilmesini içeren bir yükümlülüğü temsil etmektedir. Son olarak, işletmeden iyi bir tüzel vatandaş olması ve topluma finansal, fiziksel, insan kaynakları gibi unsurlar bakımından faydalı olması beklenmektedir (Carroll, 2016: 4).



Kaynak: Carroll (2016: 7)

Şekil 1.3. Carroll'un Sosyal Sorumluluklar Piramidi

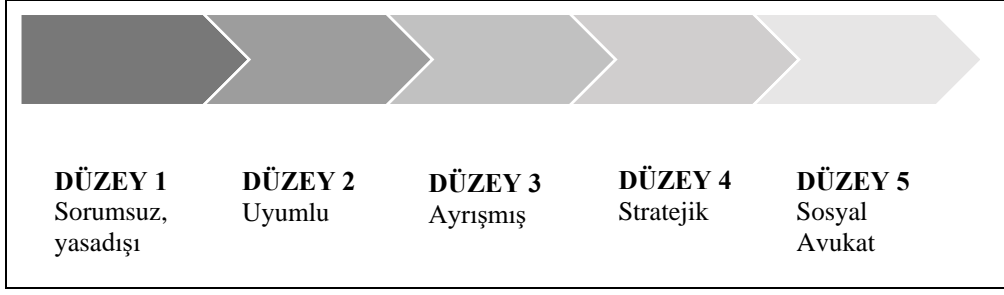
Toplumsal konulara yaptıkları katkılarla ön plana çıkan işletmeler aynı zamanda potansiyel müşterileri ve kamu yönetimi gözünde de değer kazanmaktadır. Bu değer, kişisel çıkar sağlayarak değil, toplumsal katkı sağlayarak kazanmak saygın bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Argüden, 2009: 41). Günümüzde toplumu oluşturan tüketiciler işletmenin bir ürününü yalnızca fiyat, kalite, fayda ve benzeri değerleriyle değil; bu ürünü üreten işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri ile birlikte değerlendirerek satın alma kararları vermektedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk hususuna ciddiyetle yaklaşıp bu alanda başarılı olabilen işletmeler önemli kazanımlar sağlamaktadır. İşletmenin itibarı, marka değeri ve dolayısıyla piyasa değerleri artmaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 18). Sosyal sorumluluk, yalnızca kurumsal itibarın temininde değil, marka imajının da oluşturulmasında ve geliştirilmesinde de son derece önem arz etmektedir. Sosyal sorumluluğa önem veren ve bu anlayışı faaliyetlerinin bir parçası haline getiren işletmelerin ürün ve hizmetleri tüketici zihninde pozitif bir etki yaratmakta, tüketici ile bir bağ kurulmakta ve satın alma tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir (Lembet, 2006: 2). Sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlarına faydaları Tablo 1.6'da verilmiştir.

Tablo 1.6. Sosyal Sorumluluğun Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hisse senetlerinde değer artışı, ▪ Etkin risk yönetimi, ▪ Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım, ▪ Karlılıkta artış, ▪ Marka değeri oluşturma, ▪ İtibar sağlama, ▪ Kurumsal imajın artması, ▪ Toplumsal saygınlık, 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nitelikli çalışana cezp etme ve elde tutma, ▪ Müşteri sadakati, ▪ Yeni pazarlara girme kolaylığı, ▪ Rekabet avantajı, ▪ Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık, ▪ Faaliyetlerde etkinlik, ▪ Verimlilik ve kalite artışı, ▪ İşbirliklerinin gelişimi. 	
Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar			
Kurum İçi Paydaşlara		Kurum Dışı Paydaşlara	
Yöneticilere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gurur duyma ▪ Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları, ▪ Etik konularda daha fazla farkındalık, ▪ Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven, ▪ Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi, ▪ Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması. 	Müşterilere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dürüst fiyat ve kaliteli ürün, ▪ Satın alma sürecinde bilgi temini, ▪ Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi, ▪ Şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi.
		Rakiplere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilgilendirme ve kıyaslama örneği, ▪ Adil rekabet
		Tedarikçilere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük, ▪ Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek.
Hissedarlara	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma faaliyetlerine yatırımların artması ▪ Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini ▪ İşletme değerindeki artış ▪ Sermaye temininde kolaylık ▪ Sosyal performans ölçütü oluşturma 	Topluma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İnsan haklarının geliştirilmesi, ▪ Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım, ▪ Kadın ve çocuk işgücünün yaşadığı zorluklarla mücadele ▪ Sürdürülebilirliğe olan katkı
Çalışanlara	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daha iyi çalışma koşulları ▪ İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık, ▪ Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması, ▪ Fırsat eşitliği ve erişim hakları, ▪ İşçi standartlarında iyileşme 	Devlete	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yasalara bağlılık ▪ Yolsuzlukla mücadele, ▪ Kamusal alanlara yatırım, ▪ Ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme, ▪ İstihdam oluşturma
		Çevreye	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevre kirliliğinin azaltılması, ▪ Kültürel mirasın korunması, ▪ Bitki ve hayvanların korunması, ▪ Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm, ▪ Eko-verimlilik, ▪ Çevresel teknoloji kullanımı

Kaynak: (Aktan ve Börü, 2007: 20-21)

Johnson (2003: 36), konuya ilişkin araştırmaları sonucunda çevreye zarar veren, sorumsuz işletmelerden toplumsal ve çevresel unsurları odağına alan ve adeta sosyal avukata dönüşen işletmelere kadar devam eden bir skala üzerinde beş farklı düzey olduğunu savunmuştur. Bu skala Şekil 1.4'te gösterilmiştir;



Kaynak: Johnson (2003: 36)

Şekil 1.4. Sosyal Sorumluluk Skalası

Buna göre, **birinci düzeydeki işletmeler**, genellikle sağlık, güvenlik, ücret, çalışma saatleri ve diğer istihdam konularını düzenleyen yasaları ihlal etmektedir. Muhasebe beyanlarını yanlış bildiren, rekabet yasalarına uygunsuz reklam yapan veya diğer yasa dışı uygulamalara dahil olan işletmelerdir. **İkinci düzeydeki işletmeler**, ürün fiyatı, kalitesi, asgari ücret, eşit istihdam imkanı, çalışanların sağlık güvenceleri, atık malzemelerin bertaraf edilmesi veya işle ilgili diğer birçok düzenlemeyle minimum düzeyde uyum içerisindedir. Yasalara uymanın dışında herhangi bir sosyal olarak sorumluluk faaliyetinde bulunmamaktadır. **Üçüncü düzeydeki işletmeler**, yasalara uymanın yanında sosyal sorumluluk alanında sınırlı sayıda ek faaliyette bulunmaktadır. Etkinliklere katılmakta, ürün kalitesi konusunda belgelendirmeler yapmaktadır. Sosyal taahhütleri stratejik değil, genellikle minimal, parça parça ve karmadır. Kendisine yakın gördüğü kurumları desteklemek veya işgücü piyasasındaki vasıflı çalışanları kendisine çekmek gibi amaçlarla inisiyatif alabilmektedir. **Dördüncü düzeydeki işletmeler**, özellikle finansal performansı artıracaklarını düşündükleri alanları içeren stratejik bazı sosyal sorumluluk faaliyetleri göstermektedir. Çalışanların seçimi, işe alımını ve yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi önemlidir. Tüketici ihtiyaçlarını belirleme, periyodik anketler düzenleme, iyi bir müşteri hizmetleri sunma, tüketici problemlerini hızlı bir şekilde çözme, kişiye özelleştirilmiş ürün veya hizmet sunma gibi alanlarda uzmanlaşmışlardır. Büyük seviyedeki işletmeler genellikle güçlü etik politikalarına sahiptir. Geri dönüşüm programları, dönüşebilir girdi kullanımı ve daha fazla “yeşil” ürünün geliştirilmesi yoluyla “çevre dostu” olmayı hedeflemektedir. Yerel topluluklarla, sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapmakta, etkinliklere gönüllü sponsor olmaktadır. **Beşinci düzeydeki işletmeler** ise işletmenin her koşul altında “iyi” olması gerektiği inancını temel alan ahlaki işletmelerdir. Kar amaçları vardır; ancak kısa vadeli kar elde etmekten çok daha farklı bir amaçla, fayda odaklı faaliyet göstermektedir. Güçlü insan kaynakları politikaları, müşteri memnuniyetine odaklanma, güçlü etik ve toplum hizmeti gibi dördüncü düzeydeki işletmelerin özelliklerine

hakimlerdir; ancak, ayırt edici özellikleri, sosyal değişime olan bağlılıklarıdır. Birçoğu azınlık tedarikçileri tercih etmekte, ekonomik açıdan dezavantajlı insanları işe almakta, ürünlerinde doğal malzemeler kullanmakta ve nükleer testlerin kaldırılması, ormanların korunması ve küresel ısınma gibi sosyal konular için aktif olarak kampanyalar yürütmektedir. Gelirlerinin bir kısmını Greenpeace, Earthwatch gibi aktivist kuruluşlara açıkça bağışlayabilmektedir (Johnson, 2003: 36-37). Kurumsallaşma bakımından skalanın solundan sağına doğru aşama kaydeden işletmeler kurumsallaşma alanında başarıya daha çok yaklaşmaktadır denebilir.

Ayrıca, işletmelerin verdiği sözü yerine getirebilmesi, vizyonu, misyonu, politikaları, stratejileri ile eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanan tutarlılık konusunda da başarılı olabilmesi, bu uyumu aldıkları kararlara ve eylemlerinde gösterebilmeleri kurumsallaşmak konusunda başarıya ulaşmak noktasında gerekli görülmektedir (Apaydın, 2007: 78).

1.2.4. Şeffaflık (Hesap Verebilirlik)

İşletmeler hem pay sahiplerine hem de işletme ile ilgili diğer kişi ve kurumlara, mali veya mali olmayan bilgileri açıklamakla sorumludurlar. Açıklanan bu bilgilerin erişilebilir, açık, net ve anlaşılır olması önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmeler kurumsallaşma yönünde gelişim sağlamalı, işletmeyle ilgili karar vericilere güven tesis etmek bu bunu koruyabilmek durumundadır. Şeffaflığın ve kamuyu aydınlatma toplumun her kesimini ilgilendirdiğinden kurumsallaşmanın en önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirliği şeffaflık ilkesinin benimsenmesiyle sağlanabilir (Pamukçu, 2011: 134).

Kurumsallaşmanın en önemli bileşenlerinden biri olan şeffaflık, işletmeyle ilgili olarak ticari sırlar dışında kalan tüm finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, anlaşılabilir, kapsamlı ve kolayca analiz edilebilir bir biçimde sunulmasını ifade etmektedir (SPK, 2005: 20). Bu bileşenin bir gereği olarak işletme yönetimi, işletmenin finansal durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi dahil olmak üzere, kurumla ilgili tüm önemli konularda zamanında ve doğru bir açıklama yapılmasını sağlamalıdır (OECD, 2004: 22).

Kamuoyuna açıklanacak bilgilerin şu özelliklerde olması gerekir (Aktan, 2013: 167);

- Bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır,
- Bilginin tam bir tarafsızlık içerisinde sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir,
- Bilgi eksiksiz sunulmalıdır,
- Bilgi kullanıcılar tarafından analizler yapmaya imkan sağlamalıdır,
- Bilgi, düşük bir maliyetle sunulmalıdır,
- Bilgiye erişim kolay olmalıdır,
- Bilgiye zamanında erişim imkanları olmalıdır.

Şeffaflık, kamunun bilme hakkı ile işletmenin saklama hakkının kesişme noktasında bulunmaktadır. Kamunun bilme hakkı, menfaat sahiplerinin işletme yönetimi, faaliyetleri ve stratejileriyle ilgili bilgi sahibi olma hakkını ifade etmektedir. İşletmenin saklama hakkı ise, işletmeyle ilgili tüm bilgilerin toplanmasının, kullanımının ve açıklanmasının kontrolünü elinde tutma hakkını ifade etmektedir (Borgia, 2005: 20; Poroy Arsoy, 2008: 20).

Şeffaflığın işletmede benimsenmesi, paydaşların haklarının korunması ve kamuoyunun güveninin tesis edilmesi için bir gereklilik durumundadır. İşletmeler uluslararası alanda kabul görmüş ilkeleri ve rehber niteliğindeki prensipleri izleyerek, kurumsal şeffaflık düzeylerini arttırabilecek ve paydaşlarının güvenini kazanabilecektir (Çetin, 2011: 99).

Ülkemizde bu alanda, şeffaflığın temini amacıyla, 2002 yılında Bakanlar Kurulu Kararıyla 'Türkiye'de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı'nın kabulünün ardından, 2003 yılında 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu yürürlüğe konulmuştur (Canat Sürekli, 2013: 18). Başkaca; OECD kurumsal yönetim ilkeleri ve SPK kurumsal yönetim ilkeleri bu konu üzerinde ayrıntılı bir şekilde durmakta ve bu konuda işletmelere rehberlik etmektedir. SPK bu ilkeler içerisinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinde, işletme ve pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki, ilişkilerin kamuya açıklanması, periyodik mali tablo ve raporlar, bağımsız denetimin işlevi, ticari sırlar, kamuya açıklanması gereken önemli olaylar ve gelişmeler çerçevesinde esas ve araçları belirlemiştir (SPK, 2003).

Literatürde kurumsal yönetim ve finansal alanında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ayrı ayrı ele alınsa da kurumsallaşma bağlamında bu iki kavram benzer durumları ifade etmekte ve bir bütünü oluşturmaktadır. Bu kapsamda şeffaflık kavramıyla beraber ele alınacak olan hesap verebilirlik ilkesi, “yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu” ifade etmektedir (SPK, 2005: 3). İşletmenin menfaat sahiplerine hesap verebilmesini ve işletmeyle ilgili bilgilerin doğrulanabilirliğini kapsamaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009, 160).

Hesap verebilirlik, işletme bünyesinde karar veren ve faaliyette bulunan kişilerin, bu karar ve faaliyetlerinden sorumlu olmaları ve bunlar çerçevesinde gerektiğinde hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. İşletme faaliyetlerden etkilenen tüm paydaşların, işletme yönetimi tarafından alınan kararları ve yapılan uygulamaları sorgulayabilmesini ve hesap sorabilmesini sağlamaktadır (Öğreten, 2005: 23-27).

Bu kavram işletmede otorite ve yetki sahibi olan kişilerin işletme faaliyetleri çerçevesinde nasıl bir yol izlediklerinin, hangi yöntemlere başvurduklarının, bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için ön plana çıkmıştır. Bu tür kararlar ve faaliyetler sonucundaki hareketlerin ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan performansların paydaşlara açıklaması gerekmektedir (Çemberci, 2013: 8).

İşletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler sırasında, öncesinde ve sonrasında açıklama yapılmasını öngören şeffaflık ilkesinin tersine, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasında dikkate almaktadır. Tepe yöneticilerin yönetim kuruluna ve hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesini içermektedir. Bunun temin edilebilmesi için tepe yönetimle yönetim kurulu arasında yetki ve sorumlulukların hangi şekilde paylaşıldığının net bir biçimde ortaya konması gerekmektedir. Aksi halde, kararlara ilişkin yetki ve sorumlulukların hangisinde olduğu belirsiz olacak, bu da hesap verebilirliği zedeleyecektir. Dolayısıyla tepe yönetim ve yönetim kurulu arasında etkin bir iş bölümü olması gerekmektedir. Bu nedenle yönetim kurullarının yapısı ve işleyişiyle ilgili düzenlemeler önem arz etmektedir. Böylece bu ilke işletmenin paydaşlarının çıkarını koruyacak bir yapıyı temin etmektedir (Şen, 2013: 65).

Şeffaflık ve hesap verebilirlik bileşeni kapsamında işletme, finansal göstergelerinin yanı sıra ortaklık yapısı, yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu seçim kriterleri,

kamuoyunu aydınlatmadan sorumlu ve imza yetkisine sahip yöneticilerin bilgisi, insan kaynakları politikası gibi konularda paydaşlara bilgi açıklamak durumundadır (Şanal, 2011: 44-45).

Kurumsallaşmanın ilkeleri kapsamında ele alınan bu ilkelerin tümünün bir arada sağlanması gerekmektedir. Bu ilkeler kurumsallaşmanın temel öğelerini oluşturmaktadır. Yukarıda ele alınan bu ilkelerin içeriği ve işlevlerine yönelik olarak bir özet Tablo 1.7’de verilmiştir;

Tablo 1.7. Kurumsallaşma İlkeleri

	İçeriği	İşlevleri
Formalleşme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yazılı prosedürlerin varlığı, ▪ İşlerin prosedürlere göre yapılması, ▪ Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İstikrar kazandırmakta, ▪ Kontrolü sağlamakta, ▪ Koordinasyonu sağlamakta.
Profesyonelleşme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesyonel yöneticilerin istihdamı, ▪ Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik, ▪ Profesyonellerin otonom olması, ▪ Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uyum sağlamayı kolaylaştırma, ▪ Güvenirlilik kazandırmakta, ▪ Örgüt kapasitesini artırmakta.
Şeffaflık/ Hesap verebilirlik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eylemlerin çevresel paydaşların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, ▪ Saydamlık, ▪ Eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meşruluk kazandırmakta, ▪ Güvenirlilik kazandırmakta.
Sosyal sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi, ▪ Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolü kolaylaştırmakta, ▪ Koordinasyonu kolaylaştırmakta.
Tutarlılık	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verilen sözün tutulması, ▪ Misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum, ▪ Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme, ▪ Benzer durumlarda benzer tepkileri verme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Güvenirlilik kazandırmakta, ▪ Meşruluk kazandırmakta.

Kaynak: Apaydın (2007: 47)’den uyarlanmıştır.

1.3. Kurumsallaşmanın Ölçütleri

İşletmelerde kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine olan temel teşkil eden ölçütler farklılaşma, sadelik, esneklik ve özerkliktir.

1.3.1. Farklılaşma

Kurumsallaşma düzeyinin belirleyicilerinden biri olan farklılaşma kavramı üç şekilde ele alınabilmektedir. İlk olarak, örgüt içerisindeki bireylerin aynı birimde olmasına rağmen kişisel veya mesleki özellikleri bakımından farklılaşabilmesi durumudur. İkincisi ise işletmenin, bireyler veya birimler açısından dikey hiyerarşilere ayrılabilmesi durumudur. Son olarak, örgütsel bir hiyerarşide aynı seviyede yatay birimler şeklinde farklılaşma olabilmektedir (Schmidt ve Cummings, 1976: 459).

İşletmeler yetki sorumlulukları çeşitli şekillerde alt bölümlere bölerek oluşturdukları bir hiyerarşi ile faaliyetlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmakta, zor problemlerle başa çıkmakta ve alt ve üst birimlerdeki yöneticilerin, çalışanların örgüt içinde çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Basit, rutin görevler, karmaşık, eğitim ve deneyim gerektiren görevlerden ne kadar ayrılırsa, işleri yerine getirmek o kadar kolaylaşmaktadır. Sorumlulukların alt bölümlere ayrılması, her bir çalışanın belirli iş türlerine yoğunlaşmasını ve deneyim kazanmasını sağlamaktadır (Blau, 1970: 203).

Farklılaşma, işletmenin hangi pazarda olduğuna ve pazarın gereklerine göre değişkenlik göstermektedir. Bulunduğu konum itibarıyla ve rekabet yoğun bir pazarda ise hızlı karar alabilen, çabuk sonuca ulaşabilen, dinamik bir yapıda farklılaşmış olması gerekmektedir. Farklılaşma düzeyinin yüksek olması gerektiği böyle durumlar olduğu gibi, durağan ve ani kararlar gerektirmeyen bir pazarda farklılaşma düzeyinin düşük olması gereken durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Çünkü farklılaşma düzeyinin yüksek olması dinamik bir yapı sağlarken, bir yandan da kontrol zorluğunu artırmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 75; Meşe, 2005: 23). Bu nedenle, eğer örgütün işleyişi ve yapısı yüksek düzeyde farklılaşmış ise, bütünleşme ihtiyacı da artmaktadır. Bu bütünleşme ise, emir- komuta zinciri, ilkeler, yöntem ve standartlar sistemi, dar kontrol alanı, geçmişi örnek alma, bütünleşmeyi sağlayabilecek özel birimlerin oluşturulması gibi araçlar yardımıyla sağlanmaktadır. Bu da örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin bir göstergesi olmaktadır (Koçel, 2003: 234).

Kurumsallaşmış işletmelerin örgütsel yapıları dahilindeki birimler arasında yüksek düzeyde farklılaşma mevcuttur (Günay, 2014: 41). İşletmenin yapısı ve fonksiyonları bakımından farklılaşma düzeyi ne kadar yüksekse, kurumsallaşma düzeyi de o kadar yüksek olacaktır (Mütevellioglu Bekki, 2011: 119). Farklılaşma çerçevesinde işletmenin meydana

getirdiği farklı ve kendisine özgü bir örgütsel yapı, örgütsel iklimin ve kültürün oluşmasıyla beraber kurumsallaşmanın ve sürekliliğın sağlanmasında önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Ancak, işletmede farklılaşma oluşturulurken, karmaşıklığa da neden olmamak gerekmektedir. Örgüt yapısının oluşturulmasında sadelik önemli bir öğeyi oluşturmaktadır.

1.3.2. Sadelik

Bir örgüt yalnızca bütünü itibariyle değil; aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleriyle de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilmektedir. Değişik alt çevre koşullarının varlığı ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerleme ve kontrol sistemlerine ve farklı zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilmektedir. Bu kapsamda mümkün olan en kısa iş akışlarının oluşturulması, en kısa sürede, en az hareketle örgüt faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlayacak açık işletme politikaların belirlenmiş ve çalışma sistemlerinin oluşturulmuş olması, iş tanımlarının, iş akışlarının, prosedürlerin, standartların kısacası tüm eski alışkanlıkları ele almaları, gereksiz olan tüm uygulamalardan ve aşamalardan kurtulmaları, ihtiyaç duyulmayan her şeyden işletmeyi arındırmaları ve böylece örgütte birimlerin ve süreçlerinin olabildiğince sade ve yalın hale getirilmesi önem arz etmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 75; Bilgin, 2007: 34; Ertürk, 2012: 285-288; Candan, 2015: 23).

Sadelik genel anlamda örgütsel süreçlerde ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır (Dalay, 2002: 454). İşletmeler bu sayede gereksiz masrafları ortadan kaldırmış olacak ve böylece daha az bir maliyetle daha yüksek getiriler elde edebileceklerdir (Acar, 2014: 48).

Sadelik kavramı yalın düşünceye temas etmektedir. Buna göre, yalın düşünce ve organizasyon kapsamında sadeleşmenin odaklandığı noktalar şu şekilde ele alınabilir (Özko, 2004: 121-122);

- Yönetim ve üretim süreçlerindeki her türlü israfı ve artı değer katmayan her türlü faaliyeti ve adımı ortadan kaldırmak,
- İş ve malzeme akışını hızlandırarak, sürekli iyileştirme ve geliştirme yapmak,

- Değişen ve artan müşteri talep ve isteklerine en hızlı şekilde cevap verebilecek esnek ve hızlı bir üretim sistemine sahip olmak,
- Yeterli ölçüde bir bilişim sistemini yalın prensiplere göre kurmak ve işletmek,
- Değerli olan zamanı israf etmeyen, uygulaması kolay ve hızlı olan bir yazılım-donanım sistemini kurmak.

Bu itibarla, işletmelerin farklılaşma düzeyini dikkate almak suretiyle olabildiğince sade bir örgütsel oluşturmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Türk, 2007: 48).

1.3.3. Esneklik

İşletmelerin bilgi, hukuksal zorunluluklar, rekabetçiler, teknolojik gelişmeler, tedarikçiler, tüketiciler gibi çevresini oluşturan faktörlerle ilgili değişimler yaşanması doğal görülmektedir. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı bu değişimlere gelişmelere verebileceği tepkiler örgüt yapısının esnek olup olmadığıyla ve kurumsallaşma sürecindeki gelişmişliğiyle ilgilidir (Yılmaz, 2018: 47). Yüksek derecede örgütsel esneklik gösteren işletme iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğine sahip olmaktadır (Yi vd., 2008: 19).

İşletmenin kurumsallaşma düzeyi belirlenirken, içinde bulunduğu çevreye esnek veya katı bir nitelikte uyum sağlama ölçütüne dikkat edilmektedir. İşletmenin çevreye uyum yönünden esnek davranış becerisinin yüksek olması kurumsallaşma düzeyinin de yüksek olduğuna dair ölçüt oluşturmaktadır. Aksi halde, işletmenin çevreye uyumunda katı davranış özelliklerini taşıyor olması ise kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğuna işaret etmektedir (Taş, 2002: 24; Yıldız, 2010: 28).

Örgüt içi ilişkiler ve süreçlerde de esneklik kavramının en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm örgütsel süreçlerle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlardan beklenen davranışların çeşitlilik arz ettiği, kabul edilebilir davranış aralığının geniş olduğu ve görev ve faaliyetlerde çalışanlara serbestlik tanıyan organik süreçlerin hakim olduğu örgüt yapılarında esnekliğin hakim olduğu söylenebilmektedir. Esneklik eğilimi yüksek olan örgütler aynı zamanda girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin yoğun olduğu, insan merkezli, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelmeye vurgu yapan, risk almaya istekli yapılardır (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010; Özener, 2011; Üstün, 2015; Üstün ve Kılıç, 2017:

965). Esnek örgütlerde hata ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım gösterilmesi beklenirken, örgüt de genel anlamda yeni deneyimlere ve değişime daha açıktır. Yaptırımların ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük olduğu bu tip örgütlerde yetkilendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin geniş bir yelpazeye yayılması beklenmektedir (Wasti ve Fiş, 2010: 8).

Esneklik aynı zamanda işletmenin büyüme ve kar elde etmesine hizmet eden bir araç durumundadır (Dinçer ve Fidan, 2009: 48). Aynı zamanda büyüme ve karlılık gösteren işletmenin, sürdürülebilirliği sağlması açısından sahip olacağı esnek yapı önemli bir faktördür (Aslanbay, 2008: 55). Dolayısıyla karlılık, büyüme ve esneklik işletmenin başarıyı yakalaması noktasında birbirleriyle etkileşim halinde olan bir bütünü oluşturmaktadır.

1.3.4. Özerklik

Özerklik, bir kişi veya bir örgütün başkalarının rızası olmadan önemli kararlar verebilme serbestisi olarak tanımlanabilir. Örgüt içindeki çalışan seviyesinde veya yönetici seviyesinde işle ilgili diğer kişilerden izin almaksızın önemli kararların büyük bir kısmını alabiliyorsa özerk olarak adlandırılabilir. Dolayısıyla bir örgütün kurumsallaşması özerklik derecesine göre de ölçülebilmektedir (Brock, 2003: 58-59).

Özerklik, işletmenin kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesiyle ilgili bir ögedir. İşletme, başka bir işletmeye, kuruma, örgüte bağımlı olmadığında kurumsallaşmış kabul edilebilmektedir. Bu durumun sağlanması için de bağımsız bütçe ve gelir kaynaklarının bulunması gerekmektedir (Peters, 2000: 8).

Kurumsallaşma açısından ilerleme kaydetmiş olan işletmelerde kararlar ve faaliyetlere ilişkin süreçler bakımından diğer işletmelerden ayırt edici bazı özelliklere haiz bulunmakta ve bağımsız bir kimliğe sahip olmaktadır. Bu tür işletmelerde örgütler ve yönetimler özerkliklerini elinde bulundurmaktadır. Faaliyet gösterdiği sektörde diğer işletmelere bağımlılığı olan işletmelerde özerklikten bahsetmek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşmak isteyen işletmeler kendi misyonları, vizyonları, örgütsel kimlikleri ve stratejik hedefleri çerçevesinde yönetsel ve uygulamaya dönük kararlarda ve yürüttükleri faaliyetlerde serbestçe davranabilme özgürlüğüne sahip olmalı ve diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazanmalıdır (Selznick, 1996: 270-273; Karpuzoğlu, 2004: 77-78).

Kurumsallaşan işletmelerde çalışanlar kadar yöneticiler de kurumsallaşmanın çizdiği amaçlar çerçevesinde ve işletme misyon-vizyonuna uygun bir biçimde idari ve yürütmeye uygun kararları almakta özgürdürler. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça yönetimdeki profesyonellerin serbestliği de artacaktır (Meşe, 2005: 23).

Özerklik sayesinde kendine özgü kuralları, prosedürleri olan ve dışa bağımlı olmayan örgüt ortaya çıkacaktır (Şengün, 2011: 29). Bu öge, aynı zamanda kurumsallaşmanın bir sonucu olarak işletmeye meşruluk kazandıracığından profesyonel çalışanlara özerklik verilmesi işletme açısından bir kazanç olacaktır. Çünkü profesyonellerin faaliyetleriyle ilgili kararları özgürce verebilmesi profesyonel normlara bağlılığı artıracak, bu da işletmenin meşruluk kazanmasına yardımcı olacaktır (Arndt and Bigelow, 2000: 496). Profesyonellerin özerkliğinin olması işletmeye olan bağlılıklarının ve dolayısıyla performanslarının artmasını sağlamaktadır (Wallace, 1995: 232; Matsuno et al, 2002: 20; Apaydın, 2007: 34;57). Ayrıca, örgütte özerkliğin bulunması motivasyon, performans, memnuniyet ve işe devamsızlık ile ilgili olumlu çıktılar da sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 271-272).

Brooke (1984), özerklik düşüncesine farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Güç ve yetki arasındaki ayrıma atıfta bulunarak; gücün bir durum karşısında karşısındaki kişiyi etkileme becerisi, yetkinin ise meşru ve resmi bir otorite tarafından verilmiş bir durum olduğuna dikkat çekmiştir. Buna benzer şekilde özerkliğin de pozitif bir motivasyon unsuru veya çaba oluşmadığı sürece ortaya çıkmayacağını savunmuştur. Diğer bir deyişle özerklik herhangi bir otorite tarafından verilen bir durum değil, belirli şekillerde açığa çıkarılan, önü açılan bir durumdur. Buna ek olarak özerklik, yönetsel, teknolojik ve finansal kaynaklar dahil olmak üzere çeşitli kaynakları gerektirmektedir (Young ve Tavares, 2004: 216).

1.4. Kurumsallaşmanın Sonuçları

1.4.1. Meşruluk Kazanma

İşletmeler faaliyetleriyle ilişkili sosyal değerler ile parçası oldukları geniş sosyal sistemdeki kabul edilebilir davranış normları arasında uyum tesis etmeye çalışmaktadır. Bu iki değer sistemi arasındaki uyumun tahsis edilebilmesiyle beraber meşruluk kavramı ortaya çıkmaktadır. Eğer iki değer sistemi arasında gerçek veya potansiyel bir eşitsizlik söz konusu ise, işletmenin meşruiyeti için bir tehdit durumu oluşacaktır. Bu tehditler yasal, ekonomik

olabileceği gibi diğer sosyal yaptırımlar biçiminde de olabilecektir (Dowling ve Pfeffer (1975: 122).

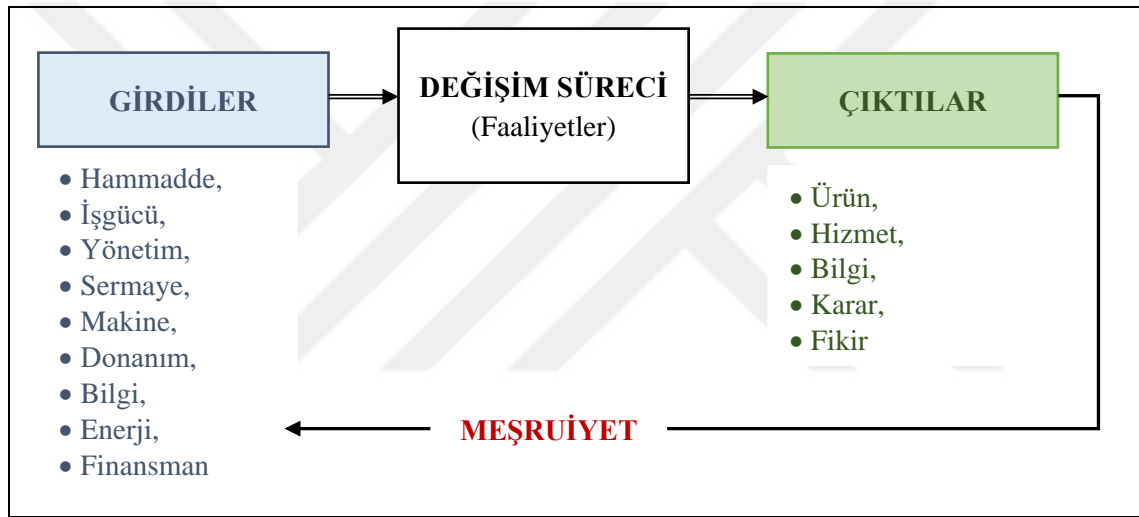
Meşruluk, “bir işletmenin eylemlerinin, toplumsal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve kurallar sistemi içinde arzulanan, doğru veya uygun olduğu algısı veya anlayışı” (Suchman 1995: 574) olarak tanımlanmaktadır. Meşruluk teorisinin örgütsel anlamda uygulanmasında öncü olan Scott'a (1995) meşruluk, sahip olunan veya değiş tokuş edilen bir emtia değil, kültürel uyum, normatif destek veya ilgili kurallar veya yasalarla uyumluluk durumudur (Scott 1995: 45). Dolayısıyla örgütler ancak faaliyetlerinin üst düzey sistemin hedeflerine uygun olduğu ölçüde meşru kabul edilebilmektedir (Dowling ve Pfeffer (1975: 123). Parsons (1960: 175) ise işletme eylemlerinin sosyal sisteme sosyal sistem içerisindeki ortak değerler açısından değerlendirmesi olarak ele almıştır.

İşletmelerin kurumsallaşma amaçları açısından temel ve öncelikli amaç olan meşrulaşma, pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlara, düzenlemelere, yasalara uygun faaliyetler ve yapılar geliştirerek, işletmelerin resmi, yasal, tanınır ve kabul görür bir işletme olmasını sağlama çabasıdır. Meşruluk yasallık ya da işletme eylemlerinin işletme çevresince kabullenilmesini ifade etmektedir. İşletme eylemlerinin çevresince kabul görmesi, bu eylemlerin meşru olmasıyla doğru orantılıdır. Dolayısıyla işletmenin kimliği, faaliyetleri, çıktıları meşru oldukça işletmelerin çevrece kabul görmeleri kolaylaşmaktadır (Warren, 2003: 154; Boons ve Strannegard, 2000: 11; Apaydın, 2007: 31-32).

Meşruluk kazanmanın bir başka boyutu ise, işletmenin devlet tarafından belirlenmiş olan yasalara, yönetmeliklere ve benzeri kurallara uygun davranışlar ve faaliyetler içerisinde bulunmasıdır. Örneğin kurumsallaşmış bir işletmenin yasal çalışma sürelerine ve iş koşullarına uyması, sigortasız işçi çalıştırmaması, maaş ödemelerini tam ve zamanında yapması, ürettiği mal ve hizmetlerde devlet tarafından belirtilen yönergelere uyması, aynı zamanda vergisel boyutta dürüst davranması beklenmektedir (Dursun, 2004: 15). Dolayısıyla anayasa, yasalar, tüzükler, yönetmelikler gibi hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemekte ve meşruiyeti için belirleyici olmaktadır. Başkaca, gerek iç denetimin gerekse bağımsız denetimin de artması anlamına gelmektedir (Yarar, 2008: 25; Özbezek, 2011: 62). İşletmelerin mali tablolarının ve faaliyetlerinde yaşanabilecek aksilik meşruiyetine büyük zarar verecek, geleceğini etkileyecektir.

Meşruiyet algısı sosyal sistem içerisindeki aktörlere göre de değişebilmektedir. Belirli bir aktör açısından meşru bir işletme, söz konusu aktörün benimsediği normlara uygun hareket eden işletmedir. Örneğin ödemelerin düzenli ve vadesinde yapılması gerektiği yönünde katı bir kurumsal norm sahibi olan bir tedarikçi açısından ödemelerini sürekli aksatan bir işletme meşruiyetini kaybetme noktasındadır (Sundu, 2013: 100).

Hatch ve Cunliffe'e (2006: 87) göre bir işletme sermaye, hammadde, işgücü bilgi ve donanımına ihtiyaç duyduğu kadar, yapmış olduğu faaliyetlerin de içinde bulunduğu toplum tarafından kabul görmesini de beklemektedir. Bu bakış açısıyla meşruiyet de işletme için örgütsel kaynak durumundadır (Aslanbay, 2008: 13). Buna ilişkin bir şekil aşağıda verilmiştir.



Kaynak: Hatch ve Cunliffe (2006: 87), Aslanbay, 2008: 13'den uyarlanmıştır.

Şekil 1.5. İşletme Süreçlerinde Örgütsel Kaynak Olarak Meşruiyet

İşletmenin kazanacağı meşruluk, çevresini oluşturan paydaşların, bireylerin örgüte yönelik düşüncelerini, algılarını, davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla bireyler meşru bir örgütü daha değerli, daha anlamlı, daha öngörülebilir ve güvenilir bulmaktadır. İşletme kamunun onayladığı değerlerden sapmadığı sürece meşruluğunu koruyabilecektir (Suchman, 1995: 574-575).

Dolayısıyla meşruluk işletmede kurumsallaşmanın amacı ve sonucu konumundadır. Ancak kurumsal düzeyde gerçekleşebilmekte, kurumsallaşma ile sağlanabilmektedir (Parsons (1960: 175-177)). Bu nedenle işletme, içerisinde bulunduğu sosyal sistemin değerlerini, normlarını iyi okumalı, yakından takip etmeli ve bunları örgütünün değerleri ile uyumlaştırarak örgütsel bir kültür haline getirmelidir.

Perrow'a (1970: 4) göre işletmede meşruluk kazanmak için uygulanabilecek üç yol bulunmaktadır. Bunlar;

- İşletme, çıktılarını, amaçlarını ve çalışma yöntemlerini geçerli meşruiyet tanımlarına uyumluluğu sağlamak için çalışmalar yapabilir,
- İletişim yoluyla, sosyal meşruiyet tanımını değiştirmeye çalışabilir, böylece kuruluşun mevcut uygulamalarına, çıktısına ve değerlerine uyumlaştırmaya çalışabilir,
- Güçlü bir sosyal meşruiyet temeline sahip semboller, değerler veya normları kendisi tanımlanmaya ve oluşturmaya çalışabilir.

Sosyal normların değiştirilmesi zor bir süreç olduğundan, çoğu işletme ya meşru olma zorunluluğunun getirdiği kısıtlamalara uyum gösterme yoluna gidecek ya da mevcut çıktılarını, değerlerini ve çalışma yöntemlerini tanımlamaya çalışacaktır (Perrow, 1970: 4). Meyer ve Rowan (1977: 341) işletmeler meşruiyeti ve böylece etkinliğini ancak toplumda kalıplaşmış olan prosedürleri ve uygulamaları kabul etmek ve uygulamak yoluyla sağlayabilmektedir.

Ayrıca, meşruiyet endişesi işletmelerin alacağı kararları ve belirleyeceği stratejilerini de etkilemektedir. Kurumsallaşma çerçevesinde işletmeler stratejilerini toplumsal normlara uyumlu bir şekilde oluşturmaya çalışmaktadır. Bu anlamda stratejinin oluşumu işletme paydaşların işletmeyle ilgili beklentilerine de bağlı bulunmaktadır (Yıldız, 2010: 14).

1.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması (İstikrar Kazanma)

İşletmenin faaliyette bulunduğu veya henüz bulunmadığı fakat potansiyele sahip bir pazarda fırsat veya potansiyel keşfetme, pazar paylarını artırma isteği, teknolojiye yaşanan gelişmeler, taleplerde yaşanan değişimler, tüketicilerin zevk ve tercihlerinde yaşanan değişimler ve buna paralel olarak mal ve hizmetlerin değişmesi, bu kapsamda yaşanan bu değişimlere uyumlu mal ve hizmetler üretme gibi bazı faktörler işletmeleri büyümeye teşvik etmektedir. İşletmenin büyüebilmesi ve gelişebilmesi için de öncelikle varlığını koruyabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi gerekmektedir. Büyümek ve varlığını sürdürmek, kar elde etmek kadar işletmenin temel amaçlarını oluşturmaktadır. Eğer bir projeden söz edilmiyorsa, hiçbir işletmenin belirli bir süreliğine faaliyet göstermek için

kurulmadığını, işletme için sürekliliğin ve büyüme ve gelişmenin esas olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletmeler kuruluş aşamasında amaçları, kapasitesi, büyüklüğü, dağıtım kanalları gibi temel faktörleri analiz ederek işletme içi görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluşturmaktadır. Bu yapı, günün değişken şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olduğu sürece ve ihtiyaçları karşılayabilecek niteliğe sahip olmaya devam ettikçe varlıklarını koruyabileceklerdir (Ülgen, 1990: 172). Bunun için işletmenin değişen çevre koşulları, teknoloji, müşteri talepleri ve rekabet koşullarına göre süreçlerini yeniden gözden geçirmesi; buna bağlı olarak gereken tüm önlemlerin zaman kaybedilmeden alması gerekmekte (Sönmez, 2010: 19), bunu sağlamaya yönelik olarak örgütsel düzenlemeleri zamanında ve doğru bir şekilde yapması (Aslan ve Çınar, 2010: 91) ve iç ve dış çevrenin ve bu çevre içerisindeki paydaşların ölçütlerine ve normlarında uygun olarak davranması gerekmektedir. Varlıklarını koruyabilen ve sürdürebilen işletmeler örgütsel amaçlar ile paydaşların amaçları çerçevesinde bir uyum yakalayarak gerek ekonomik, gerek psiko-sosyal, gerekse toplumsal konumlarını güçlendirebileceklerdir. İşletmede örgütsel süreçler buna göre tasarlanıp, uyum içerisinde uygulanabilir ve çalışanların tümü süreklilik kavramına odaklanabilirse, işletme varlığı karşısında tehdit oluşturan faktörleri en aza indirerek uzun dönemli amaçlarına ulaşabilecek, varlığını devam ettirebilecektir (Tutar, 2009: 54).

İşletmelerde istikrar kavramı Scott (1987: 498), sürekli değişmekte olan pazar şartlarına ayak uydurabilmek için işletmelerin örgüt kapasitelerini geliştirerek, daha geniş pazar payı ve daha geniş müşteri portföyüne ulaşabilmesi, değişen ürün ve hizmet taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmesini sağlayacak esnek, etkin bir yapı ve uzun vadeli değişimleri gerçekleştirilmesi, bunu yerine getirirken geçmişte yaşadığı olaylardan ve tecrübelerinden yararlanarak yeni yetenekler kazanması olarak ele alınmıştır.

İşletme, dinamik bir istikrar yakalamak durumundadır. Kendisinde mevcut bulunan süreç yeteneklerinden vazgeçmeden, bunların üzerine yeni deneyimler, bilgiler ekleyerek gelişim sağlamalıdır. Bu yetenekler, kazanılan deneyimler ve bilgi birikimi işletmeye istikrar kazandıran unsurlardır. Böylece işletme hem dinamik bir yapıyı, hem de istikrarı sağlayabilecektir (Boynton ve Victor, 1991: 53-56).

Kurumsallaşma sürecinde işletme yöneticilerine düşen en önemli görev, örgüt içindeki uyumun sağlanmasıdır. Bu kapsamda, örgütün geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin örgütün tüm üyeleri tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak olmalıdır. Bu uyum sağlanmadığı takdirde, istenilen verimin ve katılımcılığın sağlanması mümkün olmayacak, işletmenin istikrarı zarar görecektir (Büber, 2008: 44). Bu noktada, işletme yapısının belirli bir disiplin altına alınması ve uzun yıllar boyunca ekonomik sistemdeki ve diğer dış çevre unsurlarındaki değişimler göz önüne alınarak, işletmenin başarıyı yakaladığı düzende devam edebilmesini sağlayacak olan süreçlerin kurulması kritik önem arz etmektedir (Ak Güngör 2010, 85).

Tüm bunların yanında, işletmenin sahip veya yöneticilerinden, diğer bir deyişle kişi ve kişilerden bağımsız bir şekilde varlığını sürdürebilmesi esastır. İşletme böylece kişilerin yaşam süresinden bağımsız bir nitelik kazanarak, süreklilik kazanabilecektir (Dursun, 2004: 15-16).

İşletmeler içinde varlıklarını sürekli kılmayı ve uzun ömürlü faaliyet göstermeyi başarabilenlerin genel olarak şu özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir (Acuner, 2000: 3-5);

- **Müşteri memnuniyetini sağlanması:** İşletmenin amaçlarının ve faaliyetlerinin müşterilere veya daha genel anlamıyla tüketicilere yönelik olması, istek ve ihtiyaçların doğru zamanda, doğru bir şekilde karşılanarak memnuniyetin sağlanmasını ifade etmektedir.
- **Öğrenebilme yeteneğinin yaratılması:** Örgüt içindeki üyeler bazında öğrenmeyi sürekli kılmak, bunun yanında sürekli bir iyileştirmeyi, değişiklikler karşısında duyarlı ve uyumlu hale gelmeyi ve bu davranışların bir kurumsal kültür olarak kabullenilmesini ve nihayetinde örgüt halinde öğrenmeyi kapsamaktadır.
- **Örgütsel bir kimliğin kazanılması:** Uzun ömürlü işletmelerde örgütsel kimliğin gerekleri yalnızca yatırım karlılığının önceliğe alındığı sermaye optimizasyonu değil, aynı zamanda bunu destekleyen insan ögesinin optimizasyonu da bir tamamlayıcı unsur olarak yer almaktadır. Bir topluluk olan örgüt, esas olarak gelişmeyi ve uzun ömürlü olmayı hedeflemektedir, yatırım karlılığı ise bu hedefine ulaştıracak olan bir araç niteliğindedir. Bu nedenle, çalışanların bir sosyal varlık

olduklarını kabul ederek; seçiminden, eğitimine ve gelişimine kadar tüm süreç, sistem, yapı ve politikaların belirlenmesi gerekmektedir.

- **Vizyon sahibi olunması:** Örgütün vizyonu, yalnızca sahibinin ortaya koymuş olduğu bir vizyon olursa, çalışanlar buna uyum gösterebilir de bağlılık gösteremeyecektir. Örgütün tamamını kapsayan, beraberce oluşturulmuş olan ve tüm üyeler arasında paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, o örgütün devamlılığını sağlayabileceğin bir göstergesidir. Dolayısıyla bu kavram, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, sürekli değişebilmeleriyle ve yenilik üretebilmeleriyle yakından ilişkilidir.

Bu amaçlar doğrultusunda kurumsallaşma amacıyla olan bir örgütte;

- Varlığı üzerinde üyelerin her zaman canlı bir ilgi duymaları sağlanmaya çalışılmalı,
- Varlığına yönelik tehlikeler azaltılmaya çalışılmalı,
- Kısa vadeli hedef ve planlar yerine uzun vadeli hedefler, planlar ve stratejilerin gerçekleşmesine çalışılmalıdır (Yarar, 2008: 26).

İşletmelerin meşruluk kazanma konusunda farklı stratejileri olabilmektedir. İşletmeler sosyal bir sistem içerisindeki normlara uyum sağlamak konusunda farklılaşabilmektedir. Bazı işletmeler normlara tamamen uyarken, bazıları da kurumsal çevreyi değiştirerek ve etkileyerek normları kendi davranışlarına uyumlu hale getirmeye çalışabilmektedir. Dolayısıyla değişik stratejiler durumsal olarak işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir (Sundu, 2013: 100-104);

- **Kabullenme:** Normlara tam anlamıyla uyma davranışıyla beraber tercih edilen, uygun, meşru bir işletme olarak kabul edilme amacını gütmektedir.
- **Uzlaşma:** Kurumsal normların birbiriyle çatışması veya kurumsal normlarla işletme hedeflerinin çatışması gibi durumlarda işletme bazı normlara uyarken bazılarını göz ardı etmek şeklinde kısmi bir kurumsallaşma eğilimi gösterebilmektedir. Böyle bir durumda işletme, uzlaşmacı bir tavır sergileyerek paydaşların beklentilerini dengelemeye çalışmakta ya da belirli kurumsal baskılardan kaçma eğilimi içine girebilmektedir.
- **Kaçınma:** İşletmenin sembolik olarak normları kabul etmesi ve bu yönde gerçek gibi görünen fakat gerçek olmayan davranışlarda bulunması suretiyle normlara

uyuyormuş gibi görünme çabalarıdır. Meşruiyet kazanabilmek için bir yandan topluma yönelik olarak toplumsal normlara uygun mesajlar verilirken diğer taraftan da bunlara uygun davranılmamasına rağmen toplumun desteği elde edilebilmektedir.

- **Manipülasyon:** Bu davranışta, normları ve bu normlar çerçevesinde ortaya çıkan baskılar değiştirme, beklentileri etki altına alma veya şekillendirmeye çalışma çabaları bulunmaktadır.

1.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumlaştırılması

Her örgüt belirli amaçlar için bir araya gelmiştir. Her örgütün temelini sosyal bir varlık olan bireyler oluşturmaktadır ve bireylerin örgüte kendi ihtiyaçları, istekleri ve çıkarları doğrultusunda dahil olmakta, bu amaçlarla örgütten yararlanmaktadır. Aynı şekilde örgütler de kendi hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanmaktadır. Bireylerin ve örgütlerin amaçları birbirleriyle uyumlu olduğu sürece örgüt içerisinde bir etkinlikten ve süreklilikten söz edilebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin başarısını ve sürekliliğini sağlamak için kendi yapısına uygun bir düzen kurup bunu sürekli kılmak ve uyumlaştırmak gerekmektedir. Kurumsallaşmayı hedef edinen örgütlerin başlıca görevlerinden biri çalışanlarının amaç ve ihtiyaçları ile kendi amaç ve ihtiyaçlarını uyumlaştırmalarıdır (Karpuzoğlu, 2004: 80).

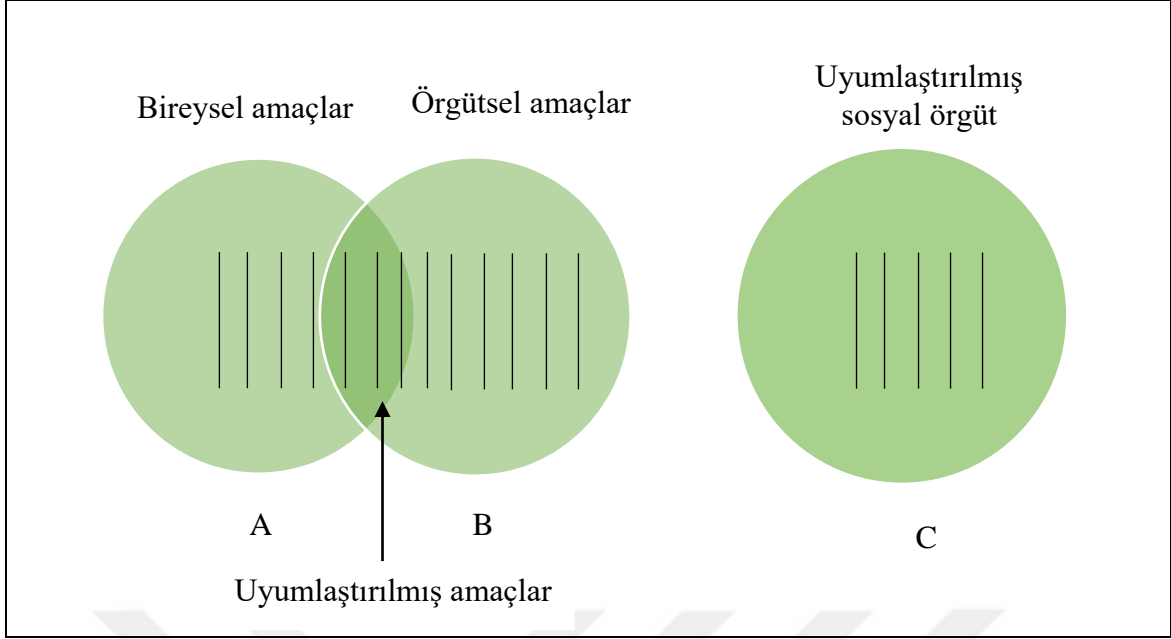
Çalışanların örgüt içerisinde bireysel taleplerinin dışında örgütsel anlamda talep ettikleri bazı durumlar (tatmin edici ücret, kariyer olanakları, saygınlık, güvence, uygun görev, uygun görev yeri vb.) bazen örgütsel amaçların dahi önüne geçebilmektedir. Dolayısıyla işletmenin tüm bunları göz önüne alarak kendi amaçları çerçevesinde aynı zamanda çalışanların da tatminini sağlayacak önlemler alması, bu yönde örgüt yapısı tasarlaması ve uyumlaştırması gerekmektedir. Burada örgütsel öğrenmenin önemi de açığa çıkmaktadır. Çalışanların kendi amaçları yanında örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgütle bütünleşmesi bir öğrenme süreci gerektirmektedir (Özel, 2008: 71).

Örgütler kendi içlerinde bir uyuma veya ahenleşmeye gidemedikleri takdirde işletmenin amaçlarına ulaşması mümkün görünmemektedir (Eren, 2001: 39). Bu uyumlaştırma sağlandığı takdirde, çalışanların örgütsel amaçları benimsedikleri ve içselleştirdikleri ölçüde bu amaçları başarmak hususunda motivasyonları ve örgütte kalma istekleri pekişecek ve örgütsel bağlılık, özdeşleşme duygusu güçlenecektir (Kılıç, 2010: 23). Bireylerin örgütün yöntemlerine, kurallarına, değerlerine alışmaları, kendilerini örgütle

özdeşleştirmeleri, örgütü onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükseltecektir. Böylece örgüt, daha büyük istikrar ve bütünleşme ölçüsüne ulaşacak ve üyeleri için yalnızca bir araç olmaktan çıkıp, kendi başına değerli bir niteliğe kavuşacaktır (Güven Kangal, 2007: 56). Bu açıdan bakıldığında, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çalışanların amaçlarını, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, örgütsel amaçlarla bütünleştirmeyi başarabilen bir yapıya sahip olacaktır. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde ise, örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar arasında bir kopukluk söz olacak, bu da örgütsel başarının önünde engel oluşturacaktır (Türk, 2007: 53).

İşletmenin bahsedilen bu uyumu sağlayabilmesi için dört yoldan söz etmek mümkündür. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Barrett, 1970: 3-14);

- **Bütünleşen amaçlar:** İşletme bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar arasında bütünleşen ortak noktalara odaklanacak, bunlar üzerinde başarı sağlamaya çalışacak ve ortak noktaları artırmaya uğraş verecektir,
- **Amaç takası:** İşletme örgüt üyelerine teşvik gibi bazı motivasyonel unsurlarla bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları değiş- tokuş etmelerini sağlayacak bir model kuracaktır,
- **Sosyalleştirme:** İşletme bireyleri kendi kişisel amaçlarını bir kenara bırakarak örgütsel amaçları benimsemeleri için çalışmalar yürütecek ve bireylerin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmelerini sağlayacak sosyal örgütü inşa edecektir,
- **Uzlaşma:** İşletme bireylerin amaçlarını dikkate alarak, örgütün amaçlarını bireylerin amaçlarına uyumlaştırmaya çalışacaktır. Burada örgütle ilgili prosedürlerin, kuralların, kararların ortaya çıkışında bireyler söz sahibi olacaktır.



Kaynak: Barrett (1970: 5-9)

Şekil 1.6. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumlaştırılması

1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Bir toplum içerisinde bütün kurum ve kuruluşların kendilerine özgü bir kimliği bulunmaktadır. İşletmeler, bilhassa rekabet yoğun sektörlerde diğer işletmeler arasında fark edilmek, öne çıkabilmek için kendine özgü, güçlü bir kurum kimliğini oluşturması gerekmektedir. Kurum kimliği, görsel unsurları (logo, tipografi, üniforma, renk vb.) ve iletişim, davranış, değerler gibi unsurlarından meydana gelmekte; bu unsurlar da birbirleriyle etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu unsurların bir işletme veya bir örgütte kendine özgü bir şekilde kullanılması kurum kimliğini oluşturmaktadır (Okay, 2003: 38-39). Bu kimlik, işletmenin ürün veya hizmetlerinin isminden logosuna, antetli kağıdından yazı karakterine, taşıtlarının renginden binasının mimarisi ve tasarımına, çalışanların üniformalarından davranışlarına, yönetim biçiminden işletmesine, yöneticilerinin niteliğinden üretimine, hizmet ve servis anlayışından pazarlama ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, tarz, iletişim biçimi ve verdiği mesajlara kadar uzanan geniş bir yelpazedir (Meral, 2011: 7).

Kurumsal kimlik, işletmenin akılda kalıcı karakteristik özelliklerinin ve onu diğer işletmelerden ayıran örgütsel yapısı, değerler ve ilişkiler sistemi, yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması ve sonuç olarak işletmenin somut kişiliğinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda kurumsal kimliğin, işletmenin farklılığını ve hatırlanabilirliğini sağlayan bir araç olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsal kimlikle beraber işletmenin yönetim ve

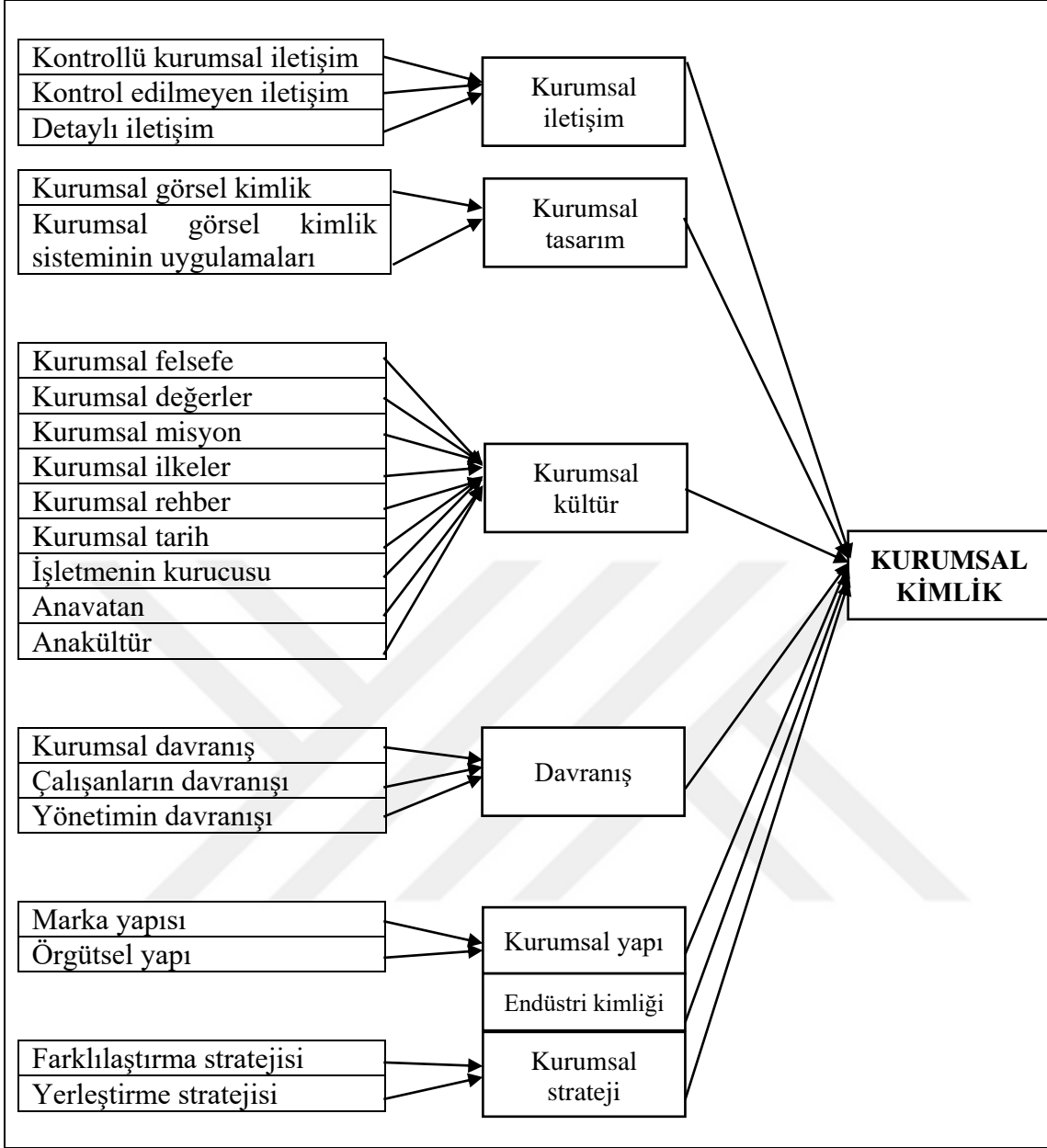
işletme şekli, anlayışı, tutumu, estetiği ve tüm bunların bir bileşkesi resmi ifadesi olarak ortaya konulmakta, işletmenin tüm paydaşları arasında açık ve net bir biçimde algılanabilir hale getirilmektedir (Güven Kangal, 2007: 55).

Bu itibarla, işletmelerin hatırlanması ve ayırt edilmesinde önemli bir rol oynayan kimlik, işletmelerin ilişkide olduğu tüm kişi, kurum ve kuruluşlar karşısında kendisini ifade etmelerini, tanıtılmalarını ve onları etkilemelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla doğru bir biçimde oluşturulmuş kimlik, işletmenin kendisini doğru bir şekilde anlatmasını ve daha iyi tanıtılmasını sağlamak noktasında önem arz etmektedir (Karsak, 2008: 167-168).

Adıgüzel (2019: 37-43), kurumsal kültürü oluşturan temel faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

- Temel değerler,
- Öyküler (efsaneler, mitler),
- Semboller ve sloganlar,
- Seremoniler, törenler,
- Tutum ve davranışlar,
- Liderler ve kahramanlar.

Melewar (2003/2003: 181) ise kurumsal kimliğe ilişkin yaptığı kapsamlı araştırma çerçevesinde işletmenin kurumsal kimliğinin oluşumunda yer alan unsurları Şekil 1.7'deki gibi modellemiştir;



Kaynak: Melewar (2003: 181)

Şekil 1.7. Kurumsal Kimliğin Unsurları

Şekil 1.7’de görüleceği üzere, kurumsal kimlik birçok ögenin bir araya gelmesinden oluşan çok faktörlü bir yapı ve sağlam bir zemin üzerine oturması uzun zaman alan bir süreçtir. Bu öğelerin her birinin işletme tarafından doğru bir şekilde ele alınıp çıktılılarıyla beraber planlanması gerekmektedir. Ayrıca, kurumsal kimliğin başarısı açısından tüm öğeler arasında bir uyumun yakalanması gerekmektedir.

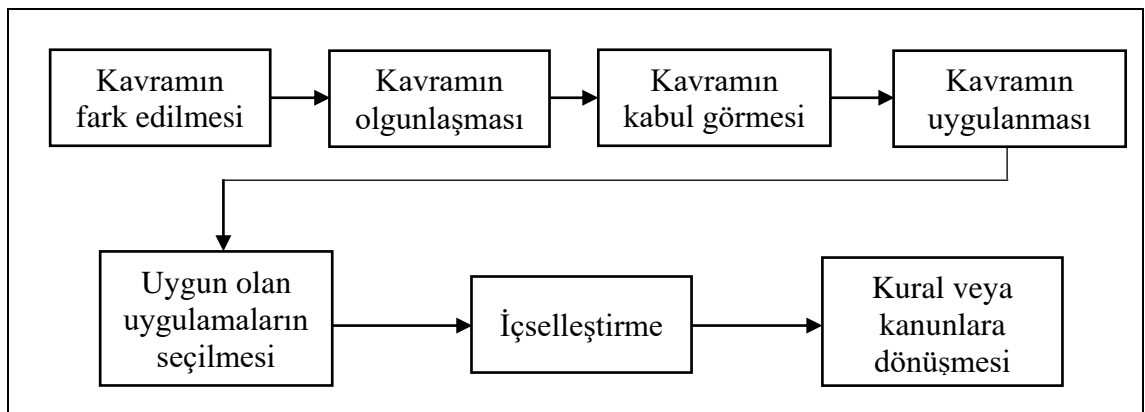
Kurumsal kimliğin ve kurumsal imajın oluşturulması, öncelikle iç paydaşlar tarafından benimsenmesi ve daha sonra dış paydaşlar tarafından kabul görmesi işletmelerin kurumsallaşma sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Bu sürecin başarıyla tamamlanmasıyla

işletme güçlü bir kurumsal itibar kazanabilecek, kurumsallaşmanın diğer değişkenleriyle beraber sürdürülebilir başarı göstermesi halinde rekabet ortamında avantaj sağlayacaktır.

1.5. Kurumsallaşma Süreci

İşletmeler için kurumsallaşmanın oluşturulması belirli bir süreç gerektirmektedir. Kurumsallaşma, sistem haline gelebilmek olarak ifade edildiğinde, bu sistemin mevcudiyeti gerek işletmenin dış çevresinde gerçekleşen politik, sosyal, hukuksa, ekonomik değişimlerin ve gelişmelerin etkisi altında, gerekse işletmenin özellikleri ve yapısıyla biçimlenen bir sürecin sonucunda gerçekleşmektedir (Saral Kobal, 2014: 48). Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir; bu süreçte işletmede önemli bir değişim yaşanacağından, kurumsallaşmanın uzun bir zaman ve sabır gerektirmektedir (Paksoy vd., 2009: 105).

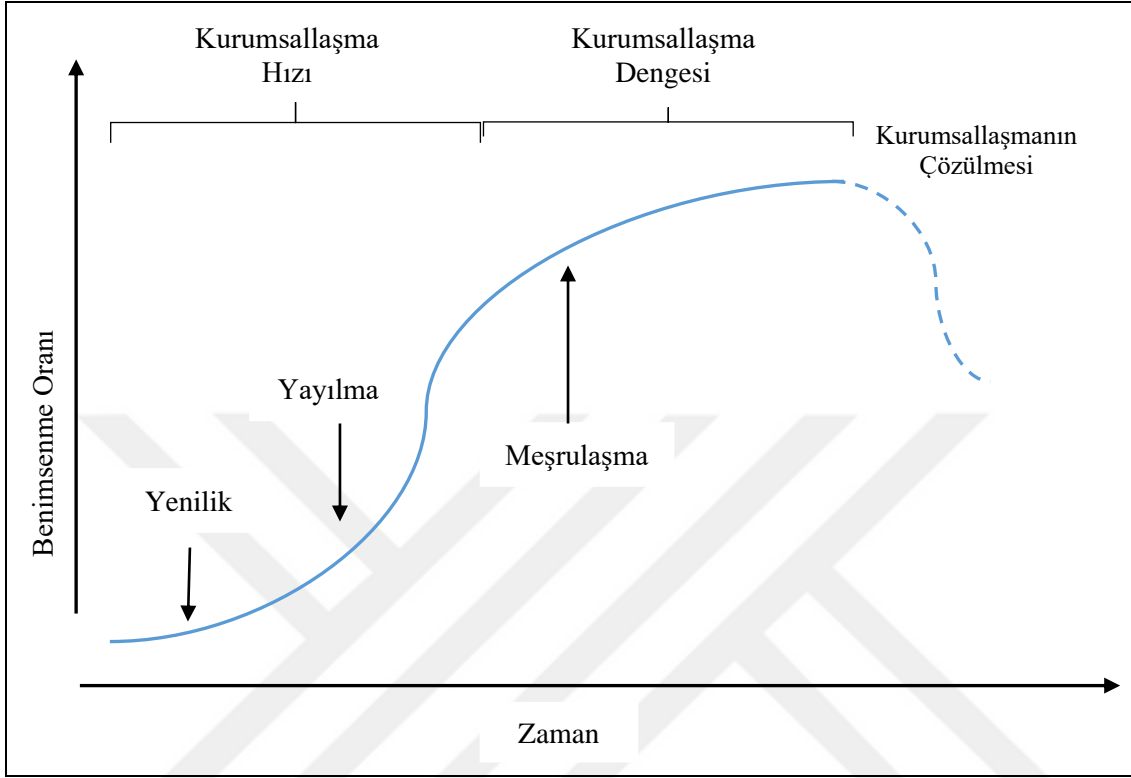
Kurumsallaşmanın belirli bir zaman alan bir süreç olduğunu ve işletmelerin bu süreçlerden geçerek kurumsallaştığını öne süren McNally (2002), bu süreç içerisinde birçok aşamanın bulunduğunu belirtmiştir. Süreç, kurumsallaşma fikrinin fark edilmesi ve kabul edilmesiyle başlamaktadır. Zamanla kavram olgunluk kazanmakta ve kabul görmektedir. Daha sonra kurumsallaşma yönünde yapılacak uygulamalar tanımlanmakta ve bunlardan işletmenin yapısına ve amaçlarına uygun olanlar seçilmektedir. Bu uygulamaların etkinliğini sürdürmesi sonucunda içselleştirme gerçekleşecek ve bu uygulamalar işletme içerisinde bir kültüre, normlara dönüşecektir. Böylelikle kurumsallaşmanın en üst düzeyine ulaşmak mümkün olacaktır (McNally, 2002: 182). Bu sürece ilişkin olarak ortaya atılmış olan model Şekil 1.8’de gösterilmiştir.



Kaynak: McNally (2002: 182); Apaydın (2007: 30)

Şekil 1.8. Kurumsallaşma Süreci

Konu üzerinde araştırmalar yapan Lawrence vd. (2001: 626-627) ise, kurumsallaşma s¼recine farklı bir yaklaşım getirmişler ve bir işletmede kurumsallaşma s¼recinin d¼rt aşamadan oluşan bir s¼reç olduğunu ¼ne s¼rmüşlerdir. Bu model Şekil 1.9’da g¼sterilmiştir;



Kaynak: Lawrence (2001: 626)

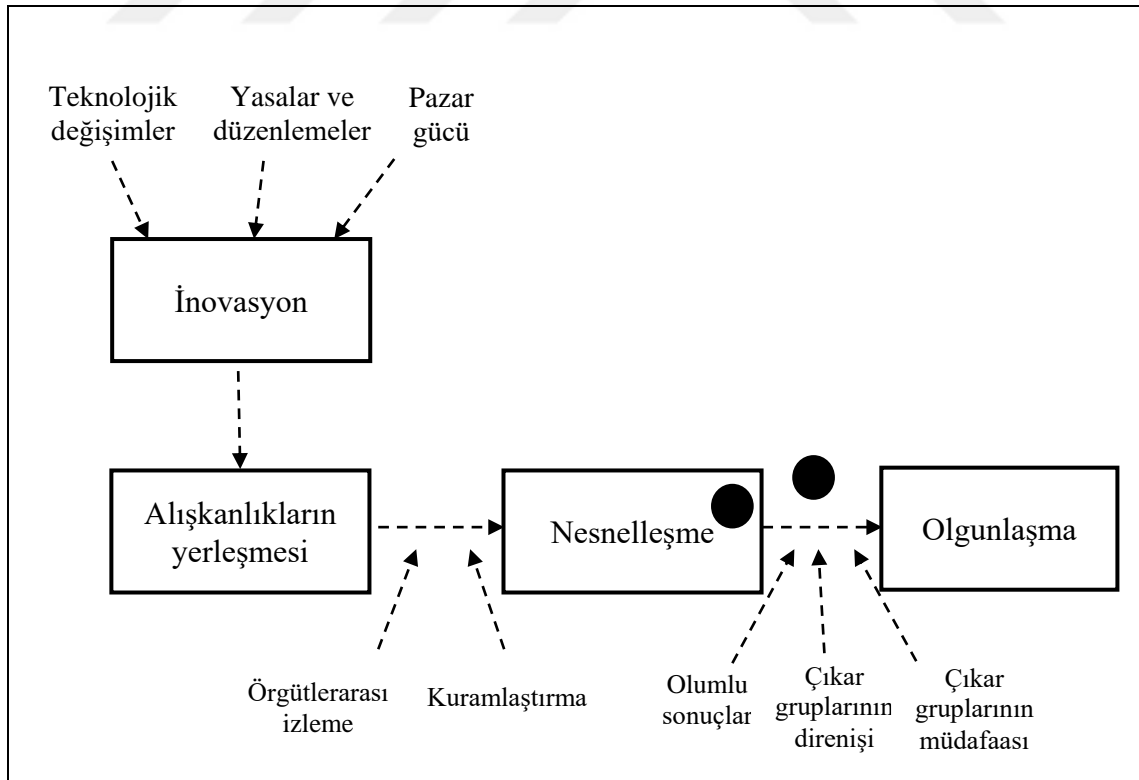
Şekil 1.9. Geleneksel Kurumsallaşma Eğrisi

Modelde eğri Şeklinde ele alınan bu s¼reç fark edilme ile başlamakta, az sayıda akt¼r tarafından kabul edilmesi aşamasına geçmekte, bunu geniş bir yayılma izlemekte ve son aşamada ise geniş bir alanda kabul g¼rmesi yer almaktadır. Bu s¼reç işletmeden işletmeye değişse de genel olarak “S” Şeklinde gerçekteşmektedir. Şekilde kurumsallaşma hızı olarak ifade edilen kısım kurumsallaşma uygulamasının işletme içerisinde yaygın olarak kabul g¼rmesi için geçen s¼re olarak ele alınmaktadır. Kurumsallaşma dengesi ise geçen s¼re ile kurumsallaşmanın etkililiği arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Çöz¼lme olarak ifade edilen kısım ise işletmenin mevcut alışkanlıklarının kurumsallaşma kapsamında değişimini ifade etmektedir (Lawrence vd., 2001: 627). Dolayısıyla burada kurumsallaşma s¼recinin yeniliklerin yayılmasını, benimsenmesini ve meşrulaşmasını içeren bir eğri olarak ele alındığı g¼r¼lmektedir.

Tolbert ve Zucker (1994: 15-16), kurumsallaşmaya ilişkin bu süreci alışkanlıkların yerleşmesi, nesnelleşme ve olgunlaşma olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu savunmuşlardır. Bu aşamaları şu şekilde açıklamak mümkündür;

- **Alışkanlıkların yerleşmesi** (adetleşme) aşaması: İşletmedeki problemlerin belirlenmesi ve bu problemlere çözüm getirmek için yeni politikaların, prosedürlerin ve yapısal düzenlemelerin oluşturulmasını içermektedir. Bu aşama ön kurumsallaşma aşamasıdır.
- **Nesnelleşme** aşaması: Uygulamalar üzerinde fikir birliği oluşmaktadır. Kurumsallaşma iç ve dış paydaşlar tarafından benimsenmeye başlamıştır. Daha kalıcı ve yaygın bir hal almaktadır. Nesnelleştirme arttıkça kurumsallaşma düzeyi de artacaktır. Bu aşama yarı kurumsallaşma aşamasıdır.
- **Olgunlaşma (tortullaşma) aşaması:** Kurumsallaşmanın tamamen gerçekleştiği, yapılaştığı aşamadır. Uygulamalar derinlik ve genişlik kazanmaktadır. Bu aşamada işletme uzun yıllar boyunca sürekliliğini sağlayabilecek, köklü bir örgüte sahiptir.

Ele alınan bu aşamalar Şekil 1.10'da görsel olarak sunulmuştur;



Kaynak: Tolbert ve Zucker (1994: 42)

Şekil 1.10. Kurumsallaşma Sürecinin Bileşenleri

Bu modelde kurumsallaşma sürecinin zaman içerisinde oluşan, kabul gördükçe işletme içerisinde yerleşmeye başlayan ve nihayetinde olgunlaşarak devamlılığını koruyabilecek bir yapıya dönüşen bir süreç olarak ele alındığı görülmektedir.



2. BÖLÜM

2. MARKALAŞMA

Bu bölümde marka kavramı, markanın amacı, faydaları, türleri, bileşenleri, markalaşma süreci ve marka yönetimi, marka stratejileri ve marka iletişimleri ve kurumsallaşmayla olan ilişkisi hakkında bilgiler verilecek, markalaşmanın işletmeler açısından önemi irdelenecektir.

2.1. Marka Kavramı

Marka kavramına ilişkin olarak literatürde getirilmiş olan birçok farklı tanım bulunmaktadır. Marka kavramının anlaşılmasında bu tanımların incelenmesi; farklı yönleriyle ve çeşitli yaklaşımlarla beraber irdelenmesinde fayda görülmektedir.

2.1.1. Markanın Tanımı

Etimolojik kökeni İtalyanca “Marca” Almanca’da “Marc”, Fransızca’da “Marque”, İngilizce’de “Mark”, yani işaret, işaretleme sözcüğünden gelen marka, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “bir malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Türk Patent ve Marka Kurumu 556 sayılı KHK madde 5/1 kapsamında markayı “bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dâhil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaret” şeklinde tanımlamıştır (Türk Patent ve Marka Kurumu, 2018).

Aaker (2007: 25) markayı, “işletmelerin ürün veya hizmetlerini belirlemeye ve bunları rakiplerinden farklılaştırarak ayırt etmeye yarayan isim, logo, ambalaj ve tasarım gibi semboller” olarak tanımlamıştır. Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association) ise markayı “bir isim, terim, işaret, sembol veya diğer göstergelerin bir satıcının ürününü diğerlerinden ayırt edici nitelikte olmasıdır” şeklinde tanımlamıştır (Tosun, 2014: 3).

Bu tanımlara bakıldığında, tümünde ortak noktasında markanın benzerlerinden ayırt etmeyi sağlama temel özelliğine yapılan vurgunun olduğu görülmektedir. Fakat bu genel

tanımlamaların dışında marka çok daha geniş bir anlam ifade etmektedir ve bu kavramın kesin ve tek bir tanımını yapmak mümkün olmamaktadır. Çünkü marka kavramının bir bütünleyicisi olarak tüketicilerin ürün ve hizmetlere yönelik algıları sebebiyle marka kişiden kişiye farklı anlamlar ifade etmektedir. Böylece marka farklı bakış açılarına göre değişmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde üreticinin bir marka yaratıp, buna belli imajlar yükleyip bazı mesajlarla tüketiciden satın almasını beklemesi mümkün değildir (Croft ve Dalton, 2003: 72; Arslanoğlu, 2015;5-6).

Markanın tanımlanmasında tüketicinin veya işletmenin perspektifinden farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, marka bazen amaçlarına göre, bazen de özellikleri ile tanımlanmaktadır. Birçok tanımda ürün farklılaştırmaya ulaşmak için kullanılan yöntemlere ve tüketicinin satın alma sürecinde elde ettiği faydalara vurgu yapmaktadır (Wood, 2000: 664). Konuya ilişkin olarak, marka tanımının kapsamının genişliği üzerine İngiltere’de yapılmış bir araştırmanın sonucunda dokuz farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar (Bakkaloğlu, 2000: 91-99; Aktaran Corukluoğlu, 2006: 49):

- Bir yasal araç olarak marka,
- Bir farklılaştırma aracı olarak marka,
- İşletme olarak marka,
- Bir kimlik olarak marka,
- Tüketici zihninde bir imaj olarak marka,
- Bir kişilik özelliği olarak marka,
- Bir ilişkilendirme olarak marka,
- Katma değer; girdi ve çıktı olarak marka.

Kotler (2000a: 404) marka kavramının içerdiği anlamları altı gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar;

- **Nitelikler:** Marka bir ürünün niteliklerini simgeler ve zihinde bu niteliklere yönelik çağrışımlar yapar.
- **Faydalar:** Niteliklerin uzantısı genelde tüketiciye sağlanan faydaları kapsar.
- **Değerler:** Markanın tüketiciye sundukları genelde markaya ait olan değerlerdir.

- **Kültür:** Markanın benimsediği değerler genelde ait olduğunu vurguladığı ülkenin kültürünün uzantısı, temsilcisidir.
- **Kişilik:** Marka, insana özgü olan belirli kişilik özelliklerine (neşeli, genç, samimi gibi) sahiptir.
- **Kullanıcı:** Bir marka kendisinin kimler tarafından kullanıldığına dair ipuçlarını bünyesinde barındırır.

De Chernatony ve Riley (1998: 418-424) markanın tanımlanmasında ele alınabilecek on iki farklı kategori öne sürmüşlerdir. Bunlar Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Marka Kavramının Farklı Yönleri

Yasal Araç Yönü	Markayla beraber işletme, rakiplerine karşı yasal korunma sağlamakta, hak ihlallerinin önüne geçmektedir.
Logo Yönü	İsim, logo, sembol, tasarım vb. ile bir kimlik yaratma imkanı bulmakta ve rakiplerinden farklılaşmaktadır.
Firma Yönü	Tanınmış bir firma adı ve imajı, kurumsal kişilik gibi firmanın itibarına yönelik kazanımlar sağlar. Ayrıca var olan güçlü bir kurumsal kişiliğin, ürünlere aktarılması yoluyla yarar sağlar.
Kısa Yol (Shorthand) Yönü	Tüketicide bazı özelliklere, faydalara yönelik çağrışımlar yapar, anlamları hatırlatır, bilgi işleme sürecini, seçim ve satın alma karar alma sürecini hızlandırır.
Risk Azaltma Yönü	Marka verilen bir sözdür. Tüketicilere beklentilerinin karşılanması konusunda güvence verir. Tüketicilerin algıladığı performans riski, finansal risk, sosyal risk gibi risk faktörlerini azaltır.
Kimlik Yönü	İşletmenin, ürün veya hizmetlerinin bir kimlik kazanmasını, diğerlerinden farklılaştırılmasını ve belirli özellikler çerçevesinde konumlanmasını sağlar.
İmaj Yönü	Tüketicinin algılarına hitap ederek, zihninde bir imaj, itibar oluşturmaya veya var olan imajın istenen yönde değiştirilmesine yardımcı olur.
Değer Sistemi Yönü	Marka, semboller ve tasarımlar tarafından temsil edilen değerler sistemidir. Marka sayesinde belirli değerler üzerinden konumlandırma sağlanarak tüketici değerleri ile eşleşmesi sağlanır.
Kişilik Yönü	Reklam, sembol, ambalaj gibi araçlarla tanımlanan marka kişiliği değerlere vurgu yapar, ürünlere bazı insana özgü özellikler kazandırarak bir kişilik oluşturmaya yardımcı olur. Taklit edilemez duygusal değerler markanın benzersizliğinin güvencesini oluşturur. Ayrıca tüketicinin kişiliğine veya olmak istediği kişiliğe vurgu yaparak ürün ile kendisini ilişkilendirmesini sağlar.
İlişki Yönü	Marka, tüketicilerin kendileri hakkındaki düşüncelerini meşrulaştırır, kendilerini anlamalarını sağlar. Aynı zamanda tüketicinin markaya yönelik tutumuyla beraber beğenilerini başkalarına yansıtmada onlara yardımcı olurlar.
Ek Değer Yönü	Markanın somut özelliklerinin ötesinde duygusal faydalarının açığa çıkarılması sonucu oluşan değerlerdir. Aynı zamanda diğer markalardan farklı olarak artı bir değer sağladığı mesajını vermesine imkan verir.
Gelişen Varlık Yönü	Marka kavramının yıllar içerisinde uğradığı kavramsal değişimler marka tanımının değişen varlık olarak da ele alınmasına neden olmuştur. Marka tasarımından tüketim sonrasına kadar bir süreçtir ve aynı zamanda marka belirli bir yol kat ederek marka olmuştur. Bir hikâyesi vardır. Gelişmekte, değişmektedir.

Kaynak: De Chernatony ve Riley (1998: 418-424); Uztuğ (2008: 19); Yazar (2008: 54-57) ve Ünal (2011: 93)’dan uyarlanmıştır.

Bu bilgiler ışığında, markayı oluşturan özelliklerin bilişsel veya duygusal, gerçek veya hayali, somut veya soyut olabildiğini söylemek mümkündür (Akın ve Avcılar, 2007: 40). Dolayısıyla marka, içerdiği somut değerlerin yanı sıra, hedeflenen algılar gibi soyut değerleri de kapsamakta ve insanların ürün veya hizmeti kullanarak veya tüketerek yaşadıkları tecrübe sonucunda zihinlerinde yer alan bilgilerin toplamından oluşmaktadır (Erdil ve Uzun, 2009: 19-21). Markanın somut ve soyut değerleri içeren bir kavram olması, hem fiziksel hem de psikolojik bir niteliği olduğu göstermektedir. Fiziksel anlamda logo, tasarım, şekil, renk, ambalaj; psikolojik anlamda duygu, değer, inanç gibi tüketici kişiliğiyle ilgili faktörleri içermektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 365-366). Bu anlamda markayı, tüketicinin algıladığı, fiziksel ve duygusal tatminler sağlayan bir karışım olarak ifade etmek mümkündür (Borça, 2007: 91). Buradan hareketle, markanın yalnızca bir isim veya bir sembolden çok daha fazlasını ifade ettiğini söylemek doğru olacaktır. Markalar, tüketicilerin ürünler hakkındaki duygularını ve algılamalarını ve ayrıca ürün veya hizmetlerin tüketici için anlamını yansıtmaktadır. Böylece markalar tüketicilerin zihninde yer etmeyi başarmaktadır. Dolayısıyla güçlü bir markanın asıl değeri, tüketicilerin o markayı tercih etmesi ve markaya olan bağlılığının kuvvetine bağlı bulunmaktadır (Kotler vd., 2006: 248). Geoffry'e (2005: 15-17) göre, insanlar doğası gereği canlı ve cansız tüm varlıklar için tanımlayıcı bazı algılar oluşturmaktadır. Bu yüzden kendi zihninde marka değeri yaratmak ve oluşturmak insanoğlunun doğasında bulunmaktadır. Dolayısıyla markayı nesnel bir olgu değil, öznel değerlendirmelerin bir uzlaşısı olarak ifade etmek mümkündür. Tüketiciler bir ürünün, onu diğerlerinden ayırtıran kendine özgü bir kimliği olduğunu algılayabiliyor, bunu tanımlayabiliyor ve sağladığı benzersiz niteliklerin neler olduğunu söyleyebiliyorlarsa, o ürünün bir marka olduğu söylenebilmektedir (Emirza, 2010: 58). Kavrama bu yönden bakan Knapp (2002: 18-19) markayı, "tüketicilerin zihinlerinde algılanan rasyonel ve duygusal faydalara dayanan, ayrıcalıklı bir konum yaratan tüm izlenimlerin içselleştirilmiş bir özeti" olarak ele almış ve tüketicilerin marka kelimesini telaffuz ettiğinde, aslında bir marka ismi veya o marka tarafından üretilmiş olan ürün ya da hizmeti aklından geçirmekte olduğunu savunmuştur.

2.1.2. Markanın Önemi ve Sağladığı Faydalar

Marka, özelliği gereği üretici ile tüketici arasındaki iletişimi sağlayan bir bağlantı noktası durumundadır (Blythe, 2001: 139; Perry ve Wisnom, 2003: 12). Marka, bir işletmenin parmak izidir (Bayraktar, 2010: 5). Tüketicinin zihninde diğerlerinden farklı bir

“iz” bırakan, algılanan değerin ifadesidir (Uztuğ, 2008: 22). Bir marka tüketicinin belleğinde ne ölçüde farklı veya ayrıcalıklı ise o kadar özgün bir hal almaktadır. Dolayısıyla böyle bir marka “gerçek marka” tanımına o kadar yaklaşmaktadır denilebilir (Knapp, 2002: 7). Aynı konuya vurgu yaparak markayı ele alan Keegan ve Green’e (2005: 330) göre marka, tüketicilerin zihnindeki imaj ve deneyimlerin karmaşık bir toplamıdır.

Marka, karşılıklı ilişkilere dayalı olan bir söz ve garanti kalitesini de ifade etmektedir. İşletme ile tüketici arasındaki köprü işlevi görerek bir bağ yaratmaktadır (Ünusan ve Sezgin, 2007: 136). Üretici işletmenin bir kartviziti gibidir ve tüketiciye kalitenin aynı kalacağı veya daha fazla geliştirileceği konusunda garanti sunmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2005: 13). Dolayısıyla marka tüketicilere verilen ve yerine getirilmesi gereken büyük sözler olarak ifade edilebilmektedir. Bir marka kullanımı veya tüketimi esnasında veya sonrasında tüketiciye hem duygusal hem de fonksiyonel olarak söz verilenden, beklenenden de fazlasını verebildiğinde güçlü bir marka olabilmektedir. Vermiş olduğu bu sözlerin karşılığını veremeyen bir marka tüketici nezdinde inanırlılığını, itibarını ve dolayısıyla değerini kaybedecektir (Pringle ve Thompson, 2000: 51). Çünkü tüketiciler bir markayı diğerlerine tercih edip bir satın alma kararını verdiğiğinde ödediği bedelin karşılığını ve beklentilerini karşılayıp karşılamayacağı, diğer bir deyişle verilen sözlerin tutulup tutulmayacağı konusunda riskli bir karar vermiş bulunmaktadır. Eğer bu sürecin sonucunda bir tatmin ortaya çıkarsa tüketici riskleri azaltmak güdüsüyle bu markayı tercih etmeye devam edecektir (Aktuğlu ve Temel, 2006: 45). Bu yüzden tüketiciler alıştıkları, memnun oldukları markadan satın alma davranışlarını tekrarlama eğiliminde olmakta, onlar için yeni, tanımadığı, alışık olmadığı veya güçsüz bulduğu bir markaya karşı tedirgin yaklaşabilmektedir. Diğer yandan, satın aldıkları markaya güvendiklerinde, marka hakkında olumlu düşüncelere sahip olduklarında, satın almanın tekrarının yanı sıra, o markaya ait başka ürün kategorilerine ve hatta markanın tamamen bambaşka bir alandaki ürünlerine veya hizmetlerine de markaya duyduğu inançtan dolayı güvenip, satın alabilmektedir. Buradan güçlü bir markanın önemi anlaşılabilir.

Davis’e (2000: 6) göre tüketicilerin bir markadan beklentileri şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Kalite ve güven,
- Tutarlı bir performans,

- Tanıdıklık,
- Ulaşılabilirlik,
- Fiyat- değer tutarlılığı,
- Kişiliğe uygunluk,
- Problem çözme yeteneği,
- Satış sonrası hizmetler.

Ayrıca ürüne bir kimlik kazandırma yoluyla rakiplerine göre üstünlük yaratma işlevi, rekabet gücünün artmasıyla işletmeye avantaj kazandırma ve fiyat rekabetini önleme gibi yararları da bulunmaktadır. İşletmeler pazarda ürünlerine farklı kimlikler kazandıran markaları geliştirerek bölümlene yapılması zor olan pazarlama ürünlerine rekabet avantajı kazandırabilmektedir (Tek ve Özgül, 2008: 303).

Tüm bunların yanında, marka, aynı zamanda işletmeyi taklit, kopya gibi haksız rekabete karşı hukuki olarak da koruma altına alma fonksiyonuna sahiptir (Keller, 1998: 204). Markanın yasal olarak korunması hem işletmeye hem de tüketiciye bazı avantajlar sağlamaktadır. İşletmeyi ve ürünlerini rekabet ortamında korurken, aynı zamanda tüketici haklarını koruma altına almaktadır. Tescil edilmiş bir marka hukuksal olarak güvence sağlayarak yüzyıllar boyu faaliyetlerini aynı isim ve sembol altında sürdürebilme imkânına sahip olmaktadır (Çebi, 2012: 5). İşletme için markanın taklitlere karşı yasal olarak korunmasının yanında işletme/ ürün ve tüketici arasındaki iletişimi sağlamak konusunda fayda yaratırken; tüketiciye de prestij sağlama, güven, risklerden kaçınma, satış garantileri gibi konularda fayda sağlamaktadır. Tüketici, markayı bir çeşit sigorta, ürünün bir bakıma ürünün güvencesi olarak görmektedir (Yükselen, 1994: 81). Tüketici için ürünü tanımlamanın en kolay yöntemi ürünün markasını kullanmaktır. Marka, ürünlerin menşeyini, kaynağını göstermekte, kalite güvencesini taşımakta (Çabuk ve Ar, 2006: 63), ürünlerin kalitesi hakkında fikir vermekte, birbirinden ayrılmasını ve seçimini kolaylaştırmakta ve böylece tüketiciler için alışveriş eylemini daha güvenli bir hale getirmektedir (Şahin ve Orucevic, 2015: 5; Aktaran Çolak, 2018: 7).

Genel olarak bir markanın fonksiyonları aşağıdaki gibi incelenmektedir (Belén del Rio vd., 2001: 411-412; Klein, 2005: 183; Marangoz, 2006: 109-111; Saka, 2010: 42-44; Temel, 2018: 7-9):

- **Sosyal kimlik fonksiyonu:** Tüketiciler toplum içerisinde benzer yaşam tarzlar, benzer müzik keyfi, moda anlayışı gibi noktalarda ortak ilişkiler kurmayı isteyebilmektedir. Belirli markalara karşı olumlu tutumlar sergileyen tüketiciler için de benzer bir durum söz konusu olabilmektedir. İşte bu noktada marka, gerek işletme ve tüketici arasında, gerekse tüketicilerin birbirleri arasında ortak ilişkilerin ve bağlılığın kurulmasına aracılık etmektedir.
- **Statü fonksiyonu:** Tüketicilerin kullandıkları markalar kendilerinin kişiliği hakkında bilgiler verebilmektedir. Dolayısıyla tüketiciler bir sosyal gruba dahil olmak, bir sosyal statüye veya üne sahip olmak, itibar kazanmak adına belirli markaya sahip olmak isteyebilmektedir. Tüketici, markayı kullanarak prestij kazandığını düşünmektedir. Sembolik tüketim olarak adlandırılan bu durumda, tüketicinin kendi kişiliği hakkında diğer kişileri etkilemek istemesi veya olmak istediği kişinin özelliklerini yansıtması anlamında markaların önemi açığa çıkmaktadır.
- **Kalite güvence fonksiyonu:** Bu fonksiyon markanın tüketici beklentilerini ve performans özelliklerini etkin bir şekilde karşılaması ve güven vermesiyle ilgilidir. Marka bu konularda tüketiciye garanti sağlamaktadır.
- **Kişisel kimlik fonksiyonu:** Markalar çeşitli pazarlama çabalarıyla belirli bir kimlik özelliği ile özdeşleştirilmeye çalışılmakta veya belirli karakteristik özellikleri, yaşam biçimleri, değer algıları, görüş farklılıkları gibi faktörler bakımından tüketicilerle benzer noktalar yakalayarak bütünleşmek amacını taşımaktadır. Tüketiciler bazı markaları bu sebeplerden dolayı kendilerine yakın görmekte ve satın alma davranışında kendi kişiliklerine uygun olduğunu düşündükleri markaları tercih etmektedir. Buna göre, markanın imajı ile tüketicinin imajı arasındaki tutarlılığı ne ölçüde yüksek olursa, tüketici açısından marka değerlendirmesi o kadar iyi olacak ve satın alma niyetine olumlu etki sağlayacaktır.
- **Odaklanma fonksiyonu:** Marka, tüketicilerin çok fazla çeşitliliğin olduğu ürün sayısı içerisinde seçim yapmalarını kolaylaştırmakta, seçenekleri kategorize etmesine ve satın alma kararını vermesine yardımcı olmaktadır.
- **Fiyat Primi fonksiyonu:** Marka, işletmelere benzer ürünleri daha yüksek fiyatlarla satabilme olanağı tanırken, tüketicilerin fiyat esnekliklerini azaltabilmektedir.

- **Tanıtım fonksiyonu:** Marka, özellik, fayda, değer taşıyıcısı olarak reklam ve tanıtım faaliyetlerini kendisi üstlenir, tanındıkça bu yöndeki maliyetlerin azalmasını sağlayabilmektedir.
- **Hedef kitle pazarlaması fonksiyonu:** Marka, farklılaştırma sayesinde segmentasyonu mümkün kılmakta, belirli bir hedef kitleye başarılı pazarlama faaliyetleri yapılabilmesine olanak tanımaktadır.

Tüm bunların yanında, makro açıdan bakıldığında, markalar, menşei oldukları ülkelere ekonomik ve toplumsal faydalar sağlamakta (Altunışık vd., 2016: 316), ülke imajını artırmakta, milli gelire katkı sağlamakta ve kendi ülkesinin insanlarına özgüven sağlamaktadır (İslamoğlu ve Fırat, 2016: 13). Bilhassa gelişmekte olan ülkeler için markalar çok önemlidir ve büyüme ve zenginleşmesi için en kısa yolu oluşturmaktadır. Marka açısından zengin olan ülkeler gerek ekonomik yönden, gerek işgücü yönünden, gerekse finansal borsaların derinliği açısından fazlaca hareketli olmaktadır (Anholt, 2004: 285). Örneğin Sony, Toyota (Japonya), Nike (ABD), Mercedes, Audi (Almanya) ve Samsung (Güney Kore) gibi dünya çapındaki markalar yarattıkları ekonomik faydaların yanında menşei oldukları ülkelerin itibarına da katkıda bulunmaktadır (Altunışık vd., 2016: 316). Rolex, Nestlé, Milka, Schindler, Geberit, Novartis, Tissot, Lindt, Mövenpick, Logitech, Swatch gibi dünyada ve ülkemizde tanınmış küresel markalar Konya büyüklüğünde yüz ölçümüne sahip olan İsviçre’de hem ekonomik canlılık sağlamakta hem de İsviçre’yi marka ülke haline getirmektedir (Derici, 2002: 10; Sündal, 2011: 14).

2.2. Ürün ve Marka Arasındaki Farklılıklar

Ürün ve marka kavramları birbirine benzetmekle, hatta çoğu zaman birbiri yerine kullanılmakta beraber farklı anlamlar taşımaktadır. Bu iki kavramın ayrıştırılması önemlidir.

Ürün tüketicinin somut tüketim ihtiyaçlarını karşılarken, marka soyut beklentilerine hitap etmektedir. Başka bir ifadeyle ürün somut ve işlevsel bir fayda yaratırken marka, bu işlevselliğin üzerinde yaratılan soyut bir değeri ifade etmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 306; Karcı, 2018: 8). Marka bir üründen ve ürünün özelliklerinden daha çok subjektif değer yargılarına sahip bir bütündür (Ar, 2007: 12).

Ürünler, farklı işletmeler tarafından üretilse de çoğunlukla homojenlik göstermekte, birbirine benzetmekle, benzer niteliklere sahip olmakta, bazen ayırt dahi edilememektedir

(Bylthe,2001: 135). Fakat marka, tektir, ayrışmıştır, algısal konumu diğerlerinden farklılık arz etmektedir. Nitekim bu, markanın temel işlevini oluşturmaktadır.

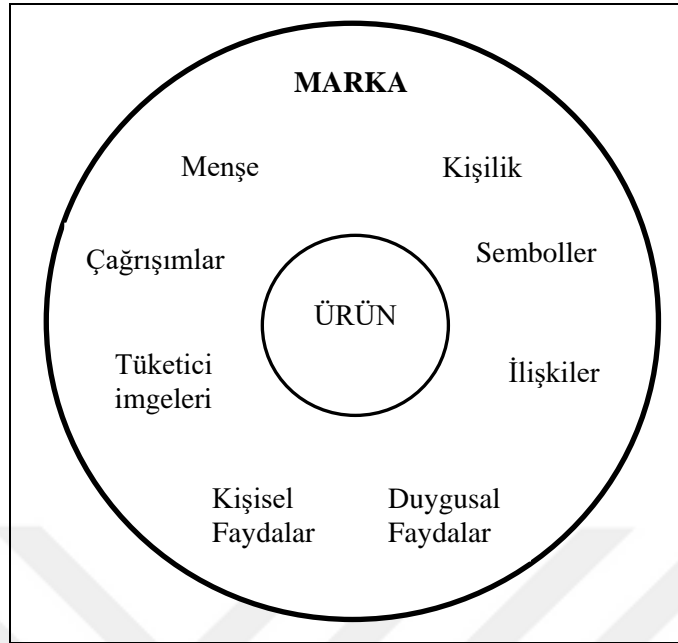
Ürün farklı ölkelere göre değişebilmektedir, marka tüm pazarlarda, tüm ölkelerde aynı ifadelerle konumlandırılabilenkte, aynı Şeyi ifade edebilmektedir (Somaklar, 2006: 22).

Her ürün bir marka değildir veya olması da gerekmez. Ancak, her markanın mutlak surette bir ürünü veya hizmeti içermesi gerekmektedir. Bu anlamda ürün, markanın bir alt unsurudur denilebilir. Ürün genel olarak fiziksel maddelerden oluşurken marka, üründen daha kapsamlı ve fiziksel özelliklerin ötesinde bazı anlamlar taşımaktadır. Bir ürün artık üretilmediği takdirde dahi bir markanın adı altında zihinlerde kalabilmektedir (Erdil ve Uzun, 2009: 25; Onur, 2011: 4).

Marka ile ürün arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibi ele alınabilmektedir (Sarı, 2009: 11):

- Ürün fabrikada üretilirken, marka tüketici zihninde oluşmaktadır. Marka, üründen daha fazlasını ifade etmekte, ürünün değerini arttırmaktadır. Marka ürünün kendisi, ambalajı, reklam ve diğer pazarlama iletişimleriyle bütünleşik olarak sunumundan oluşan, estetik, akılcı, duygusal öğelerin bir sentezidir (Uztuğ, 2008: 22).
- Ürünün bir patent koruması altında olduğu (örneğin ilaç sektörü) ve yüksek teknik bilgi gerektiren sektörler haricinde ürünler rakip işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Ancak, markayı taklit etmek ürünü taklit etmekten çok daha zordur (Seetharaman vd., 2001: 244).
- Bir ürünün belirli bir hayat seyri vardır. Kısa sürede modası geçebilirken, başarılı bir markanın yaşamı sonsuzdur (Seetharaman vd., 2001: 244). Ürün ve hizmetler geçici, ancak markalar süreklidir. Ayrıca marka, ürün ve hizmetten ibaret değildir, ürün ve hizmeti satın alan tüketicinin deneyimlerinden oluşan tecrübelerdir (Bedburry ve Fenichell, 2002: 16).
- Bir tüketicinin geçmiş tecrübelerine göre marka o kişi için pek çok anlam ifade edebilir (Seetharaman vd., 2001: 244). Dolayısıyla markanın içeriği çok daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bu anlamları ortaya çıkaran markanın kişiliği, semboller, ilişkiler, duygusal faydalar gibi unsurlar mevcuttur (Aaker, 1996: 73).

Bu kapsamda ele alınan farklılıklara ilişkin bir şekil aşağıda sunulmuştur.



Kaynak: Aaker (2010: 89)

Şekil 2.1. Ürün ve Marka Arasındaki Farklar

Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir husus bulunmaktadır. Gerçekte marka, ürünün sahip olduğu değerleri tüketiciye yansıtan bir araç veya semboldür. Tüketicilere avantaj sunmayan, fiziksel veya sembolik nitelikleri bakımından diğerlerinden farklılık arz etmeyen bir ürünün pazarda başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında ürünün jenerik değerinin diğerlerinden üstün ya da farklı olması birinci koşuldur. Marka, sahip olduğu ürün ve pazarlama karması ile değer kazanmaktadır (Tek ve Özgül, 2008: 303-304).

2.3. Marka Türleri

Türk Ticaret Kanunu'nda içinde yer alan 556 sayılı Markalar Koruması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye göre marka türleri dört kapsamda ele alınmıştır. Bunlar garanti markası, ticari marka, hizmet markası, ortak markadır. Bu marka türleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Tek, 1999: 355):

- **Garanti markası:** Marka sahibinin kontrolü altında birçok işletme tarafından o işletmelerin ortak özelliklerini, üretim usullerini, coğrafi menşelerini ve kalitesini garanti etmeye yarayan işarettir. (Bardakçı ve Sarıtaş, 2005: 38-39; Taşkın ve Akat, 2012: 20). Garanti markası sahiplerin, markasının itibarına zarar gelmemesi için

sürekli olarak markasını kullanan işletmeleri belirli şartlara tabi tutmakta ve denetlemektedir (Ar, 2004: 18). Marka sahibinin belirlediği standartlara uyan her işletme, marka sahibinin izni ve kontrolü altında kendi ürünleri için bu markayı kullanma hakkına sahip olmaktadır (Bardakçı ve Sarıtaş, 2005: 39). Bu markalara, CE, TSE, Woolmark, ISO9001 örnek verilebilir.



Şekil 2.2. Garanti Markası Örnekleri

- **Ticari marka:** Ticari marka (trademark) bir işletmenin üretimini ve/veya ticaretini yaptığı ürünleri, başka işletmelerin ürünlerinden ayırtırmaya yarayan işarettir. En yaygın kullanım alanına sahip ve en bilinen marka türüdür.



Şekil 2.3. Ticari Marka Örnekleri

- **Hizmet markası:** Bir işletmenin hizmetlerini, diğer işletmelerin hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir. Taşımacılık, mali müşavirlik, bankacılık, sigortacılık, konaklama gibi hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletmeler, hizmetlerini bir markaya bağlayarak kişiselleştirebilmekte, ayırtılabilmekte ve bu sayede marka haklarını koruyabilme olanağına sahip olabilmektedir (Gemci vd., 2009: 109).



Şekil 2.4. Hizmet Markası Örnekleri

- **Ortak marka:** Üretim, ticaret veya hizmet işletmelerinden oluşan bir grubun (örneğin birlik, kooperatif vb.), grup halinde üretim yapan işletmelerin mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir. Ortak marka, yalnızca ortak marka şartnamesinde belirlenmiş olan standartlara uyan ve marka sahibi birliğe üye olan işletmeler tarafından kullanılabilir. Ortak markaya örnek olarak Ege bölgesinin farklı alanlarındaki tarım kooperatiflerinin birleşerek tescil ettirdiği Tarih markası verilebilir (Bardakçı ve Sarıtaş, 2005: 39-40; Taşkın ve Akat, 2012: 20).



Şekil 2.5. Ortak Marka Örnekleri

Bu sınıflamanın dışındaki marka türlerine şu şekilde örnek verilebilir (Bayındır, 2008: 11-13):

- **Üretici markası:** IBM gibi birçok endüstriyel ürün üreticisi olan işletmeler, kendi işletme adını aynı zamanda marka adı olarak da kullanmayı tercih edebilmektedir. Üretici markaları ülke çapında reklam desteği aldıkları, daha geniş dağıtım imkânlarına sahip oldukları için pazara girme, pazar payını büyütme ve rekabet avantajı sağlama imkânına sahip olmaktadır (Özkale vd., 1995: 13).
- **Bireysel marka:** Marka, bir gerçek veya tüzel kişiye ait olup o markanın sağladığı haklar yalnızca o gerçek veya tüzel kişiye ait ise bireysel marka olarak adlandırılmaktadır (Şanal, 2004: 14). Unilever ve Procter & Gamble şirketleri her ürün için, farklı bir marka kullanmayı tercih etmiş ve işletme ismini ön plana çıkarmaktan kaçınmışlardır. Unilever çamaşır suyu için Domestos, şampuan için Elidor, diş macunu için Signal marka ismini kullanmaktadır. Bu marka türünde her bir ürün/ marka için ayrı tutundurma ve reklam faaliyetleri gerekmektedir ve bu durum da ek maliyet ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu durumun yanı sıra yüksek kalitesi ve lüks segment ürünleri ile tanınan bir işletme bu sayede işletme adına zarar vermeden ve tüketici algısını bozmadan daha ekonomik ürün talep eden tüketicilere hitap edebilmekte, daha uygun fiyatta ürünleri pazara sürebilmektedir. Ayrıca işletme, kendi markaları içinden herhangi birinde yaşanabilecek olumsuz bir durum halinde göreceği zararı asgari düzeye indirmekte ve pazara sunulan başarısız bir ürünün bütün işletmeyi olumsuz etkilenmesine izin vermemektedir.
- **Aile markası:** Tek bir işletme adı ve markası altında satılan ürün grubuna verilen ad olarak aile markaları tek bir ürünün reklamının, aynı ismi taşıyan bütün ürün grubu açısından da tanıtımını sağlamaktadır. Philips, Mercedes, Nivea, Heinz gibi işletmeler, şirket isimlerini bütün ürünlerinde marka olarak kullanmayı tercih etmişlerdir. Aile markaları stratejisini benimseyen işletmeler, yeni marka ismini aramak gibi büyük pazarlama yatırımlarına girmek durumunda kalmamakta ve

marka tanınırlığı yüksek olduğunda, yeni ürün tanıtımında zorlanmamaktadır (Somaklar, 2006: 10).

- **Saldırgan marka:** İşletme pazar pozisyonunu korumak veya genişletme için aynı ürün grubunda iki farklı marka ortaya çıkarması halinde bu tür markalara saldırgan markalar denilmektedir. Örneğin; Marsa Kraft, Luna margarin markasına sahipken aynı ürün kategorisinde ayrıca Sabah kase margarin markasının da sahibidir (Piravd.,2005: 70).
- **Aracı/ perakendeci marka:** Toptancı, perakendeci, dağıtıcı ya da pazarlama aracısının markası olarak ifade edilmektedir. Temel çalışma alanı ürün dağıtımı ve perakende satış olan işletmeler tarafından satın alınan ve kontrol edilebilen markalardır. Dağıtıcı markalarına en sık temizlik, kuru gıda ve süt ürünlerinde rastlanmaktadır. Migros'un pirinç, yoğurt, süt, et, makarna vb. ürünleri bu marka şekline örnek olarak verilebilir.
- **Duyusal algılamaya göre marka:** Tüketicilerin satın alma kararı aşamasında beyinlerinin duygusal bölümlerini rasyonel bölümlerinden daha çok kullandıklarını savunan nöro pazarlama anlayışına göre markaları duyusal algılamaya göre sınıflandırmak mümkündür. Beş duyuyu oluşturan ses, görüntü, koku, tat ve dokunma; çeşitli duygularla yakından ilişkili oldukları için birçok veri içermektedir. Tüketici, duyumsama anında olumlu veya olumsuz duygulara sürüklenebilmektedir. Örneğin Kellogg's markası, ses markası olarak konumlandırılmıştır. Marka, kahvaltı gevreğine özgü bir çıtırtı sesi yaratarak bunu kullanmış ve bu ses zaman içerisinde markayla özdeşleşmiştir. Dolayısıyla bu sesin duyulduğu anda Kelloggs'a ait olduğu hemen anlaşılabilir (Lindstrom, 2006: 22-23; Tosun, 2014: 25-27). Bir işletme tarafından üretilen ürünü, diğer işletmeler tarafından üretilen ürünlerden veya markalardan kokusal olarak ayıran işarete ise koku markası denilmektedir. Bir ürünün koku markasını alabilmesi için, o kokunun duyumsandığı anda işletmeyi, ürünü veya hizmeti hatırlatması gerekmektedir. Kokuyu oluşturan kimyasal bileşenler marka altında tescil edilebilmektedir (İslamoğlu ve Fırat, 2016: 28).

2.4. Marka Bileşenleri

Amerikan Pazarlama Birliği'ne marka bileşenleri "isim, logo, sembol, ambalaj dizaynı veya diğer özellikleri belirtmek, ayırt etmek için kullanılan bileşenler" olarak

tanımlanmıştır. Marka kimliğini oluşturan marka ismi, logosu, sembolü, karakteri, markayı temsil eden kişiler, sloganı, şarkısı, ambalajı ve işareti seçimini markanın değerini arttıracak biçimde gerçekleştirmek markanın başarısı için önem arz etmektedir (Elmasoğlu, 2016: 84-85).

2.4.1. Marka İsmi

Markanın bileşenlerinden marka ismi, ürünün tüketicinin zihninde canlı tutan, hatırlamasını sağlayan temel faktördür. Konumlandırma süreci içinde işletmenin ürünü ne şekilde isimlendireceği verebileceği en önemli pazarlama kararıdır denilebilir (Ries ve Trout, 2001: 71). Marka ismi, bir işletmenin en temel ve uzun ömürlü varlıkları arasında bulunmaktadır (Martin vd., 2005: 275). Phillips'e (2012: 9) göre marka ismi, markanın hayat damarlarından birini oluşturmaktadır.

İşletmeler ürün veya hizmet markalarını isimlendirirken çeşitli adlardan yararlanabilirler: Bir kişi ismi (McDonald's, Ford, Honda, Giorgio Armani, Calvin Klein, Bosch, Harley Davidson), bir yer ismi (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), bir niteliği temsil eden isim (Safeway, Duracell), bir yaşam tarzını temsil eden isim (Weight Watchers, Nature's Way, Healty Choice), herhangi bir anlamı olmayan bir yapay bir isim (Exxon, Kodak) (Kotler, 2000b: 90), bir hayvan ismi (Mustang, Dove, Puma, Red Bull), bir nesne ismi (Shell, Apple) (Keller, 2003: 3; Çifci ve Cop, 2007: 74) hatta tarih ve mitoloji kaynaklı bir isim (Nike, Hermes) olabilmektedir. Ayrıca, kelimelerin baş harflerinden veya kelimelerin ilk hecelerinin birleştirilmesinden de isimler oluşturulmaktadır. Bunlar içerisinde HP (Hewlett Packard), BP (British Petrol), YKM (Yeni Karamürsel Mağazaları), BİFA (Bisküvi Fabrikası), MTV (Music Television), KFC (Kentucky Fried Chicken) örnek olarak gösterilebilmektedir (Phillips, 2012: 142-143). Ayrıca 3M, 7UP gibi alfanümerik marka isimlerine rastlamak mümkündür (Kuruşçu, 2017:161).

Marka isimleri belirlenirken şu noktalara dikkat edilmelidir (Croft ve Dalton, 2003: 42):

- Marka ismi açık bir şekilde anlaşılır ve özgün olmalıdır.
- Sade ve basit olmalıdır.
- Marka ismi global olmalıdır. Başka ülkelerde problem yaratabilecek isimler seçilmemelidir.

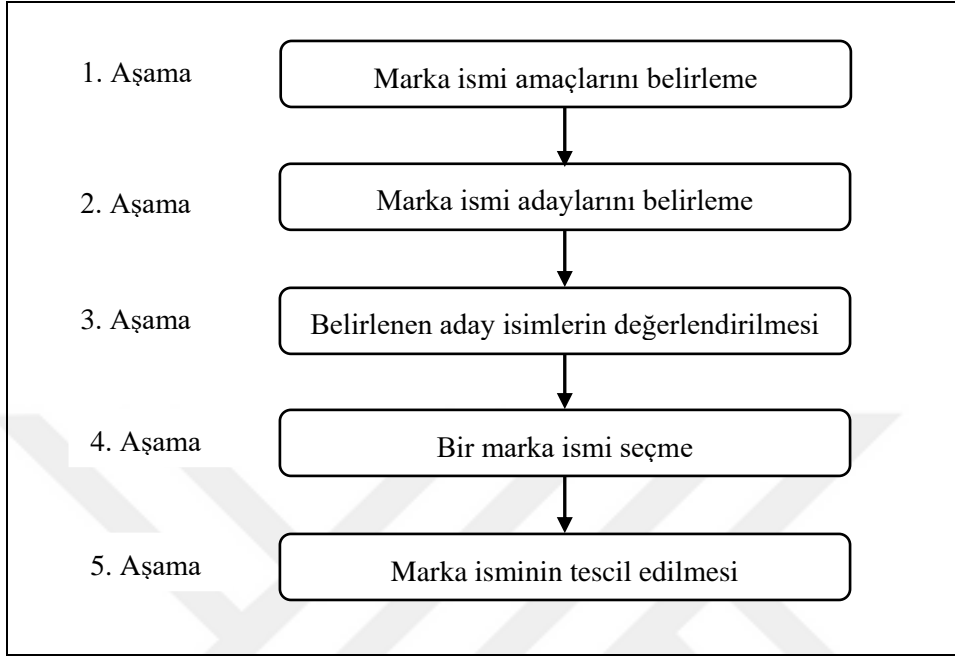
- İsmi telaffuzu kolay olmalı ve söylendiğinde kulağa hoş gelmelidir.
- Uluslararası internet protokolü hukuku çerçevesinde korunabilirliğe sahip olmalıdır.
- Marka ismi, marka imajını ve fonksiyonunu desteklemeli, güçlendirebilmelidir.
- İsim, markanın duygusal faydalarını hatırlatıcı ve yönlendirici olmalıdır.

Kotler ve Proertsch'e (2010: 117-118) göre ise bir marka isminin taşınması gereken kriterler şöyle sıralanabilmektedir;

- Hazır Olmak (Markanın unsurlarının tüm pazar ortamları için elverişli ve kullanıma hazır olması),
- Anlamlılık (Marka isminin, unsurlarıyla beraber markanın özünü, faydalarıyla bir bütünü yaratacak şekilde anlamlı olması),
- Akılda kalıcılık (Kolayca telaffuz edilebilecek nitelikte olması, görüldüğünde duyulduğunda akılda kalmasının ve hatırlanmasının kolay olması),
- Korunabilirlik (Markanın arz edileceği tüm pazarlar ve ülkelerde yasal olarak korunabileceği bir zemin olması),
- Gelecek odaklılık (Değişimlere, gelişmelere ayak uydurabilecek, uyarlanabilir, güncellenebilir olması),
- Olumluluk (Tüketicilerde olumlu çağrışımlar ve duygular uyandırması),
- Aktarılabirlik (Mevcut veya yeni bir pazarda, yeni bir ürüne aktarılabir öğeleri ve özellikleri barındıracak bir yapıda olması).

Markaya koyulan ismin, markaya verilmek istenen kimlik, kişilik yapısıyla, çağrışımlarıyla uyum gösterecek şekilde olması önem arz etmektedir (Phillips, 2012: 128). Marka adı, ürüne başarı getirebileceği gibi; başarısız sonuçlar alınmasına da sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla yeni bir ürüne marka ismi verilirken stratejik konular dikkatle ele alınmalıdır (Blythe, 2001: 136). Ayrıca, marka uluslararası pazara girecekse ismi üzerinde daha geniş çaplı olarak çalışılmalıdır. Çünkü oluşturulan marka isminin yabancı dillerdeki anlamı markanın başarısını etkileyebilmektedir. Dünyaca ünlü markalardan bazıları bile, farklı dillerde ve kültürlerde olumsuz anlamlar içerdiği veya çağrışımlar yaptığı için başarısızlığa uğrayıp ismini değiştirmek durumunda kalmışlardır (Ünlü, 2005: 89).

Marka ismi belirlemek de bir süreç istemektedir, çünkü bir işletmede verilen en kritik kararlardan ve başarıyı etkileyen temel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Bu sürece ilişkin bir şekil aşağıda sunulmuştur (Odabaşı ve Oyman, 2010: 364-365).



Kaynak: Odabaşı ve Oyman (2010:364)

Şekil 2.6. Marka İsmi Belirlenmesi Süreci

Marka isminin doğru bir şekilde belirlenmesinin yanında, tüketiciye markayı hatırlatacak sembol de markanın başarısında büyük bir etkidir (Aktuğlu, 2008: 140). Markanın ve marka imajının oluşturulmasında ve korunmasında yürütülen faaliyetler süresince kullanılacak olan sembol ve renklerin doğru seçilmesi gerekmektedir. Ürünü anlatabilmeli, doğru çağrışımlar yapabilmelidir (Zengin ve İlteniz, 2005: 41). Trout'a (2005: 32) göre bir marka için en iyi isim, yarattığı faydayla doğrudan ilişkili olan isimdir.

2.4.2. Sembol, Amblem ve Logo

Marka sembolü, markanın gözle görülebilen şekilli kısmıdır. Bu bir işaret, dizayn, renklendirme veya harflerden veya bunların bütününden oluşabilmektedir (Tek, 1999: 352).

Marka sembolü, tüketicilerin algılamaları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Tüketicilerin zihnine markayı hızlı ve etkili bir biçimde kazıyabilmekte büyük bir rolü bulunmaktadır (Elitok, 2003: 55). Semboller kolaylıkla tanınmakta, tüm hedef kitle için aynı anlamı taşımakta ve olumlu duygular çağrıştırmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2010: 364-365).

İnsanların zihinlerinde görsel öğeleri tanımak ve hatırlamak konusunda kelimelere kıyasla daha başarılı olduğundan marka sembolü, tüketicinin zihninde algılanması ve yer etmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Schmitt ve Simons, 2000: 102). Hatta tüketiciler çoğu zaman sembolleri markalardan daha iyi tanımakta (Ar, 2007: 88), ismini bilmeseydi veya hatırlamasa dahi, sembolü görsel olarak hatırlayabilmektedir.

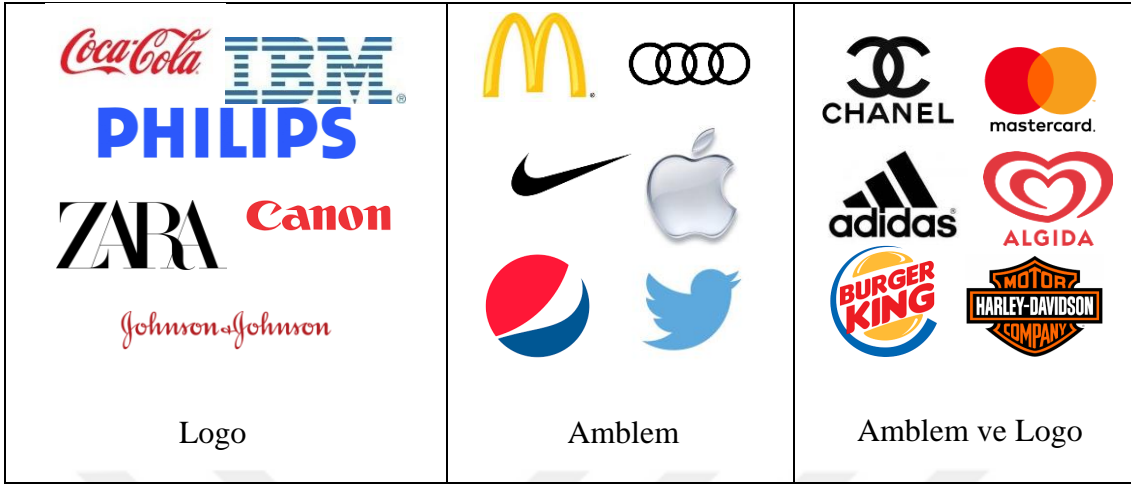
Logo, marka isminin ve vermek istediği işlevsel ve duygusal mesajların harf, kelimeler dizini veya görüntü gibi çeşitli görsel öğeler kullanılarak sembolize edilmesidir. İki çeşit logodan bahsetmek mümkündür; şekil esaslı logolar bir objeyi, süjeyi, kavramı resmetme yoluyla görsel logo veya tipografik logolar ise çeşitli yazı karakterleri ve biçimleriyle logotype oluşturulmaktadır (Tosun, 2014: 87).

Logo basit, kolayca fark edilebilir, çarpıcı, etkileyici, dikkat çekici ve özgün olmalıdır. Kültürlerle uyumlu, marka adı ile uyumlu, ürünün kimlik ve kişiliğini temsil edebilen bir yapıda olmalıdır. Ayrıca görsel bakımdan kolayca hatırlanabilir bir özelliğe sahip olmalıdır. Logoda renk kullanımı da önemlidir. Çok fazla renk içeren logolar kafa karıştırabilmektedir. Logo için ideal renk sayısının dördü aşmaması gerekmektedir (İslamoğlu ve Fırat, 2016: 136).

Markayı temsil eden çizgi ve resimle yapılan soyut yada nesnel simgelere ise amblem adı verilmektedir. Amblem henüz harflerin kullanılmadığı dönemden günümüze kadar gelen, sözcük özelliği göstermeyen, yalnızca sembollerle yapılan işaretlemelerdir. Amblemin görsel öğelerden oluşması markanın okuma- yazma bilmeyen kişiler tarafından algılanmasını kolaylaştırmaktadır (Özer, 2015: 15). Ayrıca tüm ülkelerde ve kültürlerde dil sorunu gündeme gelmeden fark edilmesini ve anlaşılmasını sağlamaktadır.

Logo, amblem ve sembol sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlardır. Ancak sembol, tek başına işletmeyi veya markayı tanıtan bir araç değildir. Bu görevi sembol değil; logo ve amblem sağlamaktadır. Logo kurumun adını yansıtmaktadır, amblem bir anlam içeren şekil ve sembollerden oluşmakta, logo ise harflerden, kelimelerden oluşmaktadır. Örneğin; Google bir ambleme değil, logoya sahiptir. Sadece kelimedenden ve fontlardan oluşur. Amblemde marka ismi yer almamakta, yalnızca bir sembol bulunmaktadır. Örneğin Apple'ın ısırlmış elması bir amblemidir. Marka adı yer almadığı halde ısırlmış elma görüldüğünde, ürünün Apple'a ait olduğunu anlamak mümkündür (Altun, 2018). Dolayısıyla markalar, sadece harften, sadece harflerden, sadece görsel şekillerden

sembollerini oluşturabilmekte, bazen bazı markalar tarafından logo ve amblemin bir birleşiminin kullanıldığı da görülmektedir.



Şekil 2.7. Logo ve Amblem Örnekleri

2.4.3. Karakter ve Maskot

Markaya ait karakterler de sembollerin uzantısı olarak kullanılmakta ve markanın tanıtımını ve farkındalığını ve imajını desteklemektedir. Bazı markalar hedef tüketici gruplarına göre çeşitli karakterler, maskotlar kullanabilmektedir.

Maskot, hem pazarlama iletişimi ve satış geliştirme aracı, hem de markanın bir parçasıdır. Özellikle işletmelerin ürün veya hizmetlerinin hedef pazara sunum aşamasında kullanımı önemli bir rekabet avantajı yaratabilmektedir. Maskotlar çok değişik karakterlerde olabileceği gibi genellikle kostümlü şekillerde olmaktadır. Maskot günümüzde özellikle Batı ülkelerinde sıklıkla kullanılmaktadır (Taşkın ve Akat, 2012: 15).

Markaların başarılı olabilmesi için, belirlemiş olduğu hedef kitleye en uygun duygusal mesajlarla yaklaşımları gerekmektedir. Marka için yaratılan karakter ve logolar, aradaki bu duygusal bağı oluşturmak için en uygun araçlardır. Bu anlamda marka maskotlarının ve ikonlarının insani gerçeklikleri ve tüketicilere anlatılabilecek hikayeleri olmalıdır. Bu konuda başarılı örnekler olarak Michelin'in lastik adamı Bibendum, Turkcell maskotu Cell-O, Arçelik'in robotu Çelik ve Nesquik'in tavşanını göstermek mümkündür (İlisulu, 2011: 156-157).

2.4.4. Slogan ve Melodi

Markanın sloganları da diğer bileşenler kadar önem arz etmektedir. Slogan, bir marka hakkında tanımlayıcı, betimleyici bilgileri ileten ve ikna edici bir güce sahip olan (Keller, 1998: 151), markanın temasını ortaya koymak için kolay hatırlanabilir mesajlar içeren kelime grubu (Uzoğlu, 2001: 154; Ateşoğlu, 2003: 260) olarak tanımlanmaktadır. Slogan, markanın duygusal ve işlevsel faydalarını tüketicilere dramatize eden ifadedir (Knapp, 2002: 104).

Slogan, markanın hedef kitesiyle iletişimi içerisinde en önemli araçlardan birini oluşturmaktadır. Genellikle reklam kampanyaları çerçevesinde ele alınıp, tüm diğer mecralarda da kullanılan bir söylemdir (Ergüven, 2013: 87-88).

Marka adı ve sembollerinde olduğu gibi sloganlar da spesifik, ilginç, kinayeli gibi sebeplerle hatırlanabilir oldukları takdirde etkili olabilmektedir. Ayrıca, sloganla marka arasında bir uyum olması gerekmektedir. Böyle bir sloganın uzun süreli olarak reklam ve diğer pazarlama iletişimi faaliyetlerinde kullanılması tüketicinin zihninde yer ederek, sloganı aklına getirdiği anda markayı hatırlamasını sağlamaktadır. Bu sloganlar fonksiyonel faydaları vurgulayan, sembolik ihtiyaçları vurgulayan ve kullanıma dönük deneyimsel faydaları vurgulayan sloganlar olarak çeşitlendirilebilmektedir (Tek ve Özgül, 2008: 327-328).

İşletmeler sloganlarında günlük hayatta sıkça kullanılan terim ve deyimleri kullanarak ilave reklamlar yayınlamadan da tüketicilerin bu deyim ve terimleri günlük hayatta duyması, söylemesi, tekrar etmesiyle beraber zihninde markayı canlandırması ve özdeşleştirilmesi sağlanmak istenmektedir (Koç, 2015: 202).

Slogan bir markayla özdeşleştiğinde bu durumu daha sonradan değiştirmek çok zordur. Çünkü tüketiciler sloganı markanın bir parçası olarak gördüğünde başka bir sloganı kabul etmemektedir. Bu nedenle slogan seçiminin diğer kimlik unsurlarıyla beraber uzun vadeli düşünülerek belirlenmesi gerekmektedir (Tosun, 2014: 93).

Bir sloganın taşınması gereken özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Ergüven, 2013: 87-88):

- Kısa ve net olmalıdır.
- Özgün olmalıdır.
- Tüketici, sloganı duyduğu anda zihninde markayı, markayı duyduğu anda da sloganı hatırlayabilmelidir.
- Ahenkli ve kafiyeli olmalıdır.
- İçinde marka adını barındırmalı ve markaya doğrudan atıf yapmalıdır.
- Kısa sürede özgünlüğünü yitirecek söylem kullanılmamalıdır.
- Rakip markaların sloganını çağrıştırmamalıdır, anımsatmamalıdır.

Markanın bileşenleri arasında marka şarkılarını veya melodilerini saymak da mümkündür. Marka şarkıları genellikle kısa, özlü bir biçimde markanın yararlarına referans etmektedir. Amaç, tüketicinin zihnine girmeyi ve melodilerin hatırlanma gücüyle beraber akılda kalmayı sağlamaktır. Çoğu zaman başarılı bir şekilde oluşturulmuş reklam melodileri tüketicinin diline dolanarak markanın farkında olmasını ve tekrarlamak suretiyle de bilişsel olarak markayı tanımlarını ve markaya yönelmelerini sağlamaktadır (Ural, 2009: 61).

2.4.5. Renk

Renkler, hayalleri ve arzuları dışa vurabilen, soyut kavramları ve düşünceleri sembolize eden, zaman ve mekanı hatırlatan etkilere sahiptir. Bu özellikleriyle işletmelerin ve dolayısıyla markaların ve pazarlama iletişimi çabalarında önemli bir araç durumundadır (Öztuna, 2007: 91).

Renkler ile ürün değerinin ilişkilendirilmesi sık rastlanan bir durumdur. Renkler bir ürününü kalitesi ve fiyatı hakkında işaret verebilmektedir. İşletmeler bu faktörleri dikkate alarak stratejiler belirlemektedir. Örneğin; siyahın asil ve şık duruşu, kırmızının lüksü simgelemesi, morun zenginliği temsil etmesi o ürünün kaliteli ve pahalı olduğu imajını yaratırken; turuncunun karmaşıklık ve sıradanlık hissi veren rengi ucuzluğu yansıtmaktadır (Şen, 2015: 67-68). Ambalajda parlak kırmızı renk kullanımı tatlılığı ifade etmekte, mavi yeme iştah kapatma özelliğiyle diyet ürünlerde kullanılmakta, yeşil doğanın rengi olarak organikliği ve sağlığa yararlı olduğunu belirtmektedir (Çınar, 2015: 39). Ürünlerin veya ambalajlarının renginde olduğu gibi marka logosu, amblemi, yazı karakteri, maskotu gibi araçlarında da renk unsuru önem kazanmaktadır. Renklerin taşıdığı anlamlar bu araçlara

yansıtılmaya çalışılmaktadır. Eğer renk markayla yeterince ilişkilendirilirse, bir süre sonra o renk markayı hatırlatan bir faktör olabilmektedir. Örneğin Kodak sarı ile, Coca Cola kırmızı ile özdeşleşmiştir (Caivano ve Lopez, 2007: 4; Aktaran Tekinarslan, 2018: 36-52).

Bir logonun, amblemin, marka karakterinin, ambalajın mutlaka bir rengi bulunmaktadır. Markanın kimlik unsurları içerisinde yer alan renk, diğer kimlik unsurlarının bir bütünleyicisi durumundadır. Renklerin dikkat çekici özelliğiyle beraber markanın fark edilmesi ve tanınması sağlanmaktadır. Bir rengin tüketici tarafından beğenilmesi markanın da beğenilmesine destek olan bir etkidir. Ayrıca renkler markanın ortaya çıkarmaya çalıştığı bazı çağrışımları oluşturmak için kullanılmaktadır. Fakat markanın bu amaçlara ulaşması için kullandığı renk ile diğer kimlik unsurlarının uyumlaştırılması gerekmektedir. Marka rengi olarak konumlandırılan rengin değişimi çok zordur. Bu nedenle renklerin seçiminde hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir (Tosun, 2014: 89-90).

Bir işletmenin kurumsal kişiliğinde veya markasının kişiliğinde belirlemiş olduğu bir renk grubunu tutarlı bir şekilde kullanması başarı sağlayabilmektedir. Örneğin Caterpillar'ın kurumsal kişiliğinde ve bütün ürünlerinde ısrarla sarı rengi kullanması ve bu konuda gösterdiği tutarlılık, bu rengin markayla özdeşleşmesini beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla bir markanın rengini özümsemesi ve sahiplenmesi o marka için gelişmenin ve bir dünya markası olabilmenin de kilit unsurlarından birini oluşturmaktadır (Şen, 2015: 48).

2.5. Marka Yönetimi, Markalaşma Süreci ve Marka Denkliğini Oluşturma

İşletmeler, pazardaki benzer ürünler arasında rekabet üstünlüğünü yakalamak adına fiziksel varlıklarının yanında marka gibi soyut varlıklarına daha fazla önem atfetmeye başlamışlardır. Bu sebeple güçlü markalar oluşturarak pazarda uzun bir süre hayatta kalabilmek için marka yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar (Alan ve Yeloğlu, 2013: 14). Markalaşma, markaların işletmelerin sahip olduğu en değerli gayri maddi varlıklarından biri olduğunun farkına varılmasıyla beraber günümüzde en üst düzey yönetim önceliği olarak ele alınmaya başlamıştır (Keller ve Lehmann, 2006: 740). Bir işletmenin ancak marka portföyünü incelikli bir şekilde yönetip bu doğrultuda doğru yatırımlar yapması halinde başarılı olabildiği görülmektedir (Bilsel Engin, 2016: 279).

Türkiye'de marka yönetimine 1990'lı yıllara kadar pazarlama bilgisindeki eksiklikler, ekonomik yapı, piyasa koşulları gibi nedenlerle gereken önemin verilmediği görülmektedir. Ancak, bu dönemlerin sonrasında yaşanan küreselleşme ortamıyla beraber

Türkiye de değişim sürecine ortak olmuştur. Şirket birleşmeleri, yabancı yatırımcının ülkeye girmeye başlaması, yabancı kuruluşlarla yapılan büyük ortaklıklar, teknolojinin gelişim göstermesi ve pazarlama anlayışında yaşanan çağdaş gelişmeler ışığında Türkiye'deki marka yönetimine yönelik uygulamalar hız kazandırmıştır (Aktuğlu, 2004: 46-48).

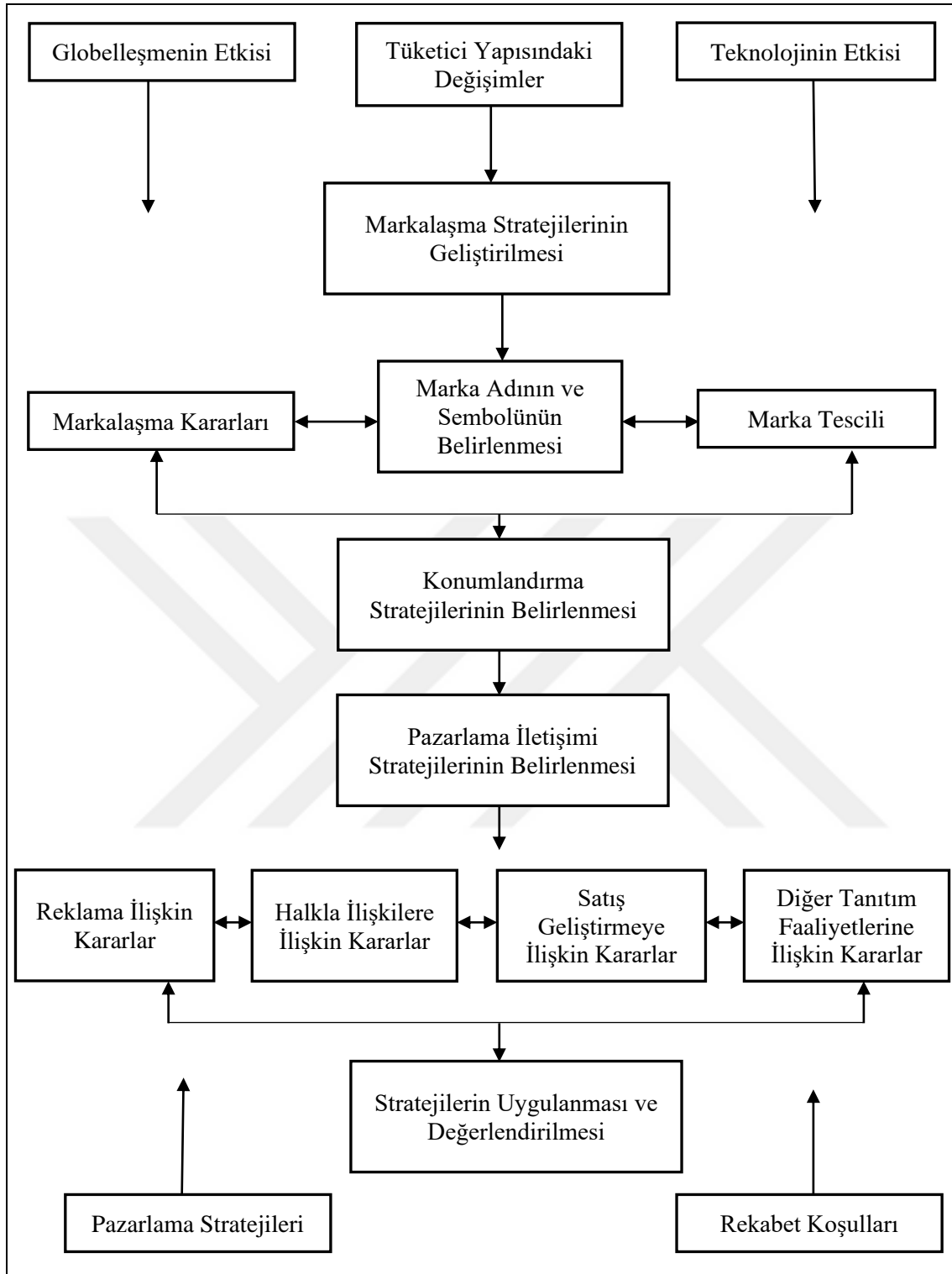
Günümüzde marka, pazarlama bileşenler içinde daha fazla öne çıkmaya başlayan ve dolayısıyla pazarlama yöneticilerinin de daha fazla önem atfetmeye başladıkları bir kavram halini almıştır. İşletmeler kendilerini ve ürünlerini/ hizmetlerini ve diğer işletmelerden farklılıklarını marka vasıtasıyla tüketicilere aktarmaya çalışmaktadır. Bazı işletmeler bünyesinde markanın anlık olarak takibini sağlamak, eksikliklerini, hatalarını gidermek ve canlı tutabilmek amacıyla marka yöneticisi pozisyonu dahi oluşturulmaktadır. Dolayısıyla günümüz küresel rekabet ortamında marka yönetimi, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamada oldukça önem arz etmektedir (Bişgin, 2015: 4).

Marka yönetimi, bir kategori belirlenmesi, hedef kitleyi oluşturan tüketicilerin zihninde algılanmak istenen yönde konumlandırmanın yapılması, bu karar çerçevesinde algıların gerçekleşmesi için marka kimliğinin tasarlanması, bu tasarımın tüketicilere ulaştıracak marka iletişimi çalışmalarının planlanması, uygulanması, sonrasında marka denkliğinin oluşturulması ve artırılması yönündeki tüm çalışmaları içeren bir süreçtir (Tosun, 2014: 27-28).

İşletme için marka kararları, faaliyetleri içerisinde en önemlilerinden birini oluşturmaktadır. İşletmenin pazardaki başarısı ve geleceği bu marka kararlarına bağlı bulunmaktadır. Çünkü marka, işletmenin tüm süreçlerini, kararlarını etkilemekte, değiştirmektedir. Güçlü bir marka yaratmak ve markanın başarısını sağlamak uzun bir süreç almakta ve üzerinde yoğun çaba gerektiren bir faaliyetler bütünüyle sağlanabilmektedir. Dolayısıyla güçlü bir marka, güçlü bir marka yönetimiyle mümkün olabilmektedir.

Güçlü bir markaya sahip olmak, yüksek satışlar, yüksek karlar ve yüksek pazar payı anlamına gelmektedir. Günümüzde marka işletmeler için arttırılabilir bir değer olma özelliğine sahiptir ve işletmenin müşterileri için bir sadakat yaratma aracı görevini görmektedir. Güçlü, tanınan bir marka, işletmenin yeni ürünleri için sağlam bir zemin sağlamakta ve olası rekabetçi saldırılara karşı da işletmeye koruma sağlamaktadır (Uztuğ, 2008: 21). Dolayısıyla markanın yönetilmesi önemli bir kavramı oluşturmaktadır.

Marka yönetimi, işletmenin vizyon ve misyonunu önceliğine almak suretiyle ürün ya da hizmetleri için mevcut kaynaklarını kullanarak markaya ruh kazandırma, konumlandırma, kimlik ve imaj oluşturması için yapılan planlama ve yürütme sürecini içermektedir (Meral, 2011: 88). Bu süreçte öncelikli olarak ürününü veya markasını rakiplerinden farklılaştırarak tüketici zihninde yer edindirmeyi hedeflemektedir. Uzun vadede ise marka imajının tüketici zihninde açık bir şekilde konumlandırılarak, tüketicilerin zihninde belirli bir imaj çerçevesinde güçlenmeyi ve nihayetinde marka sadakatini sağlamayı hedeflemektedir (Yurdakul, 2003: 209). Marka yönetiminde verilecek olan kararların, tüm işletme birimlerinin desteğiyle ve uyumuyla, pazarlama stratejilerine bağlı olarak geliştirildiğinde hem rekabet ortamında büyük bir avantaj sağlayacak, hem uzun süreli karlılık hem de istenilen marka değeri sağlanmış olacaktır (Aktuğlu, 2004: 82). Bu kapsamda marka farkındalığı oluşturarak markanın bilinirliğini artırmak, bunun devamında da tüketicide bir marka tercihi oluşturmak ve sadakatini sağlayarak markanın lider konumda kalmasını sağlamak esas olacaktır (Yıldız, 2008: 51). Bu yönetim sürecine bir model Şekil 2.8'de verilmiştir.

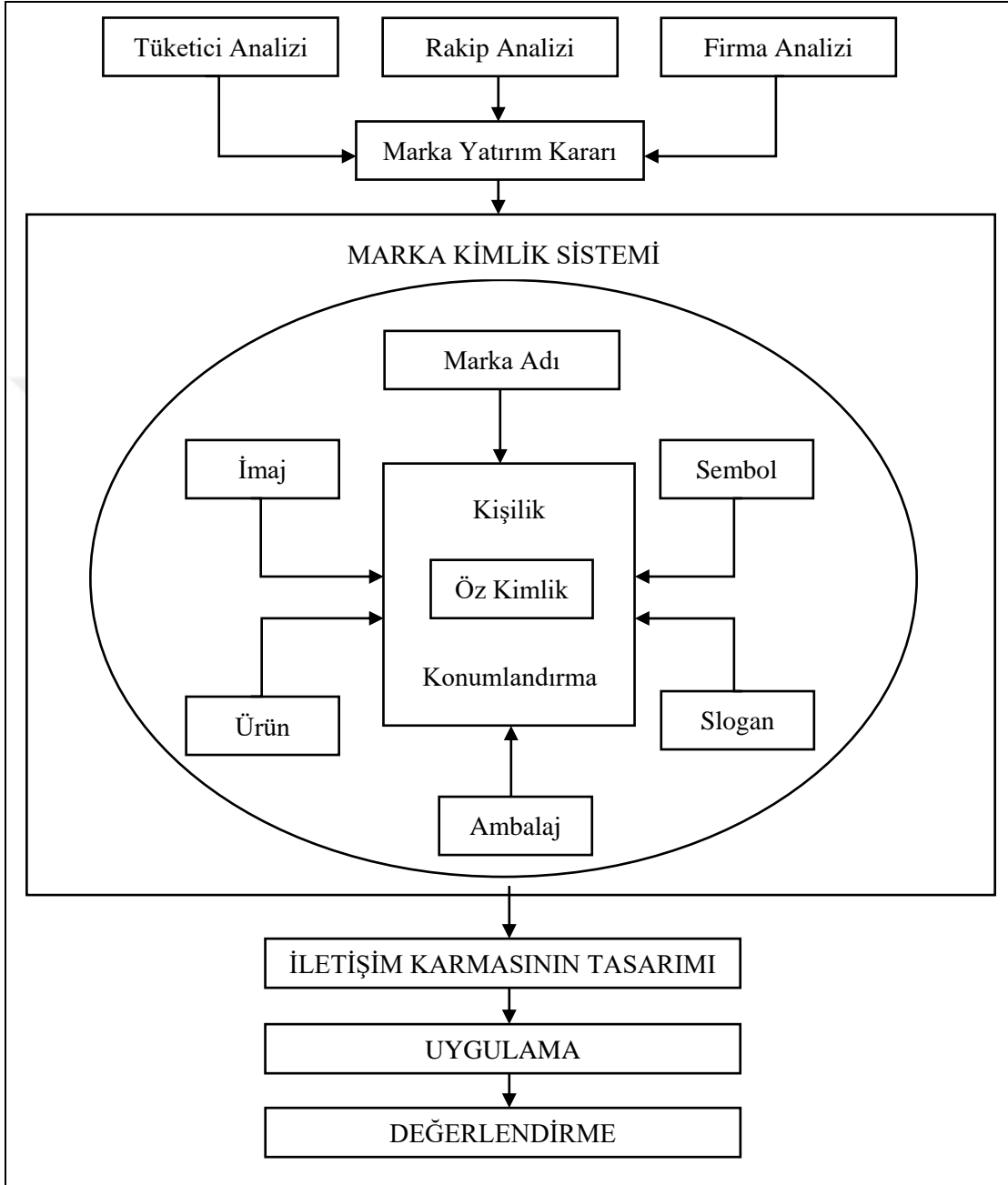


Kaynak: Aktuğlu (2004: 91)

Şekil 2.8. Marka Yönetim Süreci

Marka oluşturulması, güçlendirilmesi ve değerinin artırılmasına ilişkin kararlar yukarıda ele alınan sürece göre alınmaktadır. Markanın, ürünün önemli ve büyük ölçüde ayrılmaz bir parçası haline geldiği düşünüldüğünde pazarlama yönetimleri açısından markaya ilişkin kararların ve bu süreçlerin yönetiminin önemi birkaç kat daha artmaktadır

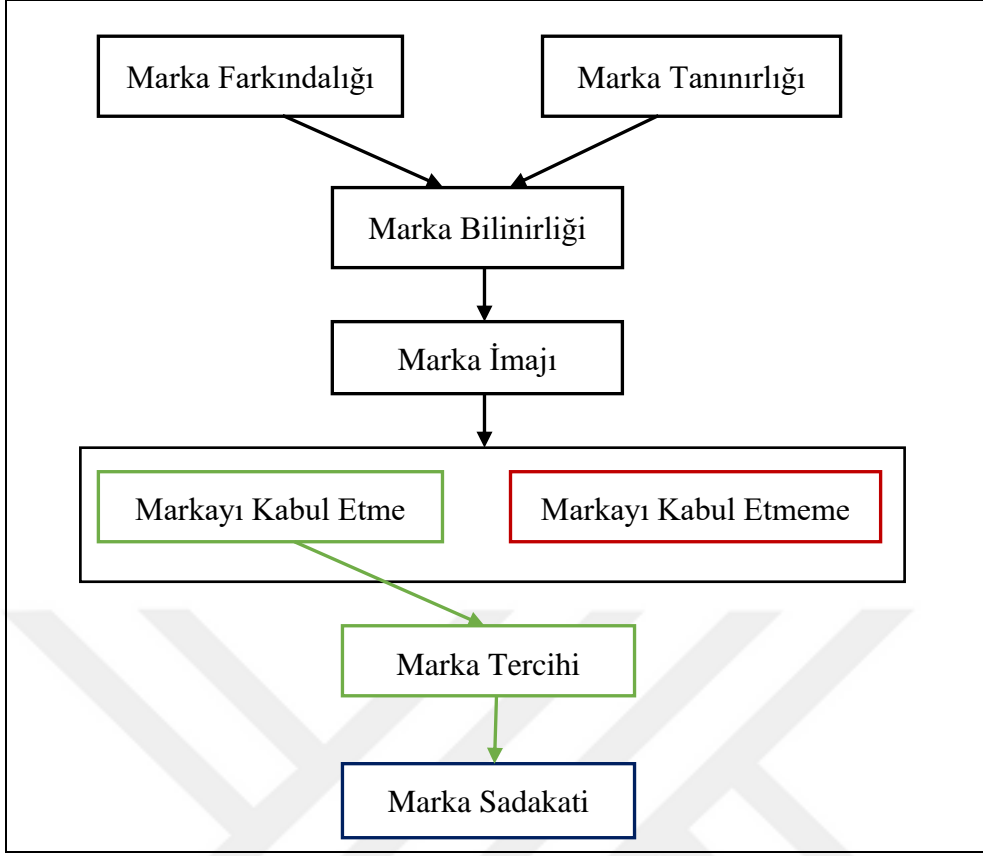
(Altunışık vd., 2016: 316). Dolayısıyla bu süreç markanın oluşturulmasından önce analizler ile başlamakta ve son aşamada sürekli denetim ve değerlendirme ile devam eden bir yapıya sahiptir. Buna ilişkin bir model Şekil 2.9’da verilmiştir.



Kaynak: İslamoğlu ve Fırat (2016: 31)

Şekil 2.9. Markalaşma süreci

Markalaşma süreci içindeki hedeflere ilişkin model ise Şekil 2.10’da verilmiştir.



Kaynak: Aktuğlu (2004: 53)

Şekil 2.10. Marka Yönetiminin Hedefleri

2.5.1. Marka Kimliği, Kişiliği ve İmajı

Kimlik, herhangi bir nesneyi belirlemeye, benzerlerinden ayırt etmeye yarayan, özelliklerin bütünüdür (Derin ve Demirel, 2010: 158). Tıpkı insanlar gibi markalar da kimliklere sahip oldukça anlam kazanmaktadır (Yeşiltaş, 2008: 16). Bu bağlamda marka kimliği, işletme tarafından markaya yerleştirilmek istenen ve markanın kim olduğunu gösteren bir kavramdır. Ürünün özünü, rakiplerinkinden farklılıklarını, taşıdığı ve özdeşleşmiş olduğu değerleri, yansıttığı kişiliği, temsil ettiği sosyal statüyü, seslendiği bireysel özellikleri, duyguları içermektedir (İslamoğlu ve Fırat, 2016: 14-15).

Doğru bir marka kimliği oluşturmak için öncelikle hedef tüketicileri doğru tanımlamak, bu tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını ve kimlik profillerini belirlemek ve nihayetinde bu tüketici profiline uygun bir marka kimliği oluşturmak gerekmektedir (Elitok, 2013: 45). Bu amaçla hedef kitlenin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu, ilgi alanları, yaşam tarzları gibi sosyo- demografik faktörleri hakkında bilgi toplamak önem arz etmektedir (Wesley vd., 2006: 168).

Heding vd. (2008: 12) markanın benzersizliği kapsamında ele aldığı marka kimliğinin uzun vadeli bir bakış açısıyla ele alınması ve kalıcı bir nitelik taşıması gerektiğini savunmuşlardır. Bu itibarla, tutarlı ve kalıcı bir kimliğe sahip olmanın markanın yaşamı için önemli olduğu ve bunu başarabilen markanın yaşamının uzun vadeli olacağı belirtilmiştir.

Marka kimliğinin başarılı bir şekilde oluşturulmasıyla beraber işletmeye sağlayacağı faydalar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Aaker, 1996: 209):

- Farklılaşmayı sağlar,
- Markayı satın alması için tüketicie nedenler oluşturur,
- Markaya karşı güven oluşmasını ve bunu takiben bir satın alma alışkanlığı oluşmasını sağlar,
- Tüketicinin markayla ilgili algılamalarını ve dūřüncelerini etkiler,
- İşletmenin ve markanın pazara nüfuz etmesini ve başarılı bir konuma gelmesine olanak tanır.

İlk kez Gardner ve Levy (1955) tarafından ortaya atılan ve Aaker'ın (1997) araştırmasıyla literatürde kabul gören marka kişiliği kavramı, markaların da tıpkı insanlar gibi belirli kişilik özelliklerine, duygulara veya izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Çağdaş, entelektüel, tutucu, genç, yaşlı gibi insani özelliklerin bir marka ile çağrışımlandırılmasıdır (Taşlı, 2010: 55).

Marka kişiliği, marka kimliğinin bir parçası olarak kabul görmektedir. Marka kişiliği stratejik araç olarak marka kimliğinin farklılaştırılmasına katkı sağlamakta ve onu desteklemektedir (Sevil, 2006: 72).

Marka kişiliği, tüketicinin mutlak gerçeklik algısını değiştirmekte ve markanın lehine göreceli bir gerçeklik yaratmaktadır. Böylece işlevsel fayda anlamında diğer markalardan fazla farkı olmasa bile, ortaya koyduğu başarılı marka kişiliği sayesinde diğerlerinden daha iyi olduğu kanısı yaratmaktadır (Baltacıoğlu ve Demirbağ Kaplan, 2007: 136).

Özellikle bazı sektörlerde veya kategorilerde ürünler birbirine çok benzediği için veya ürünün net bir fiziksel faydası olmadığından ayırıtırma tamamen marka kişiliği üzerinde yapılmaktadır (Borça, 2007: 144).

Dünyanın önde gelen pazarlama ve danışmanlık şirketlerinden Copernicus'un 46 ürün kategorisinde 1500 kişi ile görüşülerek yapılmış olan bir araştırma firmalara arasındaki marka benzerliğinin dereceleri ortaya koymuştur. Dünyada benzeri ilk defa yapılan bu araştırma sonuçlarına ilişkin bazı örnekler aşağıda verilmiştir (Seyhan, 2007: 18-19).

Tablo 2.2. Markaların Benzerlik Dereceleri

Sektör	Ürün/ Hizmet	Benzerlik Derecesi (%)
Kredi Kartı	Visa / Mastercard	45
Akaryakıt	Mobil / Shell	34
Spor Giyim	Nike / Adidas	27
Otomobil	Toyota / Honda	23
Bilgisayar	IBM / Compaq	21

Kaynak: Seyhan (2007: 19)

Ar (2004: 76), işletmenin markası ile tüketicilerin arasındaki ilişkinin güçlü bir şekilde kurulabilmesi için marka kişiliğinin taşınması gereken bazı özellikler şöyle sıralamıştır;

- **Güven:** Marka kişiliğinin en önemli özelliğidir. Güven olmadan markaya ilişkin bir bağın geliştirilmesi imkânsızdır.
- **Önemseme:** Hizmet kalitesi, çevreye ve toplumsal olaylara duyarlılık, sorumluluk, esneklik gibi tüketicinin önemsendiğinin hissettirebileceği bir yapıda olmalıdır.
- **Heyecan Verici Olma:** Markanın tüketiciyi harekete geçirmesi, heyecan ve sürprizler sunmasıdır. Bu tür durumlar tüketicinin markaya olan ilgisinin sürmesini ve ilişkinin sürekliliğini sağlayacaktır.
- **İlham Verici Olma:** Markanın tüketiciye yanında, yakınında olduğunu hissettirmesidir. Markaya sorgulanamayan bir bağlılık yaratır. Bu çok güçlü bir insani duygudur ve ancak iyi markalar elde edebilir.

Marka kişiliği, Ogilvy (1983: 85) tarafından, tüketicinin markaya aktardığı insani özelliklerin toplamı olarak tanımlanmıştır. Bu yönüyle marka kişiliği tıpkı insan kişiliğine benzemektedir ve insan kişiliğinde olduğu gibi matematiksel olarak hesaplanamayacak kadar çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Diamantopoulos vd.,2004: 132). Ancak belli başlı bazı özellikler, insan özelliklerinde olduğu gibi öne çıkmaktadır. Aaker'a (1997: 352) göre marka kişiliğinin insan kişilik özellikleriyle özdeşleşmiş olan beş temel boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar ve boyutlar altındaki özellikler Tablo 2.3'te verilmiştir.

Tablo 2.3. Marka Kişiliğinin Boyutları

Boyutlar	Samimiyet	Heyecan	Ustalık	Seçkinlik	Sertlik
Alt Boyutlar	Pratik Dürüst Sağlıklı Neşeli	Cesur Canlı Yaratıcı Çağdaş	Güvenilir Zeki Başarılı	Üst sınıf Çekici	Dışa dönük Güçlü
Özellikler	Pratik Aile yönlü Mütevazı Dürüst Samimi Gerçek Sağlam Orijinal Neşeli Duygusal Arkadaş Canlısı	Cesur Modern Heyecan verici Canlı Soğukkanlı Genç Yaratıcı Eşsiz Çağdaş Bağımsız Güncel	Güvenilir Çalışkan Emin Zeki Bilimsel Kurumsal Başarılı Lider Uzman	Üst Sınıf Cazibeli Gösterişli Sevimli Feminen Düzgün	Dışa dönük Maskülen Batılı Güçlü Sert

Kaynak: Aaker (1997: 352)

Aaker'ın (1997) araştırması Amerikan tüketicileri üzerinde yapılmış bir araştırmadır. Türkiye'de benzer bir araştırma ile Türkiye'deki marka kişiliği profilini ortaya koymayı amaçlayan Aksoy ve Özsoyer (2007: 3-5) ise dört boyuttan oluşan bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur ve Aaker (1997) tarafından geliştirilmiş olan ölçek boyutlarından farklı olarak geleneksellik ve androjenlik boyutlarının oluştuğunu bulgulamışlardır. Bu boyutlar Türkiye'ye özgü boyutlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar Tablo 2.4'te verilmiştir.

Tablo 2.4. Türkiye'de Marka Kişiliğinin Boyutları

Boyutlar	Yetkinlik	Heyecan	Geleneksellik	Androjenlik
Özellikler	Profesyonel Başarılı Prestijli İşini iyi yapan Güvenilir Sağlam İyi Kendine güvenen Global İstikrarlı Kaliteli Orijinal Bildik İddialı	Genç Genç ruhlu Dinç Sportif Tutkulu Baştan çıkarıcı Çevik Özgürlükçü Neşeli Eğlenceli Eğlendirici Sempatik Hareketli Hayatı seven	Geleneksel Mütevazı Hesaplı Tutumlu Aile odaklı Muhafazakâr Klasik	Şatafatlı Kadımsı Asi Erkeksi

Kaynak: Aksoy ve Özsoyer (2007: 3)

Doğru bir marka kişiliği belirleyip, bunun sürekliliğini sağlamak önem arz etmektedir. Bunun için markanın sahip olduğu öz değerler dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde marka kişiliği değişecek, bu durum da tüketici zihninde şüpheler oluşmasına sebebiyet

verecektir. Bu şüphe durumu, marka ile tüketici arasındaki ilişkiye zarar vermektedir. Bu, özellikle marka sadakatinde istenmeyen bir durumdur (Cop ve Baş, 2010: 324).

Marka imajı, tüketicilerin markaya ilişkin öğrendikleri bilgilerin, çeşitli pazarlama iletişimi reklam çabalarıyla güçlendirilmiş olan bir bütündür (van Rekom vd., 2006: 182). Marka imajı, tüketiciler tarafından algılanan, markayla ilgili tüm bilgi ve duyguların toplamından oluşmaktadır. Markanın kimliği, kişiliği gibi markaya ilişkin tecrübeler tüketici zihnine yerleşerek sonuçta bir imajın kaynağını oluşturmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2005: 95). Markanın logosu, ambalajı, satış yeri ve tanıtım faaliyetleri gibi faktörlerin tümünden etkilemektedir (Peltekoğlu, 2001: 292).

Tüketicilerde ürün veya hizmet açısından değerlendirilen soyut veya somut tüm etkenler markanın imajını olumlu veya olumsuz bir yönde etkilemektedir. Markanın tüketicide bıraktığı izlenimlerin toplamı marka imajını meydana getirmektedir (Buchanan vd., 1999: 347). Dolayısıyla tüketicilerin markaya ilişkin bilgi ve tecrübelerin birikmesiyle beraber zihinlerinde markaya ilişkin bir imaj oluşmaya başlamaktadır. Ancak, marka imajının oluşabilmesi tüketicinin markayı satın almış veya kullanmış/ tüketmiş olması gibi bir şart bulunmamaktadır. Tüketici satın alıp kullanmamış dahi olsa markanın imajına yönelik bir algı oluşturabilmektedir (Hung, 2008: 239).

Franzen'a (2005: 398) göre marka imajı üç kapsamda incelenebilmektedir. Bunlar şöyle sıralabilir;

- **Özellikli markalar:** Ürünün fonksiyonel özelliklerine dair genel bir inanın yarattığı güvene dayalı imaj durumudur. Tüketici, kaliteyi ve mevcut birçok ürün alternatifini arasında ürünlerin özelliklerini objektif olarak değerlendirmesi zor olduğunda, bazı özelliklere sahip olduğu iddia edilen ürünleri seçme yoluna gitmektedir. Örneğin, Volvo güvenilir otomobil imajı yaratmışken Mercedes konforlu sürüş imajı yaratmıştır. Bunlar markaların özelliklerine yönelik bazı inanışlardır.
- **Tutku Markaları:** Bu tip markalar, markaları satın alan tüketicilerin imajını sembolize etmektedir. İmaj, ürün hakkında, ürünün fonksiyonel faydaları hakkında çok az şey iddia ederken, arzulanan yaşam stili, saygınlık, statü, ün, kendine güven hakkında çeşitli vaatler sunmaktadır. "Rolex, profesyonel yöneticilerin kullandığı bir

saattir”, “Vakko, modayı takip edenlerin tercihidir” gibi yarguların kullanımı bu durumla ilgilidir.

- **Deneysel Markalar:** Bu türden markalar, çağrışımlara ve duygulara ait bir imajı yansıtmakta, tutkunun da ötesine geçerek, tüketici ve ürün arasında bir felsefeyi yansıtmaktadır. Örneğin Coca Cola'nın “Hayatın tadı” Loreal'in “Ben buna değerim” tutumu deneysel markalara örnektir.

Marka kimliği, marka kişiliği ve marka imajı kavramları birbiriyle karıştırılmamalıdır. Marka kimliği temelde stratejik bir imaj oluşturma çabasıdır. Dolayısıyla kimlik, imajdan önce gelmektedir. İmaj ise, markanın tüketicilerin zihinlerinden algılanmaların toplamıdır. Pazarlama iletişimi sürecinde işletme tarafından gönderilen tüm mesajlar (marka adı, simgeler, reklam, sponsorluk vb.) tüketicilerin zihninde marka imajını biçimlendiren mesajlardır. Bu durum bir iletişim süreci olarak düşünüldüğünde imaj, tüketiciler tarafından gerçekleştirilen bir kod çözümlemesinin sonucudur. Marka kimliği, iletişim sürecinde kaynağın (işletmenin) imaj ise tüketicilerin kontrolü altındadır denilebilir (Uztuğ, 2008: 43). Yalnızca arzu edilen farkındalık düzeyine ulaşıldıktan, marka kimliği ve kişiliği sağlandıktan sonra, marka imajı ortaya çıkmaktadır. İyi bir marka imajı sağladıktan sonra da marka değerinin sağlanması gündeme gelmektedir (Yılmaz, 2007: 18).

Tablo 2.5. Marka Kimliği, Kişiliği, İmajı ve Konumu Arasındaki Farklılıklar

Marka Kimliği	İşletme tarafından oluşturulan markanın tüketiciler tarafından nasıl algılanmasını istediğini gösterir.
Marka Kişiliği	Markaya tüketici tarafından eklenen insansı kişilik özellikleridir.
Marka İmajı	Markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığını gösterir.
Marka Konumu	Marka kimliğinin ve değerlerinin tüketicilerle iletişimini sağlar ve markanın pazardaki durumunu gösterir.

Kaynak: İslamoğlu ve Fırat (2016: 15)

2.5.2. Marka Konumlandırma

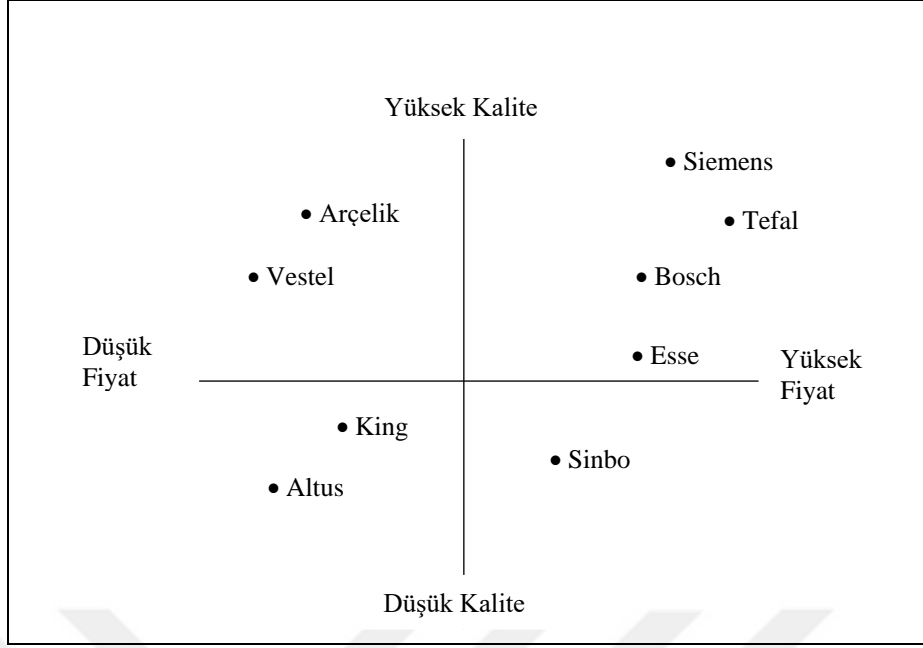
Konumlandırma stratejisi markanın tüketiciler tarafından tanımlanması ve rakip markalara göre tüketici zihninde belirli bir yer edinmesine yönelik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Aktuğlu, 2008: 122). Hedef pazarın veya tüketici grubunun, markanın konumunu algılama şekli, zihinlerinde oluşan yerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Blythe, 2001: 81).

Günümüz pazarlarında tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak çok sayıda alternatif marka bulunmakta ve tüketiciler bu alternatifler arasından istek ve ihtiyaçlarını en

iyi şekilde karşılayacak olan markayı seçmektedir. Çok sayıda işletme markalarla rekabette öne çıkma yarışı içindedirler ve bu yarışta karar verici konumunda tüketiciler bulunmaktadır. Bu süreçte işletmeler tüketicinin dikkatini çekmek, beğenisi kazanmak için öncelikli olarak tüketicinin zihninde rakip markalara kıyasla öne çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla konumlandırma bu anlamda tüketicinin kalplerini ve zihinlerini fethetme süreci olarak düşünülebilmektedir. Markaya yönelik tüketici algılarını, tutumlarını, alışkanlıklarını belirleme sürecidir (Altunışık vd., 2016: 227-233).

Konumlandırma uygulamalarının etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için ürün veya hizmetin ayırt edici niteliklerinin ön plana çıkartılması gerekmektedir (Zengin ve İldeniz, 2005: 38). İşletme, marka için kendisine hedef olarak belirlediği pazarda başarılı bir konumlandırma yapamazsa marka, tüketicilerin hafızasında bir değer yaratamayacaktır (Elitok, 2003: 66).

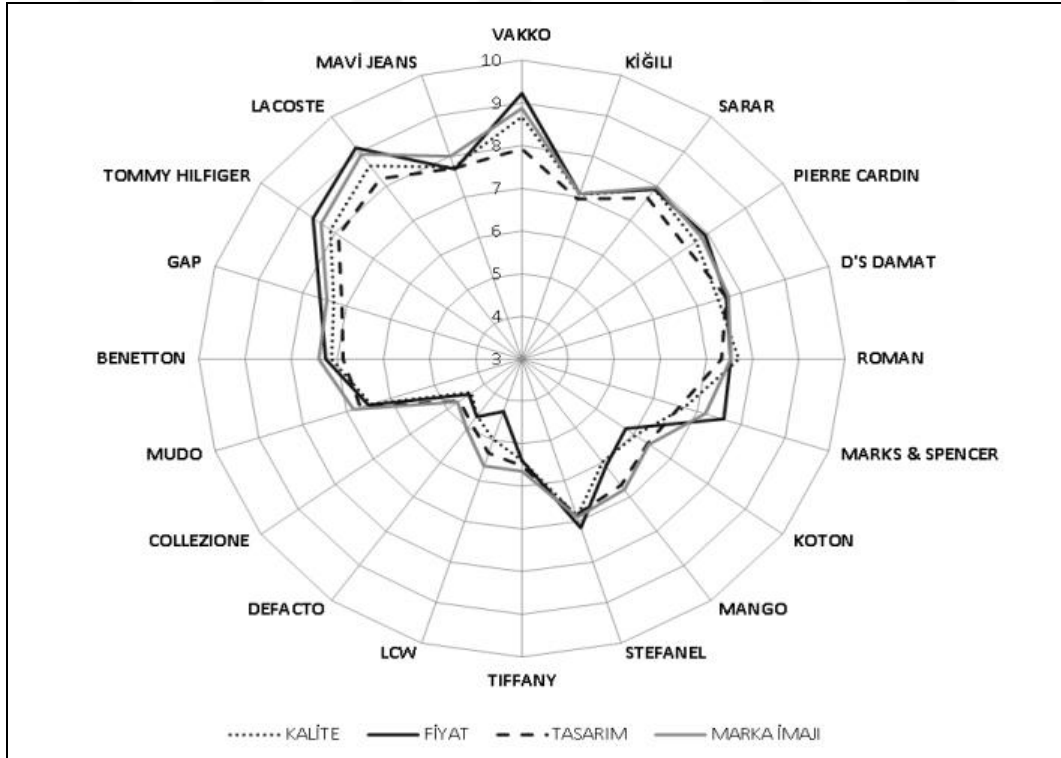
Konumlandırma, tüketicilerin markayı algılama biçimini göstermeyi amaçlayan faaliyetler olduğuna göre, bu sürecin tüketicilerin zihninde yapılması gerekmektedir. Sonuçta pazarlama faaliyetleri tüketici istemediği sürece bir şeyi yapmaya veya yapmamaya zorlayamaz. Yalnızca tüketiciyi markayı anlama konusunda cesaretlendirecek stratejiler ve taktikler belirleyebilir. Bunun da sağlıklı bir biçimde belirlenebilmesi için işletmenin tüketicilerin pazarı nasıl gördüğünü anlamasına ve mevcut algıların belirlenmesine yönelik olarak bir konumlandırma analizine ihtiyacı olacaktır. Bu kapsamda nitel veya nicel tekniklerden istifade edilerek algılar belirlenmeye çalışılır. Bu tekniklerden biri Şekil 2.11'deki (elektrikli ev aletleri kategorisi) algısal konumlandırma haritalarıdır. Bu analizlerden sonra konumlandırma stratejileri belirlenebilmektedir (Eser vd., 2011: 258-266).



Kaynak: Eser vd., (2011: 268)

Şekil 2.11. Konumlandırma Haritası Örneği

Karataş ve Altunışık (2015) yerli ve yabancı giyim markalarının tüketici zihnindeki konumlarını kalite, fiyat, tasarım ve marka imajı değişkenleri altında tespit etmek için yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre Şekil 2.12'deki grafik ortaya çıkmıştır.



Kaynak: Karataş ve Altunışık (2015: 146)

Şekil 2.12. Giyim Markalarının Tüketici Zihnindeki Konumları Örneği

İşletmelerin marka konumlandırma faaliyetleri sırasında kullandığı stratejileri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Tek, 1999: 332-333; Erdil ve Uzun, 2009: 75-76; Kotler, 2000a: 302; Sarı, 2011: 60-61):

- **İşlevsel faydalara göre konumlandırma:** Ürünün nitelikleri, içeriği, kalitesi veya faydalarına yönelik konumlandırmayı ifade etmektedir. Örneğin bir su markasının saflığını ve içerdiği mineralleri vurgulayan, bir otomobilin sağladığı konforu ve sürüş güvenliğini vurgulayan, bir teknolojik ürünün hızını ve performansını veya bir dayanıklı tüketim ürününün sağlamlığını vurgulayan markalar bu tür konumlandırma grubuna dahil olmaktadır.
- **Fiyat ve kaliteye göre konumlandırma:** Bu tür konumlandırmada markanın yüksek fiyatının bir kalite ibaresi olarak kullanılması veya bir kalite ölçütüne göre en düşük fiyattan satışa sunulması gibi uygulamaları içermektedir.
- **Kullanım alanına göre konumlandırma:** Bu konumlandırmada esas olarak yer ve zaman kriterleri kullanılmaktadır. Örneğin bir içeceğin serinlemek ve susuzluğu gidermesi, bir ısıtıcının kış günlerinde sıcak bir ortam yaratması, bir bisküvinin çay ile iyi gitmesi gibi durumlar kullanılarak buna göre bir konumlandırma yapılmaktadır.
- **Kullanıcılara göre konumlandırma:** Burada markanın kullanıcılarına özgü olan özellikler vurgulanarak tüketicinin algısında kendisine özdeş bulacağı bir konumlandırma yapmak esastır. Eğlence arayanlar için, kendine güvenen özgür kadınlar için, doğa severler için, şıklığa önem verenler için gibi konumlandırmalar buna örnek olarak verilebilmektedir.
- **Belirli bir ürün sınıfına göre konumlandırma:** Bazı durumlarda işletmeler markalarını belirli bir sınıfla ilişkilendirmek veya belirli bir sınıfla ilişkisini koparmak amaçlarıyla konumlandırma faaliyetleri yerine getirebilmektedir. Burada enerji tüketimi az, çevreyle dost, yakıt tasarruflu, dış dostu, sağlığa faydalı gibi nitelendirmeler kullanılmaktadır.
- **Rakiplere göre konumlandırma:** Markanın ürünlerini rakiplerin ürünleriyle kıyaslayarak aralarındaki farkları öne çıkarması ve daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz, daha estetik, daha üstün, daha hızlı gibi üstünlükleri belirtmesi suretiyle yapılan konumlamadır.

Konumlandırma faaliyetleri sayesinde ürün veya hizmetin fiyatının pazar koşulları tarafından değil, markanın değeri üzerinden belirlenmesini sağlamaktadır. Böylece işletme fiyat üzerinde kontrol sağlayabilmekte ve pazardaki fiyat dengesi işletme tarafından belirlenebilmektedir (Aaker, 1997: 348). Markanın tüketiciler tarafından daha iyi bir biçimde tanınmasını ve daha kolay bir biçimde hatırlanmasını sağlamaktadır (Elitok, 2003: 78). İşletmeye ve markaya yönelik olarak tüketicilerin algısında iyi bir imaj oluşturabilme imkanı tanımakta ve bu sayede mevcut satın alma davranışını sürdüren tüketicilerin yanında potansiyel tüketicilere de hitap etmesi ve tercih edilen marka haline gelmesine olanak tanımaktadır (Govers ve Schoormans, 2005: 190; Aktaran Sanaç, 2018: 53).

İşletme yönetimi, markanın konumlandırılmasında bir tutarlılık sağlamak durumundadır. Konumlandırma faaliyetleri çerçevesinde tüm işletme birimlerinin ve pazarlama karmasının her bir elemanının arsında bir bütünlüğün olmasını temin etmelidir. Yani, markanın konumlandırılması, ürün özelliklerinin yanı sıra reklam ve tanıtım mesajları, fiyatlar ve dağıtım noktalarının seçimi gibi faaliyetler ile de desteklenmeli ve tüm bunlar tutarlılık göstermelidir. Tutarlılığın başarılabilmesi markanın yeniden değerlendirilmesine yol açabilmekte, marka değerini düşürebilmektedir (Buchanan vd., 1999: 345).

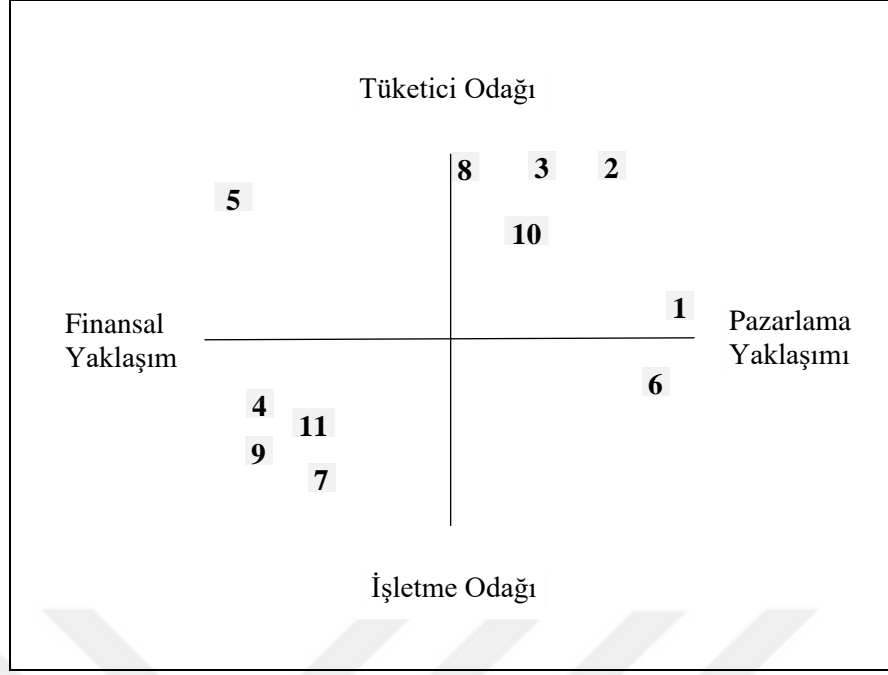
2.5.3. Marka Denkliği (Değeri)

Hem tüketiciler hem de işletmenin diğer paydaşları tarafından göze çarpan, hayran olunan ve saygı duyulan markalar, yirmi birinci yüzyılda iş ortamının en büyüleyici fenomenlerinden birini temsil etmektedir. Güçlü ve değerli markalar adeta tüketicilerin varlığının bir parçası haline gelmiş durumdadır (Balmer ve Gray, 2003:972). Bu durum günümüz yoğun rekabet altındaki pazar şartlarında işletmelere çok büyük bir avantaj sağlamaktadır. Markaların bu başarıyı elde etmesi marka denkliğini sağlamasından geçmektedir.

Marka denkliği, işletmenin, ürününe veya hizmetine, marka adı, sembolü gibi bileşenlerin eklemiş olduğu ilave değerler setidir (Aaker, 1991: 15). Markanın, diğer markalar karşısında tüketicilerin markaya atfettikleri değerlere bağlı olarak oluşan gücünün toplamını göstermektedir. Tüketicilerin zihninde markanın tüm bileşenleri çerçevesinde oluşan bir değer olup tüketici yönlü bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Fırat ve Badem, 2008: 211).

Marka denkliğinin çalışılmasında için iki genel motivasyon söz konusu olduğu söylenebilir. Bunlar finansal açıdan (bilançodaki varlık değerlemesi açısından) veya birleşme, satın alma veya elden çıkarma amaçları için daha kesin bir şekilde tahmin etmek için muhasebe yöntemlerini kullanarak markanın değerinin belirlenmek istenmesinden oluşmaktadır. Marka değeri çalışmasının ikinci bir nedeni, pazarlama verimliliğini artırmayı amaçlayan stratejiye dayalı amaçlar kapsamında ele alınmaktadır. Maliyetlerin artması, rekabetin güçlenmesi ve taleplerde yaşanabilen azalmalar sebebiyle işletmeler pazarlama harcamalarının etkinliğini artıracak bazı arayışlar içine girmişlerdir. Bunun bir sonucu olarak pazarlamacılar, bir işletmenin pazarlama verimliliğini artırılmasında en değerli varlığının, işletmenin yaptığı yatırımlarla tüketicinin zihninde canlandırdığı marka ile ilgili güçlü izlenim olduğunu anlamışlardır (Keller, 1993: 1).

Buradan hareketle, marka denkliğinin tanımlanmasında tüketici temelli yaklaşım, finansal temelli yaklaşım ve bu iki yaklaşımın birleşiminden oluşan karma bir yaklaşım olmak üzere üç türde bakış açısı hakimdir (Kim vd., 2003: 336). Finansal yaklaşımda marka değerinin, markanın yaratılmasından pazarlanmasına kadarki süreçlerin tamamında neden olduğu tüm maliyetlerin toplanarak belirlenmesine yönelik sayısal bir metoda dayanan somut söz bir ölçümün yapılması konusudur (Kriegbaum, 1998: 9). Tüketici temelli yaklaşımda ise somut ölçüm mümkün olmamaktadır. Bunun yerine değer belirlenmesinde tüketici algıları belirleyici olmakta (Lassar vd.,1995: 13), maddi değerlerden öte tüketiciye sunulan değerler (Aaker, 1991: 4), tüketicinin bilgisi (Keller,1993: 5), marka tercihi (Park ve Srinivasan, 1994: 272), markayla ilgili tutumu ve marka sadakati (Feldwick, 1996: 12) gibi kavramlar değeri ortaya koymaktadır. Bu iki yaklaşımı bir arada ele alan karma yaklaşım ise finansal yaklaşımın tüketici algılarını ele almaması, tüketici temelli yaklaşımın ise markanın somut varlıklarını ve finansal değerini hesaba katmaması gibi eksikliklerin giderilmesi için ortaya atılmış ve bu iki yaklaşımı birleştirmiştir (Kim vd., 2003: 338; Aktaran Yapraklı ve Can, 2009: 267). Marka denkliği ile ilgili mevcut literatürdeki yaklaşımları geniş çaplı bir incelemeyle sınıflandıran Bilsel Engin (2016: 282-288) finansal yaklaşım ve pazarlama yaklaşımı yatay düzlemde, tüketici odağı ve işletme odağı dikey düzlemde olmak üzere bir matris üzerinde özetlemiştir (Şekil 2.13).



Not: 1-Farquhar (1989); 2-Aaker (1991); 3-Keller (1993); 4-Simon ve Sullivan (1993); 5-Kamakura ve Russel (1993); 6-Yoo vd. (2000); 7-Ailawadi vd. (2003); 8-Srinivasan vd. (2005); 9-Ambler (2008); 10-Keller ve Lehmann (2006); 11-Raggio ve Leone (2007)

Kaynak: Bilsel Engin (2016: 284)

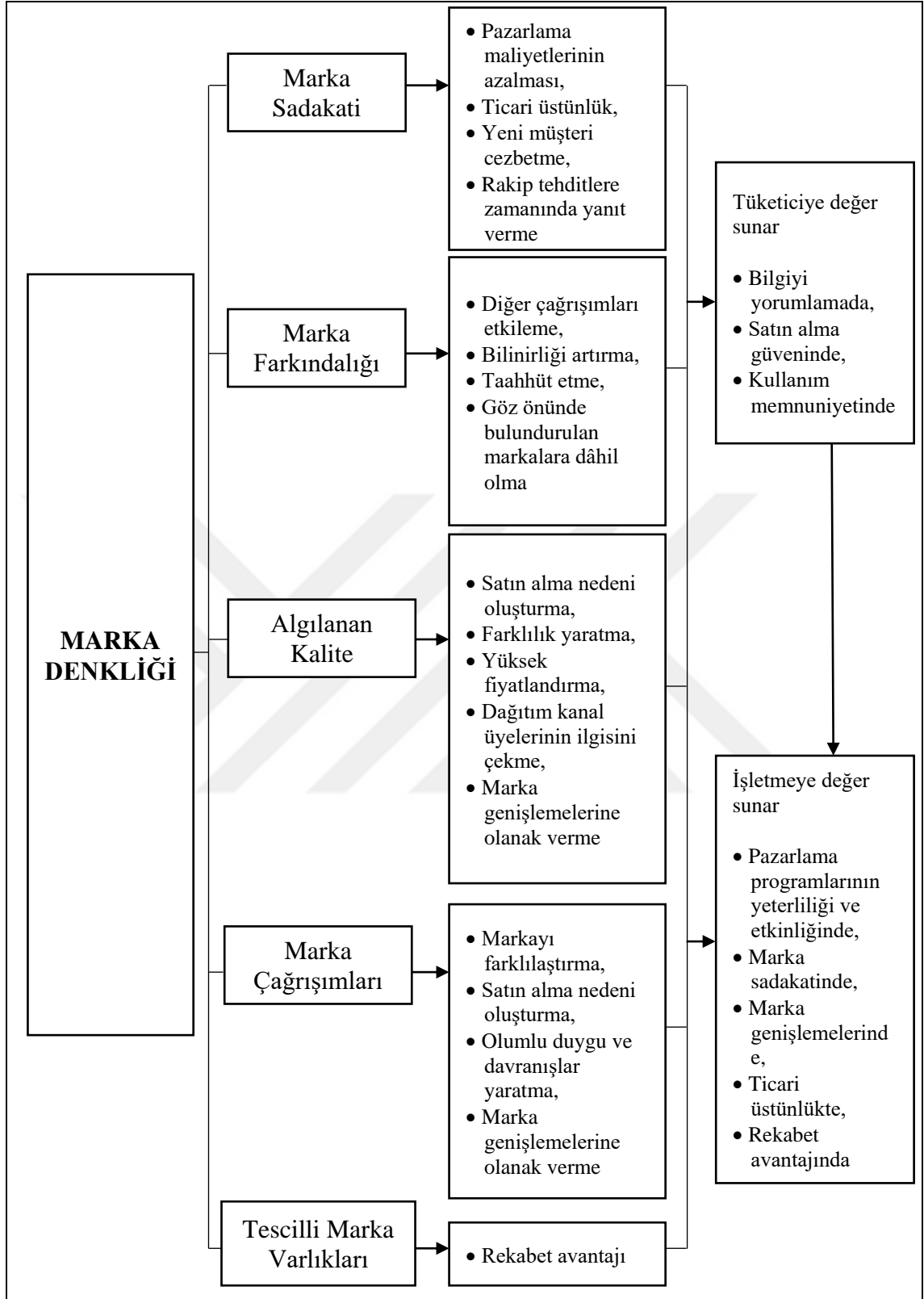
Şekil 2.13. Marka Denkliği Kavramları Matrisi

Bahsedilen bakış açılarının farklılaşması nedeniyle marka değeri kavramı, literatürde farklı şekillerde ifade edilmekte ve tanımlanmaktadır. Marka değeri, markanın ismine ve sembolüne bağlı olarak tüketiciye veya işletmeye ek değer kazandıran (veya kaybettiren) varlıklar ve sorumluluklar grubudur ve söz konusu varlıklar grubu dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; marka farkındalığı, marka çağrışımları, algılanan kalite ve marka sadakatidir (Aaker, 1996: 7; Alkibay, 2005: 86).

Marka değerini esas alan çalışmalarda bu kavrama ilişkin çeşitli modeller öne sürülmüştür. Modeller marka değeri bileşeni olarak temelde aynı faktörleri ele almakta beraber bazen marka değerinin bir bileşeninin farklı bir alt başlık altında değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin Keller'in (1993; 1998) yaklaşımında marka çağrışımı, marka imajı başlığı altında incelenirken, Aaker (1996) ise bu iki kavramı birbirlerinden ayrı değerlendirmektedir. Marka değeriyle ilgili olarak literatürde yer alan marka değeri bileşenleri arasında genel olarak algılanan kalite, marka kimliği, marka kişiliği, marka çağrışımı, marka bilinirliği, marka imajı, marka konumlandırması ve marka sadakatinin yer aldığı görülmektedir (Yener, 2013: 89). Bu çalışmada literatürde (Swait vd., 1993; Park ve Srinivasan, 1994; Lassar vd., 1995; Cobb- Wolgren vd., 1995; Sinha ve Pappu, 1998; Erdem ve Swait, 1998; Yoo ve Donthu, 2001; Washburn ve Plank, 2002; Alkibay, 2005; Atılğan,

2005; Pappu ve Quester, 2006; Aaker ve McLoughlin, 2007; Marangoz, 2007a; Tong ve Hawley, 2009; Taşkın ve Akat, 2010; Erciş vd., 2013; Koçoğlu ve Aksoy, 2016) genel olarak kabul gören Aaker'in (1996) modeli esas alınarak marka değeri; marka farkındalığı, marka çağrışımları, algılanan kalite ve marka sadakati kapsamında değerlendirilecektir. Marka denkliğinin bu unsurlarına ilave olarak tescilli marka varlıklarının da ele alındığı model Şekil 2.14'te detaylı olarak verilmiştir.





Kaynak: Aaker (1991: 1; 1996: 9)'den uyarlayan Yılmaz (2007: 33)

Şekil 2.14. Marka Denkliliğinin Unsurları

Marka değeri yatırımcılar, üretici işletme, perakendeci işletmeler ve tüketiciler açısından ele alınabilmektedir. Marka değeri sayılan tüm grupların her birine artı değer

katmaktadır. Yatırımcılar bir markanın değerini, işletmenin diğer varlıklarının toplam değerinden ayırtmak için kullanmaktadır. Öte yandan, üretici ve perakendeci işletmeler marka değerinin stratejik sonuçları ile daha fazla motive olmaktadır. Daha fazla üretim ve satış hacmi, daha yüksek kar marjları sağlamaktadır. Ayrıca, yeni ürünler arz etmek açısından da bir güven sağlamakta ve rekabetçi saldırılara karşı korumaktadır. Perakende için de mağaza trafiğinin artmasını, tutarlı satış hacimlerini olumlu yönde etkilemektedir (Cobb-Walgreen vd., 1995: 26).

Markalarla ilgili istatistiksel veriler ve analizler paylaşan ve geleneksel olarak her yıl dünyanın en değerli 100 markası listesini yayınlayan marka danışmanlık firması Interbrand'in 2018 yılı raporuna göre markaların durumu Tablo 2.6'da verilmiştir.

Tablo 2.6. Dünyanın En Değerli Markaları

Sıra	Marka	Sektör	Ülke	Değişim (%)	Marka Değeri (milyon \$)
1	Apple	Teknoloji	ABD	+16	214,480
2	Google	Teknoloji	ABD	+10	155,506
3	Amazon	Perakende	ABD	+56	100,764
4	Microsoft	Teknoloji	ABD	+16	92,715
5	Coca Cola	Meşrubat	ABD	-5	66,341
6	Samsung	Teknoloji	Güney Kore	+6	59,890
7	Toyota	Otomotiv	Japonya	+6	53,404
8	Mercedes	Otomotiv	Almanya	+2	48,601
9	Facebook	Teknoloji	ABD	-6	45,168
10	McDonald's	Restaurant	ABD	+5	43,417
20	Honda	Otomotiv	Japonya	+4	23,682
30	H&M	Giyim	İsveç	-18	16,826
40	Nissan	Otomotiv	Japonya	+6	12,213
50	Adidas	Spor Ürünleri	Almanya	+17	10,772
100	Subaru	Otomotiv	Japonya	-	4,214

Kaynak: Interbrand (2019)

Uluslararası marka değerlendirme ve danışmanlık kuruluşu olan ve markaların değerlerini hesaplayan Brand Finance'in 2018 yılı verilerini içeren ve Türkiye'nin en değerli yüz markasını gösteren raporuna göre şu sonuçlar elde edilmiştir (Brand Finance, 2018);

- Türkiye'nin en değerli yüz markasının toplam değeri 27.5 milyar dolardır.
- Rapor sonuçlarına göre 2,042 milyar dolar marka değeri ile Türk Hava Yolları Türkiye'nin en değerli markası olarak saptanmıştır.
- En yüksek değer artışı %91 oran ile Aselsan tarafından gerçekleştirilmiştir.

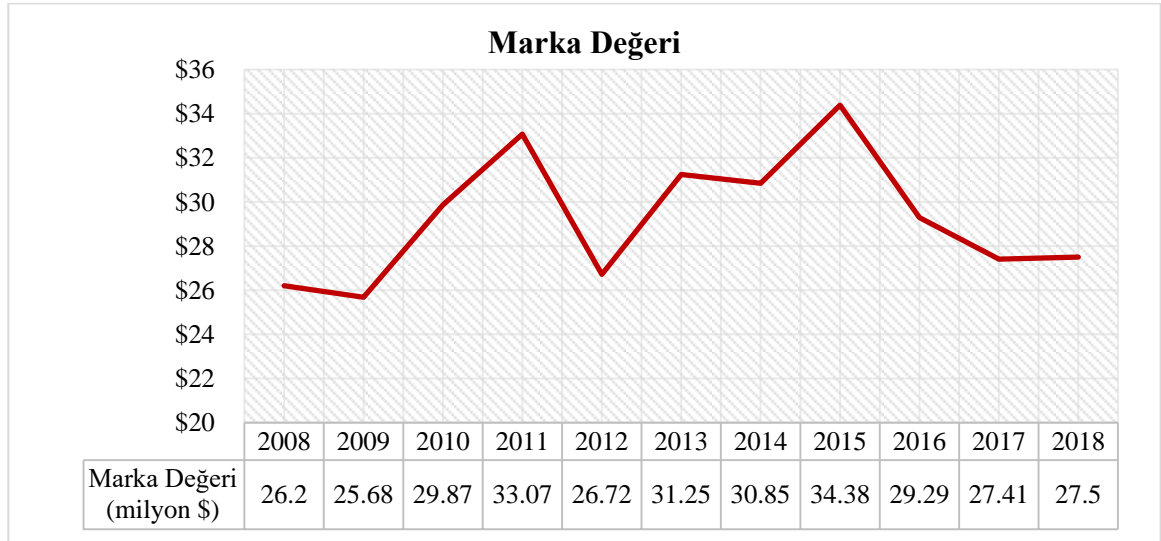
- En büyük değer kaybı %53 ile Karsan Otomotiv’de olmuştur. Bimeks %52 kayıpla hemen ardında yer almıştır.
- Toplam değer %70’ini hizmet, %30’unu ise sanayi sektörü oluşturmaktadır.
- En büyük payın sahibi %34 oranı ile bankacılık sektörüdür.

Açıklanan bu rapor kapsamında Türkiye’nin en değerli markaları sıralaması Tablo 2.7’de verildiği şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 2.7. Türkiye’nin En Değerli Markaları

Sıra	Marka	Sektör	Değişim (%)	Marka Değeri (milyon \$)
1	Türk Hava Yolları	Havayolu	+6	2,042
2	Türk Telekom	Telekomünikasyon	-27	1,907
3	Turkcell	Telekomünikasyon	-6	1,841
4	Akbank	Bankacılık	+4	1,649
5	Garanti	Bankacılık	+2	1,584
6	Ziraat Bankası	Bankacılık	+9	1,432
7	İş Bankası	Bankacılık	+7	1,334
8	Arçelik	Dayanıklı Tüketim	-2	1,258
9	Yapı Kredi	Bankacılık	-1	937
10	Ford Otosan	Otomotiv	+11	878
20	Opet	Akaryakıt	+20	365
30	TEB	Bankacılık	+16	245
50	Tat	Gıda	-25	78
100	Lokman Hekim	Sağlık	-	8

Kaynak: Brand Finance (2018)



Kaynak: Brand Finance (2018)

Şekil 2.15. Marka Değerlerinin Yılları İçinde Seyri

Tüm bu bilgiler ışığında, bir marka için yüksek bir marka değerinin bulunmasıyla beraber, tüketicilerin genel olarak markanın yüksek bir düzeyde farkında oldukları,

markayla ilgili olumlu çağrışımlara sahip oldukları, markayı yüksek kalitede algıladıkları ve markaya karşı sadık olduklarını söylemek mümkündür (Keller, 2013: 73). Marka denkliği kuvvetli olan markalar, markanın satın alınma miktar ve zamanını mevcut tüketiciler açısından arttırmanın yanında yeni tüketiciler kazanılmasında da etkili olmasını sağlamaktadır. Böylece pazar paylarının ve tüketici cüzdan paylarının yüksek olması sebebiyle hızlı ve güçlü bir gelir akışına sahip olmaktadır. Buna bağlı olarak inelastik bir talep ve inelastik bir fiyat yapısı sağlamaktadır. Bu durum da yatırımların geri dönüş oranını arttırmakta, kar marjını yükseltmektedir. Ayrıca satış ve dağıtım kanallarına yönelik faaliyetlere duyulan gereksinim azalmakta ve bu da maliyetleri düşürmektedir. Çünkü denkliği güçlü olan marka her zaman yoğun bir talep görecektir. Böylece yeni rakiplerin pazara girmesinde caydırıcı bir durum da ortaya çıkmakta, markanın konumunu koruyabilmesi, genişlemesi ve yeni pazarlara girmesi yönünde avantaj sağlamaktadır (Tosun, 2014: 200-201).

2.5.3.1. Marka farkındalığı

Marka farkındalığı, tüketicinin markayı tanıma veya hatırlama becerisine veya performansına ilişkin bir kavramdır (Kim vd., 2008: 77). Tüketicilerin zihninde bir markanın varlığının gücünü ifade etmektedir. Farkındalık ile satın alma davranışı arasında bir ilişki söz konusudur. Çünkü tüketiciler hakkında bir bilgiye sahip olmadıkları ürünleri satın almaktan kaçınma davranışı gösterebilmektedirler (Erdil ve Uzun, 2009: 241). Ters bir durumda ise, tüketicinin marka farkındalığının olması halinde özellikle kolayda ürünlerde geçerli olmak üzere satın alma kararını verecekleri kısa süre içerisinde, markanın tanıdıklığından dolayı yeterli bir sebep görülüp satın alma kararı verilebilmektedir (Pitta ve Katsanis, 1995: 53).

Marka denkliğinin sağlanması noktasında en temelde tüketicinin markanın farkında olmasının ve tanınırlığın gerekliliği bulunmaktadır (Esch vd., 2006: 99). Markanın tanınırlığı ancak öncesinde bir farkındalık yaratılarak sağlanabilmektedir. Doğal olarak tanınmadan önce fark edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda farkındalık, tüketicinin marka için attığı ilk bilinçli adımdır (Elitok, 2003: 103).

Marka farkındalığı, markanın tüketici zihninde sahip olduğu izlerin gücü olarak temelde marka tanınırlığı ve marka hatırlanabilirliğini de içeren bir kavramdır. Markaya ilişkin farkındalık markaya yönelik olan algıların ve fikirlerin oluşması için bir ön şart niteliği

taşımaktadır. Farkındalıktan sonra gelen tanınırlık, markanın ürün kategorisi içerisinde diğerlerinden ayrılarak değerlendirilmesini, ambalajı, logosu gibi bileşenlerinin görüldüğünde markanın tanınabilmesini ifade etmektedir. Marka hatırlanırılığı ise tüketiciye markaya dair herhangi bir ipucu verildiğinde tüketicinin, zihninde markaya ilişkin oluşturduğu bilgileri kullanarak markayı hatırlamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla bunların oluşabilmesi için öncelikle farkındalığın oluşması gerekmektedir. Marka farkındalığının belirlenmesinde kullanılacak olan düzeyleri, şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Uztuğ, 2008: 29-30):

- Tanınırlık (X markasını hiç duydunuz mu?)
- Hatırlama (Hangi araba markalarını hatırlıyorsunuz?)
- Hatırlanan ilk marka (Aklınıza gelen ilk marka hangisidir?)
- Markanın baskınlığı (Belirli bir ürün grubu içerisinde hatırlanan tek marka)
- Marka bilgisi (Markanın konumunu biliyor musunuz?)
- Marka görüşü (Marka hakkında bir fikre sahip misiniz?)

Marka bilinirliği genel olarak beş aşamada değerlendirilmektedir (Aktuğlu, 2008: 38-39):

- **Markayı kabul etmeme (Brand rejection):** Tüketicilerin bir markanın ürününü hâlihazırdaki haliyle ve en azından imajı değişinceye kadar satın almayacağı anlamını taşımaktadır. Bu durum, üründe değişikliklere, markanın konumlandırılmasında değişikliklere gidilmek durumunda kalınabilmektedir. Ayrıca marka imajına yönelik çalışmaların veya hedef pazarda değişikliğin yapılmasını gerekli kılabılır. Farkındalığın artırılması için çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle hizmet sektörü için daha önemli bir kavramdır.
- **Markanın tanınmaması (Brand non-recognition):** İşletmenin ve aracı veya perakendeci işletmelerin tanıtım ve tutundurma faaliyetlerine rağmen tüketicilerin tamamı tarafından markanın tam olarak tanınmaması veya hiç bilinmemesi durumunu tanımlamaktadır.
- **Markanın tanınması (Brand recognition):** Tüketicilerin markayı tanıdığını ve hatırladığını ifade etmektedir. Belirli bir pazarda, özellikle rekabetin yoğun olduğu alanlarda diğer markalardan farklılaşma konusunda avantaj getirmektedir. Tüketici,

satın alma davranışı esnasında işletmenin markasını herhangi bir yardım almaksızın hatırlayamıyorsa, mağaza rafları arasında daha az bilinen markalara yönelebilmektedir.

- **Marka tercihi (Brand preference):** Tüketicilerin –burada artık müşteri olarak da ifade edilebilir- geçmiş tecrübelerine ve alışkanlıklarına dayanarak markalar içinde genel olarak belirli bir markayı tercih etmesi ve o markadan satın alma davranışını tekrarlamaya eğimli olması durumunu ifade etmektedir. Tüketicinin markaya olan güveni sarsılmadığı sürece veya çok daha avantajlı bir durumla karşılaşp davranışını değiştirmediği sürece tercih ettiği marka da değişmeyecektir.
- **Marka ısrarı (Brand insistence):** Müşterilerin bir işletmenin markasına ait ürünlerin satın alınmasında noktasında ısrarcı olması ve sürekli olarak bu markayı aramasını ifade etmektedir. Müşteri, başka fırsatlar yakalasa veya satın alma kararını değiştirebilecek etkenlerin altında kalsa dahi bu markaya yönelmekte, sadakat göstermektedir. Bu durum bir işletmenin en büyük hedeflerinden birini oluşturmaktadır.

Aaker, marka farkındalığı kavramının düzeylerine ilişkin olarak bir piramit önermiştir. Şekil 2.16’da verilen bu piramide göre farkındalığın dört düzeyi bulunmaktadır.



Kaynak: Aaker (1996: 300)

Şekil 2.16. Marka Farkındalığı Piramidi

Marka tanınırlığı, tüketicinin markaya karşı oluşmuş olan aşinalığını, yeterli düzeyde bilgi sahibi olmasını temsil etmektedir. Bu bağlamda tanınırlık, markanın kendi kategorisi içinde diğerlerinden ayrılmasını sağlamaktadır. **Marka hatırlanılabilirliği**, tüketiciye markanın ait olduğu ürün sınıfı belirtildiğinde, markanın tüketicinin aklına gelmesidir (Aaker, 1996: 11). **Akla ilk gelen marka olmak** düzeyinde tüketiciler, markanın tamamen farkındadır. Ürün kategorisi içinde ilk akla gelen marka olmak o kategoride en çok farkında olunan marka olmak anlamındadır. İşletmeler için çok arzulanan bir durumdur. **Marka ismi hâkimiyeti** ise en üst farkındalık düzeyidir ve piramidin en üstünü oluşturmaktadır. Tüketicilerden belirli bir ürün sınıfına ait marka isimleri istendiğinde tamamına yakınının sadece tek bir markayı dile getirmesini ifade etmektedir (Aaker, 1996: 15). Bu düzeyin biraz ilerisinde, markanın ürün kategorisinin yerine geçtiği bir durum söz konusu olacaktır (Aktepe ve Baş, 2008: 85). Jenerik marka olarak adlandırılan bu tür markalara örnek olarak Borcam, Oralet, Selpak, Nescafe, Pimapen, Uhu, Vileda, Kot, Jelibon, Sana, Topkek verilebilir.

Elitok'a (2003: 107-108) göre işletmeler marka farkındalığını arttırmak için şu hususlara dikkat etmelidir;

- Tüketicilerin ürün ya da hizmeti tercih etmesine değer bir fark yaratmalı,
- Markaya özgü bir slogan veya melodi geliştirmeli,
- Güçlü, akılda kalıcı bir sembol oluşturmali,
- Reklam, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerine önem vermeli,
- Çeşitli etkinliklere, toplumsal faaliyetlere sponsorluk yapılmalı,
- Gündem oluşturacak pozitif çıkışlarda bulunulmalıdır.

2.5.3.2. Marka çağrışımları

Marka çağrışımı, markayla ilgili herhangi bir ögenin akla gelmesi, görülmesi ya da duyulması halinde tüketicinin zihninde oluşan düşünce, duygu ve görüşler olarak tanımlanmaktadır (Sözer, 2009: 75). Tüketicinin markayla ilgili olarak zihninde canlanan her şeydir (Aaker, 1991: 109). Marka duyulduğu anda, o marka ile ilgili akla gelen renk, tip, şekil, güç, benzersizlik, kullanışlılık gibi markayı diğerlerinden farklı bir konuma erıştiren çağrışımlardır denilebilir (Aydın ve Ülengin, 2011: 61).

Marka çağrışımları, birincil ve ikincil kaynaklardan oluşmaktadır. Birincil kaynaklar, tüketicinin markayı satın almış ve kullanmış olmasından ileri gelen geçmiş deneyimlerden oluşmaktadır. İkincil kaynaklar ise, ağızdan ağza pazarlama, referans gruplarının görüş ve önerileri, yorumlar, reklamlar gibi kaynaklardan oluşmaktadır (Yüce, 2010: 51; Srinivasan vd., 2005: 1437; Yazgan vd., 2014: 239).

Bir işletmenin markasının tüketicinin belleğinde istenen biçimde yer edinmesi ve bir takım çağrışımlar oluşturularak markanın sürekli güncel tutulması ve akılda kalması için başarılı bir çağrışım yaratma çabası gerekmektedir (Atılğan, 2011: 50).

Bir markanın gücü, tüketicilerin zihninde markanın nasıl algılandığıyla ilişkilidir. Güçlü bir marka yaratmak için işletmenin temel görevi tüketicilerin ürün ve hizmetlerle ilgili doğru deneyimler yaşatmak olmalıdır. Böylece tüketicilerin duyguları, düşünceleri, hayalleri, inançları ve görüşlerinin markayla ilgili olumlu bir şekilde ilişkilendirilmesi mümkün olabilecektir (Hoeffler ve Keller, 2002: 79).

Keller (1993: 22) marka çağrışımlarını beş temel başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma şu şekildedir (Koçoğlu ve Aksoy, 2016: 76-77):

- **Markanın faydaları:** Marka performans, güvenilirlik gibi tüketiciye sağladığı faydaları çağrıştırmalıdır.
- **İşletme değerleri:** İşletmenin sahip olduğu çevre dostu, şeffaf, sorumluluk sahibi gibi değerleri çağrıştırmalıdır.
- **Kişilik:** Yenilikçi, heyecan verici, güçlü, gösterişli, çevik, samimi gibi kişilik özelliklerini çağrıştırmalıdır.
- **Kullanıcılar (hedef kitle):** Hedef kitleyi çağrıştırmalıdır. Giyimine dikkat edenler şu markayı tercih eder, hız tutkunları bu marka otomobile biner, bu marka saati satın alanlar prestije önem verirler, doğayı sevenler bu markayı tercih eder gibi markanın bir grubu çağrıştırmasını içermektedir.
- **Markanın nitelikleri:** Marka konforlu, kaliteli, dayanıklı, hızlı gibi bazı nitelikleri çağrıştırmalıdır.

Marka çağrışımlarının temel işlevleri ise şöyle sıralanabilmektedir (Aaker, 1991: 110-113):

- Markayla ilgili bilgilerin tüketicilere aktarılması ve zihinlerinde olan mevcut bilgilerin hatırlanmasını sağlamak,
- Markanın rakip markalardan farklılaşmasını sağlamak,
- Markaya karşı olumlu algıların ve duyguların ortaya çıkmasını sağlamak,
- Tüketiciler için bir satın alma nedeni oluşturmak,
- Marka genişlemesine zemin hazırlamak.

2.5.3.3. Algılanan kalite

Algılanan kalite, tüketicilerin marka hakkında mükemmellik ya da üstünlük yargılarıdır (Uslu vd., 2006: 36). Tüketiciler genel olarak kalite konusunda özellikle bilinirliği yüksek olan ve imajı güçlü olan markalara daha fazla güvenmektedir. Bu sebeple de bu tür markalara diğerlerine kıyasla daha yüksek bir bedel ödemeye de razı olmaktadır. Bahsedilen markaların arasındaki fiyat farkı da tüketiciler tarafından kalite göstergesi olarak görülmektedir (Kocabay, 2014: 14). Algılanan kalitenin nesnel olarak ölçülmesi mümkün değildir. Markanın ürünlerinin veya hizmetlerinin tüketicinin işlevsel ve psikolojik beklentilerini karşılama oranına göre değişmektedir (Lee vd., 2011: 1093).

Algılanan kalite, markaya ait duyguları ve soyut değerlerin yanı sıra ürüne ait özellikleri de içermektedir. Ürün özelliklerinin yanında markayla ilişkilendirilmiş olan performans, dayanıklılık, güvenilirlik, tutarlılık gibi boyutları da bulunmaktadır (Gil vd., 2007: 189). Dolayısıyla ürünün ekonomik ömrü, kusursuzluğu, performansının sürekliliği, ürünü destekleyici ek hizmetler ve satış sonrası destekler ve tüm bunların kalitesine yönelik algılar da kalitenin belirleyicileri olarak kabul görmektedir (Aaker, 1991: 86; Erciş vd., 2013: 28).

Algılanan kalite tüketiciler için statü sembolü de olmaktadır. Sembolik etkisinin yanında tüketicilerin satın alırken güven içerisinde hareket edebilmesini sağlamakta, satın alma sürecini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca iyi bir kalite algısının işletmelere de sağladığı bazı faydalar bulunmaktadır. En başta tüketici satın alma karar sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Tüketicilere işlevsel faydanın yanında duygusal doyum da sağlamaktadır. Tüketicilerin markanın sosyal referans grubuna dahil olmalarını sağlayarak markanın doğal bir tanıtıcısı ve tavsiye edicisi olmasını sağlamaktadır (Sözer, 2009: 100). Bunun için güçlü bir kalite algısı oluşturmak gerekmektedir.

Halis (2004: 49-50) bir markaya yönelik kalite algısının güçlü olabilmesi için tüketicilerin talep ettiği temel özellikleri şu şekilde sınıflandırmıştır;

- Performans (somut ve soyut verimlilik)
- Güvenilirlik (performansın sürekliliği konusunda emin olma)
- Estetik (görsel, işitsel, biçimsel özelliklerin etkileyici olması)
- Kullanışlılık (markanın kendisinin ve satış sonrası ek hizmetlerinin sorunsuzluğu)
- Devamlılık (kullanım süresi bakımından uzun veya taahhüt edildiği ölçüde olması)
- Güvenlik (tüketici için zararlı olan, tehlike arz eden özelliği olmaması)
- Mükemmeliyet (tüketicilerin tüm istek ve ihtiyaçlarına yönelik, tüm beklentilerine yönelik tatmin sağlaması).

Algılanan kalite marka denkliğinin önemli bir bileşenidir. Algılanan kalitenin düzeyi arttıkça markanın tercih edilme payı da artacak, ayrıca marka denkliği de yükselecek, değer kazanacaktır (Zeithaml, 1988: 3). Algılanan kalitenin yüksek olması tüketicilerin markanın farklılıklarının ve üstün yönlerinin bilincinde oldukları anlamına gelmektedir. Bu da tüketiciler için markayı tercih etme sebebi oluşturmakta, uzun süreli ilişkiler ve deneyimler kurmaya imkan tanımaktadır. Böylece marka denkliği de bu oranda artmaktadır (Yoo vd., 2000: 197).

2.5.3.4. Marka sadakati

Marka sadakati kavramı, bir markaya olan tutkunluk ve bağlılık derecesini ifade etmektedir (Aaker, 2007: 58). Tüketicinin markayla ilgili olumlu algı ve düşüncelere sahip olduğu bunun da satın alma eylemlerinde tekrara dönüştüğü bir durumdur (Keller, 1993: 8). Belirli bir markaya karşı olumlu bir tutum ve savunma davranışı arasındaki ilişkinin gücünü ifade etmektedir (Dick ve Basu, 1994: 106). Oliver'a (1999: 40) göre yalnızca geçmiş deneyimlere bağlı olarak değildir ve gelecekte de aynı şekilde aynı markayı tekrar satın almak ve tekrar savunmak için sahip olunan güçlü bir kararlılık ve vaat söz konusudur (Oliver, 1999: 40).

Bu itibarla marka sadakatini, tüketicinin aynı ürün kategorisinde bulunan alternatif markalar arasında yaptığı olduğu karşılaştırmanın sonucunda, belirli bir markaya karşı geliştirmiş olduğu göreceli tutum ile bu göreceli tutumun gücüne bağlı olarak markanın

tüketici tarafından tekrarlı olarak satın alınması davranışı olarak tanımlamak mümkündür (Güneren, 2004: 51; Alkibay, 2005: 86).

Marka sadakatinde, potansiyel olarak davranış değiştirmesine neden olabilecek pazar çabalarına ve dış etkenlere rağmen (Oliver, 1999: 40), başka bir ifadeyle, rakip markaların daha düşük fiyatlar veya çeşitli promosyonlar teklif etmeleri durumunda dahi, tüketicinin tek bir markayı arama ve satın alma niyeti söz konusu olmaktadır (Palumbo ve Herbig, 2000: 116). Tüketicinin marka sadakati arttıkça, rakip markalara yönelme olasılığı azalmaktadır (Aaker, 1991: 39). Bu durum rakip işletmelerin markalarına ve pazarlama çabalarına tüketiciyi duyarsızlaştırmakta ve rakipler karşısında bir engel oluşturarak sadık bulunduğu markaya rekabet avantajı sağlamaktadır (Delgado-Ballester ve Munuera-Aleman, 1999: 1238).

Güçlü bir markanın temel özelliği, kendisine sadık bir tüketici kitlesi yaratmasıdır. Stratejik açıdan kendi ürün kategorisinde marka sadakati geliştirmiş bir marka, pazara yeni ürünlerin girişi konusunda bir engel oluşturabilmektedir. Dolayısıyla yeni ürün ve markaların rekabet gücü azalmaktadır (Uztuğ, 2003: 33-35). Bu anlamda güçlü markalar tüketicilerin gözünde çok önemli bir konum kazandıklarından yüksek satış oranları ve kar marjlarının yanında, gelecekteki oluşacak talepleri tahmin etmek ve fiyatta ayarlamalar yapmak konusunda avantaj yakalayacaklardır (Knapp, 2002: 90).

Literatürde marka sadakatine ilişkin olarak davranışsal (Brown, 1952; Cunningham, 1961; Tucker, 1964) veya tutumsal bir olgu olduğuna yönelik tartışmalar bulunmaktadır. Marka sadakatine yönelik davranışsal olgu yaklaşımıyla sadakat, tüketicinin belirli bir markadan tekrar eden satın alma davranışını kapsamaktadır. Aynı markanın tekrarlı satın alınması veya alınmamasının bu olguyu açıklamak için yeterli olduğu savunulmaktadır. Ayrıca satın alma davranışı öncesindeki değerlendirme süreci ve davranışı etkileyen faktörler, yani tüketici davranışlarının nedenleri kapsam dışında tutulmaktadır. Sadakati yalnızca tekrar eden satın alma davranışı olarak ele alan ve bu doğrultuda satın alma sıklığı gibi değişkenlerle ölçen çalışmalar bazı durumları açıklamakta yetersiz kalmıştır. Tutumsal yaklaşımda (Day, 1969; Park vd., 1987) ise gerçek marka sadakatinden bahsedebilmek için tekrarlı satın almanın yanında tüketicinin markaya karşı olumlu tutumlar da sergiliyor olması gerektiği görüşü bulunmaktadır. Bu görüşün dikkat çektiği bir diğer konu ise gerçek sadakat ile sahte sadakat ayırımının yapılmasına ilişkindir. Day (1969) gerçek marka sadakatini, sahte sadakat olarak adlandırdığı psikolojik dayanağı olmayan tekrar satın

almadan ayırmıştır. Sahte marka sadakatinde tüketici bazı etkenlerden etkilenecek şekilde değiştirebilmektedir. Ancak, gerçek marka sadakatinde tüketiciler için markanın özelliklerinin, faydalarının yanında kendileri için ifade ettiği değere önemlidir ve markayı değiştirme ihtimalleri azdır (Delgado- Ballester ve Munuera- Aleman, 2005: 189). Ayrıca, davranışsal görüşte sadık olan ve sadık olmayan tüketicinin ayırt edilmesinde rakamsal değerler kullanırken, tutumsal görüşte sadakatin belirli seviyeleri olduğu öne sürülerek bu seviyeler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu iki yaklaşımı birleştiren tutum bazlı davranışsal yaklaşımda (Jacoby ve Kyner, 1973; Sheth, 1974; Dick ve Basu, 1994; Fournier ve Yao, 1997, Stern, 1997; Bowen ve Chen, 2001) ise hem davranışsal hem de tutumsal sadakatin var olması gerektiğine dair bir görüş öne çıkmaktadır ve satın alma davranışına neden olan niyetlere önem atfetmektedir. Yalnızca geçmişteki satın alma davranışları değil, gelecekteki satın alma niyetleri de dikkate alınmaktadır (Rundle- Thiele, 2005: 415; 492; Amine, 1998: 306; Devrani, 2009;408-409; Demir, 2011: 269; Kocabay, 2014: 19-22). Marka sadakati bu anlamda süreklilik arz eden bir tutum ve davranış bütünüdür. Dolayısıyla sadakatten söz edebilmek için satın alma davranışının tekrarlanmasının yanında ve gelecekte de tekrarlanacak olması esas alınmaktadır (Salegna ve Goodwin, 2005: 52).

Day'ın (1969) görüşüne göre genel olarak zorunluluktan veya yalnızca alışkanlıktan ileri gelen tekrar satın almalar “sahte marka sadakati”; markanın alternatif markalara rağmen tercih edilmesi, markaya karşı duygusal bir bağ kurulması, markaya bir şekilde erişilememesi halinde satın alma faaliyetinden vazgeçilmesi gibi durumlarda “gerçek marka sadakati” olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşıma paralel olarak Dick ve Basu (1994: 101) sahte sadakat ve gerçek sadakat kavramları dahil olmak üzere marka sadakati açısından Şekil 2.17'deki gibi dört farklı durum olduğunu savunmuşlardır (Özaltın Türker ve Türker, 2013: 52-53).

		Tekrarlı Satın Alma	
		<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
Göreceli Tutum	<i>Yüksek</i>	Gerçek Sadakat	Gelişmemiş Sadakat
	<i>Düşük</i>	Sahte Sadakat	Sadakatsizlik

Kaynak: Dick ve Basu (1994: 101)

Şekil 2.17. Marka Sadakatinin Düzeyleri

Aaker (2007: 59) ise marka sadakatının düzeyleri bir piramit yardımıyla açıklamıştır (Şekil 2.18). Buna göre piramidin en alt kısmında sadakatsiz tüketiciler bulunmaktadır. Bu tür tüketiciler için markanın bir önemi yoktur ve genel olarak fiyat önemlidir. İkinci düzeyde markadan genel olarak memnun olan tüketiciler bulunmaktadır. Bir tür alışkanlık üzerine satın alma yapmakta, memnuniyetsizlik söz konusu olmadığı sürece bu alışkanlıklarını sürdürmektedirler. Üçüncü düzeydeki tüketiciler de markadan memnunnardır. Bunun yanında marka değiştirme maliyetleri (para, zaman, performans gibi) önem arz etmektedir. Değiştirme maliyetlerine katlanmaya değer bir çıkar durumu olmadığı sürece markadan satın almaya devam edeceklerdir. Dördüncü düzeyde markayı içtenlikle seven tüketiciler bulunmaktadır. Markayla aralarında arkadaşlık gibi duygusal bir bağ bulunmaktadır. Zirvede ise markaya kendini adanmış olan, tamamen sadık tüketiciler bulunmaktadır. Markaya çok güvenmekte, alıcısı olmaktan büyük bir kıvanç duymakta, yakın çevresine marka ile ilgili olumlu tutumlarından söz etmekte ve tavsiye etmektedir (Aaker, 2007: 59).



Kaynak: Aaker (2007: 59)

Şekil 2.18. Marka Sadakati Piramidi

Eser vd. (2011: 367) ise tüketicilerin sadakat profillerine göre sadık müşteriler ve göçmenler olarak temelde iki gruba ayrılabilceğini ve bu iki temel grubun da alt profilleri olduğunu savunmuşlardır. Buna göre altı tüketici profili ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Eser vd., 2011: 367):

• Sadık Tüketiciler

- **Duygusal tüketiciler:** En sadık tüketici grubudur. Sürekli aynı markayı kullanmayı tercih ederler ve satın alma kararlarını kolay kolay değıştirmmezler. Ortalamanın üzerinde harcama yaparlar. İşletmeler bu kategorideki tüketici sayısını artırabilmek için marka imajını destekleyen duygusal unsurlara yatırım yaparlar.
- **Temkinli tüketiciler:** Sık sık fiyat- performans analizi yaparlar. Sadıklardır, fakat sadakatleri çok yüksek değildir.
- **Hareketsiz tüketiciler:** Bu gruptaki tüketiciler de sadıktır fakat, onların bu durumu genellikle ürünle az ilişkide bulunmaktan ya da karar değıştirmenin maliyetlerinden ve risklerinden kaçınmaktan kaynaklanır.

• Göçmenler

- **Yaşam biçimini değiştirenler:** Çocuk sahibi olduğu için yaşam tarzı değişen, yaşadığı şehri değiştirerek başka yere taşınan, belirli bir görüşe, tarza destek vermeye başlayan (örneğin vejetaryenlik) tüketicilerde görülen durumdur.
- **Temkinli göçmenler:** Devamlı olarak satın alma süreçlerini gözden geçiren, rasyonel kriterler çerçevesinde satın alma kararları veren tüketici grubudur.
- **Hoşnutsuz göçmenler:** İşletmenin ürününden veya satış sonrası hizmetlerden memnun kalmamış ya da işletmeyle direkt olarak alakalı olmasa dahi, bir satış temsilcisinin davranışı sebebiyle kırılmış, kızmış ve başka bir markaya geçiş yapmış olan tüketici grubudur.

Marka sadakat piramidinin en üst basamağında yer alan sadık tüketicilere sahip olma oranının yüksek olduğu işletmeler şu faydaları elde edebilmektedir (Seçkin Büyük, 2002: 100-103; İslamoğlu ve Fırat, 2016: 52):

- Marka sadakati işletmenin pazarlama maliyetlerini düşürebilmektedir.
- Rekabetçi tehditlere zamanında tepki verilebilmesine olanak tanımaktadır.
- Pazara yeni girenler için önemli bir giriş engeli oluşturmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Genişleme imkanı sağlamaktadır. Aracılar ve perakendeciler marka sadakati yüksek olan markaların tüketicilerin daima tercih sebebi olmasından ötürü satış noktalarında, raflarında marka için daha geniş yer ayırmaktadır.
- Potansiyel tüketicilere harekete geçirmektedir. Tatmin sağlayan ve güvenilen bir marka olmak, daha önce markadan satın almamış olan tüketiciler için olumlu yönlendirme etkisine sahip olmak anlamına gelmektedir. Ayrıca sadık tüketiciler kendi istekleriyle markanın tanıtımı yapmakta, imajının yayılmasına katkı sunmaktadır.

Marka sadakatının bir de yatay sadakat olarak adlandırılan bir türünden bahsetmek mümkündür. Yatay marka sadakatinde tüketicinin kullandığı, memnun olduğu ve sadakat duyduğu bir markanın başka ürünlerini de kullanma eğilimine yönelik bir kavramdır. Tüketici markanın kalitesine, imajına olan güveniyle markanın diğer ürünlerini de

denemekte tereddüt etmemektedir. Burada ürünün değil, markanın gücünün bir etkisi bulunmaktadır (Sattarova, 2010: 33).

2.6. Markalaşma Stratejileri

Markalaşma stratejileri tüketicinin zihninde markanın ve ürünlerin en verimli şekilde oluşturulabilmesi ve sınıflandırılmanın sağlanabilmesi için uygun marka bileşenlerinin bütünleştirilmesini içeren kararların alınması sürecini ifade etmektedir (Keller vd., 2008: 530). Tauber (1988:26-30) markalaşma stratejilerinin içeriğini aşağıdaki gibi ele almaktadır (Tosun, 2014: 279):

- Mevcut ürünü farklı bir biçimde sunmak,
- Ürünün içerik, koku, tat gibi özellikleri yönünden farklı varyasyonlarını sunmak,
- Markayı başka bir markayla birleşik isimle sunmak,
- Ana markayı başka yan ürünlerle birlikte sunmak,
- İşletmenin algılanan uzmanlık alanı kapsamında ürün sunmak,
- Ürünü, markanın farklılaştırıcı faydalarına dayalı özellikleri kapsamında sunmak,
- Ürünü, markanın imaj ve itibarına dayalı olarak sunmak.

Bir marka yalnızca isme, sembole, ambalaja, tasarıma, belirli kalite özelliklerine sahip olmanın ötesinde işletmeyi ve ürünlerini de temsil etmekte, işletmenin kurumsal imajına katkıda bulunmaktadır. Bunların tümü tüketicinin zihninde oluşan algıların sonucudur. Dolayısıyla tüketicilerin zihninde markanın algılanışında güçlü ve başarılı olabilmesinde marka stratejilerinin büyük bir önemi bulunmaktadır (Peker, 2017: 48). Dolayısıyla marka yönetimine dair tüm süreçlerin sonuçları markalaşma stratejilerine bağlı bulunmaktadır.

Markalaşma stratejileri bir işletmenin genel pazarlama stratejileri içerisinde en önemlilerinden birini oluşturmaktadır. Marka stratejilerinin başarısına bağlı olarak işletme marka denkliğini oluşturan unsurları için temel oluşturacak; pazarda markası için güçlü bir konum, güçlü bir tüketici imtiyazı oluşturacak ve bunu koruyup geliştirebilecektir (Douglas vd., 2001: 97).

Markalaşma stratejileri hedef tüketicilere bağlı olarak işletme içindeki tüm markaların bütünleştirildiği işletme kurumsal stratejileri doğrultusunda ele alınmaktadır. Markaya ilişkin stratejik kararlarda kurumsal stratejiler ve pazarlama karmasının elemanları bütünleşmelidir. Sonrasında marka stratejilerine ilişkin detaylar ele alınarak markayı en doğru, en iyi bir biçimde anlatacak olan vadin sunulması ve pazarlama iletişimi faaliyetleriyle desteklenmesi gerekmektedir (Aktuğlu, 2004: 117). Bu süreçte işletmenin karar vereceği markalaşma stratejileri işletmenin kapasitesi, imajı, maddi ve gayrimaddi kaynakları, yapısı, amaçları, kurumsal stratejileri, pazarlama stratejileri, girilecek olan pazarın özellikleri, tüketicilerin özellikleri ve rakip markaların özellikleri gibi birçok faktörün etkisi altında bulunmaktadır.

Kotler ve Armstrong (2004: 296), marka stratejilerine ilişkin olarak, markanın ve ürün kategorisinin mevcut veya yeni oluşuna göre dört stratejik karar olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.8. Marka Stratejileri

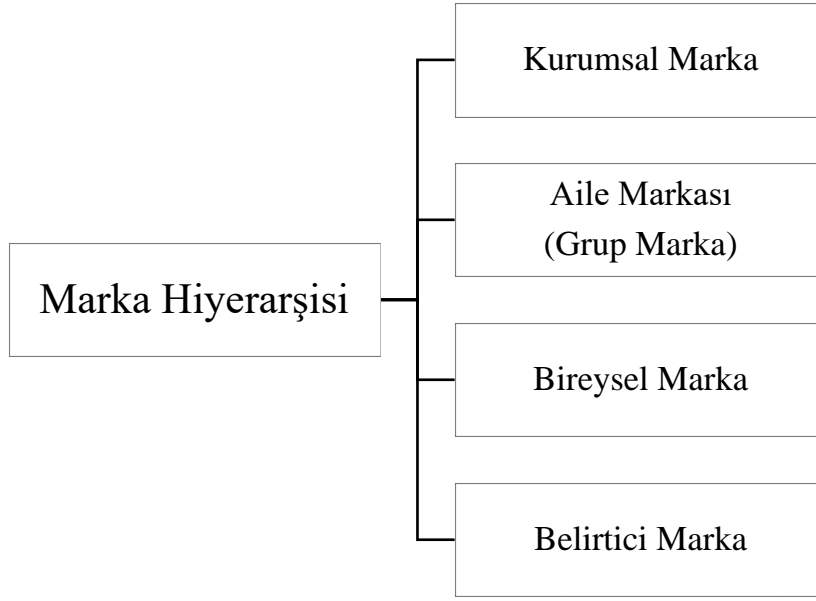
		Ürün Kategorisi	
		Mevcut	Yeni
Marka İsmi	Mevcut	Hat Genişletme Stratejisi	Marka Genişletme Stratejisi
	Yeni	Çoklu Marka Stratejisi	Yeni Marka Stratejisi

Kaynak: Ambler ve Styles (1996: 11); Kotler ve Armstrong (2004: 296)

Buradan hareketle, bir işletmenin marka stratejilerine ilişkin hat genişletme, marka genişletme, çoklu marka, yeni marka stratejisi olmak üzere dört strateji ele alınacaktır. Ancak bu kısma geçmeden önce marka hiyerarşisi kavramını incelemek kavramların ayrıştırılmasında faydalı olacaktır.

Markalar markalaşma stratejileri doğrultusunda farklı şekillerde kullanılabilir. Marka hiyerarşisi bu kullanıma ilişkin olarak bir yol göstermektedir. Kabul gören sınıflandırmaya göre marka hiyerarşisi kurumsal marka (işletmeyi temsil eden ana marka), aile markası (birden fazla kategoride aynı marka adının kullanılması), bireysel marka (bir marka isminin yalnızca tek bir kategoride kullanılması) ve belirtici marka (bir ürünün belirli bir versiyonunu veya modelinin kendine özel markası) şeklinde sıralanmaktadır.

Bu yaklaşıma ilişkin bir model Şekil 2.19'da gösterilmiştir (Elliott ve Percy, 2007; Keller vd., 2008: 535; Tosun, 2014: 282).



Kaynak: (Elliott vd., 2007; Keller vd., 2008: 535; Tosun, 2014: 282-283)

Şekil 2.19. Marka Hiyerarşisi

2.6.1. Hat Genişletme Stratejisi

İşletmenin mevcut bir ürününe benzer bir ürüne veya aynı ürünün başka bir versiyonuna olan bir talebi karşılamak üzere, aynı ürün kategorisi içinde ve aynı marka altında farklı özelliklerle bir ürün sunmasıdır (Kotler, 1997: 452; Yükselen, 2008: 199). Buradaki belirleyici nokta aynı ürün sınıfına dâhil olan ürünlerde yapılan bir strateji olmasıdır.

Hat genişletme, yenilikçi (yeni tatlar, light, şekeriz, kafeinsiz gibi seçenekler veya yeni içerikler vb.) olabileceği gibi boyut farklılığı (100 gram 500 gram, 1 litre 2.5 litre veya küçük boy, büyük boy, aile boyu gibi ambalaj seçenekleri) şeklinde de olabilmektedir. İşletme, üretim kapasite fazlasından yararlanmak, farklılaşan tüketici ihtiyaçlarını karşılamak, rakiplerin attığı adımlara yanıt verebilmek için hat genişletme stratejisine başvurabilmektedir (Çelik, 2007: 107).

2.6.2. Marka Genişletme Stratejisi

İşletmelerin markanın oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin yaptıkları büyük yatırımların yanında bazı işletmeler ise yeni pazara yeni bir ürün sunarken yeni bir marka oluşturmak yerine mevcut olan markasını genişletme yolunu tercih etmektedirler (Marangoz, 2007b: 464).

İşletmeler için yeni bir marka oluşturmak başlı başına uzun bir süreç ve aynı zamanda da yüksek maliyet anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra mevcut bir pazarda tanınan ve pazara hâkim olan markalar olduğunda yeni bir markanın rekabet edebilme gücü zayıf olmaktadır (Smith ve Park, 1992: 296). Bu nedenle işletmeler, yeni pazarlara girmeyi kolaylaştırmak adına yeni ürünleri için mevcut marka isminin kullanılması stratejisini benimseyebilmektedirler. Bu kapsamda marka genişlemesi stratejisi, mevcut bir marka isminin farklı ve yeni bir ürün veya ürün grubu için kullanılması olarak ifade edilmektedir (Aaker ve Keller, 1990: 27; Kapferer, 2001: 233). Bu stratejide işletme, güçlü olduğu alanda yarattığı markanın kaldıraç etkisinden faydalanmak istemektedir (Şallı, 2009: 23).

İşletmenin marka genişletme stratejisini uygulaması, mevcut markanın tüketiciler tarafından hâlihazırda tanınmakta ve güvenilmekte olduğu varsayımı altında işletmeye hız kazandırmakta ve yeni ürüne ilişkin pazarlama faaliyetlerindeki maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır. Bu noktada hem bir avantaj hem de risk söz konusudur. Eğer yeni ürün başarılı olursa markayı güçlendirecek, değer kazandıracaktır. Fakat başarısız olması halinde ise zayıflatabilmekte, diğer ürünlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Başkaca, marka belirli bir alanda veya ürün ile fazlasıyla konumlanmış durumdaysa ve onu çağrıştırma gücü yüksekse, başka bir alanda genişletilmesi sonucunda asıl ürün satışları bundan zarar görebilmektedir. Bu sebeple, genişletme yapılan ürünün marka altındaki diğer ürünlerle uyum göstermesi işletmenin yararına olacaktır (Duncan, 2002:53-55; Bayındır, 2008:60-61). Bu uyum düşükse, tüketicinin zihninde asıl marka (parent brand) ve genişletilmiş olan marka arasında ilgi kurulamayabilir ve bu genişletmeden verimli sonuçlar alınamayabilir (Keller ve Aaker, 1992: 35). Dolayısıyla genişletmeye dâhil olan yeni ürün ve mevcut marka altındaki ürünün veya ürünlerin benzerliği ne kadar yüksekse, genişletilmiş olan markanın yeni ürününe yansıyacak olan etki de o kadar yüksek olmaktadır (Aaker ve Keller, 1990: 29). Bahsedilen ürün benzerliği uyumunu başaran markanın, uyumsuzluk içeren ürünlere sahip olan bir markaya kıyasla başarılı olma şansı daha fazla olacaktır (Dawar ve Anderson, 1994: 119).

İşletme marka genişletme stratejisi ile marka ismi altındaki tüm ürünler üzerinde ortak bir fayda, kalite ve imaj sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer yandan, aynı marka isminin kullanılması o marka adı altındaki tüm ürünlerde veya tüm tüketiciler üzerinde aynı etkileri bırakmayabilmektedir. Genişletme stratejisinin tüketicilerde bırakacağı etkiler ve olumlu ya da olumsuz değerlendirmeden tüketici algılarına bağlı bulunmaktadır. Bu noktada marka

genişletme stratejisine dâhil edilen ürünlerin birbirine ve asıl markaya benzerliği büyük oranda etkiye sahiptir (Uzun ve Erdil, 2004: 228).

Marka genişlemesi yeni marka yaratmaya kıyasla tanıtım döneminde çok daha az bir yatırımla, çok daha iyi satış hacmi ve tutundurma çalışmalarında etkinlik getirebilmektedir (Boyett ve Boyett, 2002: 91).

Bu stratejinin bir örneği olarak Arçelik markası, derin dondurucu, buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi gibi beyaz eşya kategorisinin yanı sıra, ocak, fırın, davlumbaz, aspiratör gibi ankastre kategorisi; televizyon, tablet gibi elektronik eşya kategorisi; ütü, kahve makinesi, elektrikli süpürge gibi küçük ev aletleri kategorisi; klima, şofben, vantilatör, ısıtıcı gibi iklimlendirme ürünleri kategorilerinin tümünde kendi marka ismi olan Arçelik'i kullanmakta, ürünlerinde model numarası verme yoluna gitmektedir (Arçelik, 2019).

2.6.3. Çoklu Marka Stratejisi

Çoklu marka stratejisi, bir işletmenin aynı ürün kategorisi içinde birbirinden farklı marka kimliğine sahip iki veya daha fazla marka oluşturmasını içermektedir. İşletmeler bu stratejiyi genel olarak pazarın farklı bölümlerine nüfuz edebilmek için, farklı tüketici gruplarına hitap edebilmek ve farklı talepler doğrultusunda nitelikler kazandırılan ürünler ile satışları desteklemek için kullanmaktadırlar (Çelik, 2007: 111; Kotler ve Armstrong, 2004: 297).

Bir örnek olarak, bu stratejiyi kullanan Unilever, deterjan kategorisinde Omo ve Rinso, dondurma kategorisinde Carte D'or, Algida, Max, Cornetto, Magnum, sos ürünlerinde Hellman's ve Calvé, temizlik ürünlerinde Domestos ve Cif, kişisel bakım ürünlerinde Axe, Rexona, Dove, Elidor ve Clear gibi (Unilever, 2019) çoklu marka stratejisinin başarılı örneklerini sergilemektedir.

Morgan ve Rego (2009: 72) çoklu marka stratejisine ilişkin Fortune 500 listesindeki 72 firmayı ele alarak yaptıkları ampirik incelemede bu stratejinin işletmelerin pazarlama ve finansal performansları açısından önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Çoklu marka içerisindeki her bir markanın başarılı olması halinde ana markanın imajına büyük katkısı olacak ve bu markanın tüm markalarının ve ürünlerinin güvenilir, kaliteli olduğuna dair algılamalar oluşturabilmektedir.

Çoklu marka stratejisiyle işletme, dağıtım ve teşhir noktalarını, mağaza raflarını ele geçirip üstünlük sağlamak istemektedir. Tüketicilerin marka değiştirmeye yönelik tutumlarından meydana gelen talep değişimlerini kendisine çekmek istemektedir. Ayrıca herhangi bir üründe yaşanabilecek bir başarısızlık diğer ürünleri etkilemeyebilmektedir. İşletme içindeki markaların rekabeti de işletmede bir sinerji yaratmaktadır. Ancak bu markalar arasındaki rekabet bazen rakip markalar için avantaj oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra her bir marka için ayrı bir pazarlama karması belirlenmek zorunda olması, tutundurma maliyetleri yükseltmesi söz konusu olabilmektedir (İslamoğlu, 2009: 316).

2.6.4. Yeni Marka (Bireysel Marka) Stratejisi

Yeni marka stratejisinde işletmenin ürün portföyündeki her bir ürün özgün bir marka olarak pazara sunulur. Hedef pazara sunulacak yeni bir ürüne yeni geliştirilen marka adının verilmesidir (Alan ve Yeloğlu, 2013: 16).

Bu stratejide işletmenin ismi ile ürettikleri ürünlerin marka isimleri birbirinden farklı olmaktadır. Burada bir işletmenin adı veya belirli bir markanın üzerine kurulu bir stratejinin tersine, her bir ürünün ayrı bir markası olması söz konusudur. İşletme isminin ön plana çıkarılmasından kaçınılmaktadır. Böylece mevcut aile ya da işletme isminin olumsuz veya ilgisiz çağrışımlar uyandırabilecek anlamlarını yeni ürüne yansıtmadan ürün için en iyi marka isminin seçilmesine olanak tanımaktadır. Diğer açıdan ürünün başarısız olma ihtimalinde işletmenin veya genel markanın zarar görmesi önlenmek istenmektedir. Ayrıca, işletmenin ürünleri arasında fiyat ya da kalite açısından farklılıklar bulunmaktaysa bu markalar arasındaki olumsuz etkileşim de engellemiş olmaktadır (Corukluoğlu, 2006: 87).

2.7. Bütünleşik Marka İletişimi

Markalaşma sürecinde esas olan nokta tüketicinin markayı algılayış biçimi ve markanın tüketiciye sunduğu değer ve faydalardır. Güçlü bir marka olabilmenin ve gerçek bir marka değeri oluşturabilmenin yolu da tüketiciyle doğru iletişim kanalları ve yöntemleriyle doğru bir iletişim kurulmasından geçmektedir. Markanın tüketiciye anlatılmasında birçok iletişim yolu bulunmaktadır ancak, önemli olan markayı doğru kitleye doğru yollarla aktarabilmektir (Öztürk ve Gönenç, 2018: 299-301).

Tüketicinin markayı tanınması, tanımlayabilmesi, markayla ilgili bilgi edinme sürecinin hız kazanması, tutumların yönünün ve gücünün belirlenebilmesi marka

iletişiminin etkinliğine bağlı bulunmaktadır. Bu sürecin başarıyla yerine getirilebilmesinde işletme içerisinde tüm birimlerin marka hakkında tutarlı bir bilgi ve davranış bütününe sağlayabilmesi gerekmektedir. Markayla ilgili katkı sunabilecek herkesin ortak bir görüşe sahip olması ve ele alınan tüm bu unsurların tüketici bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir (Can, 2007: 234).

Ayrıca işletmelerin, markalaşma sürecinde tüketicilerle sürekli olarak iletişim halinde olmaları, görüş ve önerilerini sürekli olarak dinlemeleri gerekmektedir. Çünkü tüketiciler, yalnızca markanın sağladığı faydaları değil; bunun dışında işletmenin yaklaşımını, işletme çalışanlarının davranışlarını ve işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerini de değerlendirmektedir. Böylece, işletmeyle ve markayla ilgili olarak dürüst, güvenilir, duyarlı gibi bir takım algılar oluşmakta ve oluşan bu algılar, tüketicilerin markaya bakış açılarını ve tutumlarını etkileyebilmektedir (Aydın, 2017: 300).

Tüketicilerin pazarlama iletişimleri çabaları dolayısıyla algılamalarında mesajları veren kaynağın, yani işletmenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Tüketicilerin işletme hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri, tecrübeleri veya duyuları etken olmaktadır. Örneğin daha önce işletmenin ürünü kullanmış ve memnun kalmamış bir tüketici için işletmenin verdiği mesajlar doğru ve geçerli olsa dahi güvenilirlik ve inanılabilirlik algısı yaratmayabilmektedir. Dolayısıyla mesajın algılanmasından önce kaynak hakkındaki değerlendirmeler mesajın nihai algılanmasının biçimini belirlemektedir. Buna ilişkin açıklayıcı bir tablo aşağıda sunulmuştur (Tablo 2.9).

Tablo 2.9. Pazarlama İletişimi Mesajları ve Tüketici Yargılarının Değişimi

	Mesajın İçeriği	Tüketicinin Mesajı Almadan Önce Marka Hakkındaki Yargısı		
		Olumlu	Kayıtsız	Olumsuz
Kaynağa İnanılır	Olumlu	İyi anlama, tutumu kuvvetlendirir. İnanırlığı artırır.	İyi anlama, olumlu tutumu artırır.	Anlama düşük, kaynağın inanırlığını bozar, tutum değişir.
	Olumsuz	Anlama düşük, tutumu değiştirir. İnanırlığı bozar.	Anlama düşük, olumsuz tutumu kuvvetlendirir.	İyi anlama, olumsuz tutumu kuvvetlendirir, kaynak inanırlığını bozar.
Kaynağa Kayıtsız	Olumlu	Anlama iletiye bağlıdır, olumlu tutumu artırır.	Anlama iletiye bağlıdır. Olumlu tutumu kuvvetlendirir.	Anlama düşük, kaynağa inanırlığı tam anlamıyla bozar
	Olumsuz	Anlama düşük, kaynağa inanırlığı bozar.	Anlama iletiye bağlıdır. Olumsuz tutumu kuvvetlendirir.	İyi anlama olumsuz tutumu kuvvetlendirir. Kaynağa inanırlığı bozar.
Kaynağa İnanılmaz	Olumlu	Anlama düşük veya iletiye bağlıdır, kaynağa inanırlığı artırır.	Anlama düşük ya da iletiye bağlı, kayıtsız kalınır.	Anlama düşük ya da iletiye bağlı, kaynağa inanırlığı bozar.
	Olumsuz	Anlama düşük, kaynağa inanırlığı bozar.	Anlama düşük ya da iletiye bağlıdır, kayıtsız kalınır.	Anlama düşük ya da iletiye bağlıdır, kaynağa inanırlığı bozar.

Kaynak: Howard ve Sheth (1968)'den uyarlayan Baltacıoğlu ve Demirbağ Kaplan (2007: 12)

Mesajların iletilmesinde önemli bir konu, pazarlama iletişiminin bütünsel bir bakış açısıyla ele alınmasının gerekliliğidir. Pazarlama iletişimi için tek bir araç kullanmak, tüketicilerin markayı tanımasını zorlaştıracak, bütünsel pazarlama iletişimi yaklaşımına sahip olan rakipler karşısında hedef kitlenin bu markanın ürün veya hizmetlerine olan inancı azalacaktır (Yılmaz, 2006: 54). Pazarlama iletişimi araçları bir bütünlük içerisinde bulunmazsa tüketicilerin zihinleri karışmakta, verilen mesajlar etkinliğini yitirmektedir. Bu durum seçici dikkat ve algısal savunmaya da neden olmaktadır. Örneğin bir markanın reklamında başka, satış elemanlarının söyledikleri başka, markanın ambalajı veya fiyatı başka mesajlar verirse iletişim zihin karışıklığına neden olacak, olumlu etkiden öte olumsuz etkiler bırakabilecektir (İslamoğlu ve Fırat, 2016: 210).

Bütünleşik pazarlama iletişimi olarak tanımlanan bu kavram iletişim teknolojilerinin geliştiği, bireysel ve kitlesel iletişim olanaklarının olağanüstü bir biçimde arttığı bu dönemde pazarlama iletişimi uygulamalarının daha etkin ve daha planlı bir şekilde uygulanmasına yönelik ihtiyacın doğal bir sonucu olarak, gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Birbirleriyle hem ilişkili olan hem de sebep sonuç ilişkisine sahip olan markalaşma ve bütünleşik pazarlama iletişimi kavramlarının önemi birbirlerine paralel olarak artmaktadır. (Çalık vd., 2013: 138). Diğer yandan, günümüz konjontründe daha

başarılı sonuçlar elde etmek için kitlesel pazarlama faaliyetlerinden, tüketici odaklı, hedef pazardaki tüketiciler için daha kişiselleştirilmiş pazarlama karmaları ve iletişim araçlarına doğru yönelim artmaktadır (Göktaş ve Parıltı, 2016: 926).

Bütünleşik pazarlama iletişimi Kotler vd. (1999: 781) tarafından işletmenin kurumsal kişiliği, markaları ve ürünleri/ hizmetleriyle ilgili açık, net, tutarlı ve inandırıcı mesajlar oluşturmak amacıyla işletme içindeki tüm iletişim kanallarını ve pazarlama iletişimi araçlarını koordine etmesini ve bütünleştirmesini sağlayan bir uygulama alanıdır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi, işletmenin hedefleri çerçevesinde hedefler kitelere yönelik tüm iletişim araçlarının ve tutundurma araçlarının planlanması, uygulanması ve kontrolünde en ekonomik, en verimli, en etkin bir yönetim ve örgütlenme biçimini sağlamak amacıyla güden bir süreçtir (Pickton ve Broderick, 2001: 67).

Tüketicinin zihninde mümkün olan en üst düzeyde ayrıcalıklı hale gelecek “gerçek” bir marka için (Knapp, 2002: 7), açıklanan bu bütünleşme içerisinde ürünler, hizmetler, markanın kimliği ve imajı ile pazarlama iletişiminin araçları arasında bir eşgüdüm de bulunmalıdır. Örneğin markanın reklamları markanın kimliğine uygun olmalıdır, websitesi tüketici aynı görünüm ve hissi yaratmalıdır (Lindell, 1997: 6).

Verilen bu bilgiler ışığında marka iletişimi araçları şöyle sıralanabilir;

- Reklam, tanıtım, sergi ve fuarlar
- Satış geliştirme,
- Kişisel satış,
- Doğrudan pazarlama,
- Pazarlama halkla ilişkileri ve sponsorluk
- Ürün yerleştirme, sanal ortam ve sosyal medya.

2.7.1. Reklam

Reklamlar tüketicilerin marka hakkında bilgilendirilmesi, markaya ait olan ürün ve hizmetlerin tanıtılması amaçlarıyla stratejik olarak planlanan iletişim sürecidir. Reklamların markayı tanıtmak kadar önemli bir diğer misyonu ise tüketiciyi satın almaya ikna etmektir.

Reklamlar sayesinde tüketicilerin satın alma konusunda güdülenebilmektedir (İplikçi, 2015: 65-68).

Reklam faaliyetleri için birçok uygulama alanı mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralabilir (Çelik, 2007: 152-161);

- Görsel ve işitsel alanlar (Televizyon, sinema, radyo),
- Basılı alanlar (gazete, dergi, ilan, katalog, broşür, doğrudan postalama),
- Açıkahava alanları (fuar, ışıklı ilanlar, duvar reklamları, durak-istasyon reklamları, panolar, billboardlar)
- İnternet.

Tüm bu alanlarda reklam, tüketici zihninde biliçli ya da bilinçsiz olarak markanın imajını oluşturmak veya var olan bir imajı değiştirmek ya da daha da güçlendirmek için kullanılan bir araçtır, marka ve tüketici arasındaki bir bağıdır (White, 2000: 5; Çengel ve Tepe, 2003: 161-162). Kurulan bu bağ ile markanın ve ambalajının tanınırlığını arttırmak, markaya olumlu tutum oluşturmak (Savaşçı, 2008: 156), tüketicilerin istek ve ihtiyaçları çerçevesinde markanın üstün kalite özellikleri hakkında garanti vadederek tüketicide marka değeri bilinci oluşturulmak istenmektedir (Ar, 2004: 122).

Reklamlar ile genel olarak bir markanın ürettiği mal veya hizmeti duyurmak, tüketicilerin haberdar olmasını sağlamak, kullanımı, fiyatı hakkında bilgi vermek ve olumlu etkiler yaratmak amacını taşımaktadır. Bir reklam programının geliştirilmesi için öncelikle hedef pazar ve hedef tüketiciler hakkında ayrıntılı veriye sahip olunmalı, durum tespiti yapılmalı, öncelikler saptanmalı ve analiz edilmelidir. Ayrıca tüketicinin satın alma davranışları incelenmelidir. Tüketim sıklıklarının ne olduğu, ne zaman tüketildiği gibi noktalar araştırılmalıdır. Tüketicinin hangi koşullarda ve nereden satın aldığı tespit edilmesi gerekmektedir. Şüphesiz, tüm bu araştırmalar uzun bir süreçtir ve yoğun çabalar gerektirmektedir. Ancak bu verilerin elde edilmesiyle beraber hedefler kapsamında doğru bir reklam belirlenebilecek ve başarısı artacaktır (Gün, 1999: 67-70).

2.7.2. Satış Geliştirme

Pazarlama iletişimi karması içinde satış promosyonları genellikle kısa vadeli tüketim davranışları üzerinde en güçlü etkiye sahip olan araçtır (Laroche vd., 2003: 513). Kısa

vadeli hedefler içerisinde satın almayı arttırmak ve dolayısıyla kapasite fazlası üretim sonucunda gerçekleşen fazla stokları eritmek ve satış rakamlarını arttırmak amacı bulunmaktadır. Uzun vadeli açıdan ise pazar payını arttırmak, marka imajını geliştirmek, farklılık ve tanınırlık yaratmak amaçları bulunmaktadır (Alvarez Alvarez ve Vázquez Casielles, 2005: 57).

Satış geliştirme çalışmaları kapsamında uygulanan fiyat odaklı ve fiyatsız araçlar olmak üzere birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlar Tablo 2.10’da verilmiştir.

Tablo 2.10. Satış Geliştirme Araçları

Fiyat Odaklı Araçlar	Fiyat Dışı Araçlar	
	Ürün Temelli Araçlar	İletişim Temelli Araçlar
<ul style="list-style-type: none"> • İndirimli satışlar, • Çekilişler, • Kuponlar, • Bonuslar, • Müşteri kartı indirimleri, • Ödeme kolaylıkları, • Fiyat indirimleri, • Puan toplama uygulamaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Ücretsiz ürün dağıtımları, • Örnek ürün dağıtımları, • Ürün tanıtımları, • Markayla birlikte verilen hediye ürünler, • Eşantyonlar, • Hediyeler 	<ul style="list-style-type: none"> • Satış noktası gösterileri, • Standlar, • Etkinlikler, • Yarışmalar, • Özen gün organizasyonları

Kaynak: Brassington ve Pettit (1997)’den uyarlayan İslamoğlu ve Fırat (2016:228)

Satış geliştirme, ara sıra görülen, düzensizlik gösteren bir dizi teşvikten oluşmaktadır. Belirli bir markanın ürününün satın alınmasını teşvik etmek ve doğrudan satın alma davranışını etkilemek için kullanılmaktadır. Satış promosyonları önceden tahmin edilemeyen, periyodu belli olmayan, süreklilik arz etmeyen bir yapıdadır. Buradaki amaç, ani bir etki yaratmaktır. Ancak, bu durumdan satış promosyonlarının işletme tarafından doğaçlama olarak yapıldığı anlamını çıkarmamak gerekmektedir. Satış promosyonu uygulamaları işletmenin pazarlama planına uygun bir şekilde planlanmalı ve entegre edilmelidir. Ayrıca hedef kitlenin psikolojik, demografik ve davranış özellikleri ile rakip markaların eylemleri iyi analiz edilmelidir (Alvarez Alvarez ve Vázquez Casielles, 2005: 55-56).

Markadan satın alma alışkanlıklarını sürdüren mevcut tüketiciler için satış promosyonları, markayı satın almalarını hatırlatmak, zihinlerinde markanın imajını güçlendirmek, tercihlerini ve sadakatlerini arttırmak için yapılmaktadır. Markadan satın almayan potansiyel tüketiciler için ise satış promosyonları markayı denemeye teşvik etmek, tutumlarını değiştirmek ve satın almaları konusunda ikna etmek için yapılmaktadır (Delvecchio vd., 2006: 204).

Reklama kıyasla daha az maliyetli, daha esnek ve daha kolay yürütülen satış geliştirme çalışmaları geçici ve kısa ömürlüdür (Erdem, 2009: 46). Ancak genel olarak reklam kampanyaları ile birlikte kullanılmakta, tanıtım ve satışı teşvik amaçlarıyla uygulanan reklam veya kişisel satış faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına katkı sunmaktadır (Savaşçı, 2008: 162).

Satış geliştirme çabaları, tüketicilerin yanı sıra dağıtım kanalına yönelik olarak da bazı amaçlar taşımaktadır. Ortak reklam, ticari ayrıcalıklar, teşvikler, eğitim programları, bayi toplantıları gibi uygulamalarla dağıtım noktalarındaki etkinliklerin artırılması hedeflenmektedir (Duncan, 2002: 586-587).

2.7.3. Satış Noktası İletişimi ve Kişisel Satış

Satın alma noktası etkinliklerinin ve satış noktalarındaki kişisel satış etkinliklerinin de pazarlama iletişimi içerisinde önemli bir yeri bulunmaktadır.

Satın alma noktasının bileşenleri mağaza imajı, mağaza organizasyonu, ürün sunumu, mağaza atmosferi olarak sıralanabilir. Bu kapsamda mağazanın iç ve dış dizaynı, çalışanların özellikleri, davranış tarzları, verilen hizmetler, satın alma noktası reklamları ve tanıtım faaliyetleri, mağazanın yerleşimi, reyonların, rafların ve ürünlerin yerleşimi, kullanılan renkler, poster, afiş ve tanıtım görselleri, mağaza içi reklamlar, anonslar, aydınlatma, ısı, müzik, koku gibi pek çok faktörü içermektedir. Tüm bunlar tüketici tutumlarını ve davranışlarını etkileyen birer uyaran görevi görmektedir. Bu nedenle markalar ve mağaza yöneticileri bu tür uygulamalar için çoğunlukla birlikte çalışmaktadır (Tosun, 2014: 426-430).

Satın alma noktaları ürünün tüketici ile bulunduğu heryeri içerebilmektedir. Yalnızca fiziksel mağaza değil, satış makineleri, kiosklar, internet siteleri, sanal mağazalar ve mobil uygulamalar da birer satın alma noktasıdır.

Pazarlama iletişimi karmaşı içerisinde kişisel satış ayrı bir öneme sahiptir. Özellikle satış temsilcileri, tüketici ile marka arasındaki ilişkide uzun vadeli ilişkilerin oluşumunda kilit bir rol oynamaktadır. Tüketiciler ve satış yapanlar arasındaki birincil bağlantı olarak, tüketicilerin markaya ve ürünlerine ilişkin algısı, satış hizmetlerinin değeri ve dolayısıyla tüketicinin ilişkinin sürdürülmesine olan ilgisi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Weitz ve Bradford, 1999: 241). Kişisel satış, marka hakkındaki düşüncelerin, önerilerin ilk elde

edildiği, tüketici nabzının ilk ölçüldüğü araçtır. Aynı zamanda markanın ve işletmenin kurumsal kimliğinin tüketicilere yansıtıldığı, tüketicinin markaya ve işletmeye en yakın temasta olduğu noktadır. Bu nedenle, kişisel satışta marka imajından uzaklaşılması, markanın yarattığı tüketici algısı çerçevesinde uygulamalar yapılması büyük önem arz etmektedir (Atılğan, 2011: 59).

Kişisel satış aracının diğer pazarlama iletişimi araçlarından en belirgin farkı, reklam gibi kitlesel olmayıp kişisel iletişim içermesidir. Bu nedenle uygulamada çok esneklik vardır. Satış yerinde kişisel satışla görevli çalışan, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını anında saptayıp tutum ve davranışlarına göre ürün ya da hizmeti sunuşunu ayarlayabilmektedir. Tüketiciden aldığı geribildirim ile anında en uygun yaklaşıma yönelebilmekte ve etkili ve ikna edici yönde davranış gösterebilmektedir (Mucuk, 2002,114). Kişisel satış, potansiyel tüketicileri satın almaları konusunda ikna etmekte, tüketici hakkında bilgi sağlamaya çalışmakta, istek ve ihtiyaçlarını gözlemleyerek, çözüm sunmaya çalışmaktadır. Çift yönlü etkileşime dayalı bu iletişim sürecinde verilen mesajların bu çerçevede belirlenen amaçlara göre değişmesi, etkileşimin oluşmasına ve mesajların tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde değişebilmesine olanak sağlamaktadır (Bozkurt, 2004: 243).

Kişisel satışın ilgi çekme, ikna etme, anında tepki ve geribildirim alabilme, seçilmiş hedef kitleye yerinde ulaşabilme gibi avantajlarının yanı sıra zaman baskısı, az sayıda tüketiciye ulaşabilme, yüksek maliyet ve kontrolün örgütlenmenin zor olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Taşoğlu, 2009: 100).

2.7.4. Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama, tüketiciler ile işletmenin ve markasının direkt olarak, aracısız bir şekilde birbirlerine ulaşmasını içeren bir pazarlama iletişimi türüdür (Hughes, 2004: 16).

Doğrudan pazarlamanın pazarlama iletişimi araçlarının içine dahil edilmesinin nedeni mevcut veya potansiyel tüketicilere mesajların doğrudan iletilmesi ve pazarlamanın direkt olarak tüketiciyle yapılması, diğer bir anlamda direkt temasa geçebilme olanağı vermesi ve satın almaya güdülenmesidir (Argan, 1997: 5; Güragaç, 2006: 3).

Doğrudan pazarlama faaliyetlerinde kullanılacak iletişim araçları çeşitlidir. Bunlar (Tek ve Özgül, 2008: 600; Pickton ve Broderick, 2001: 590; Pınar Tavmergen, 2006: 95; Erdem, 2009: 47):

- Doğrudan postalama,
- Telefon,
- Kataloglar,
- Kitlemel medya araçları (Televizyon, radyo, gazete, dergi),
- E- posta,
- İnternet,
- Doğrudan satış,
- Trigger ve zemin reklamları,
- Mobil pazarlama,
- İnsörtler,
- Kiosk pazarlama.

Doğrudan pazarlamada, hiçbir ayırım yapılmaksızın tüm halka ürün/hizmet tanıtımı yapmak yerine, kişilerin özellikleri ve ihtiyaçları belirlenerek, o ürüne/hizmete ihtiyacı olabilecek ya da satın alma potansiyelinin daha yüksek olduğu belli bir hedef kitleye tanıtım yapılır. Böylece tanıtım kampanyasına geri dönüş oranı artırılmaya çalışılır (Ling ve Li, 1998:217-225; Dolgun ve Ersel, 2014: 2).

Etkin bir doğrudan pazarlama uygulaması etkin bir veritabanı sisteminin mevcut olmasına bağılı bulunmaktadır. Çünkü doğrudan pazarlama, veritabanı esaslı olarak çalışmaktadır. Bu veritabanı müşteriler, potansiyel müşteriler hakkında detaylı bilgi içermektedir. İsim adres bilgilerinin dışında demografik, coğrafik, psikografik, tutumsal, davranışsal pek çok bilgi yer alabilmektedir. Örneğin hangi müşterinin hangi ürünleri satın aldığı, ne miltar ve hangi fiyattan satın aldığı, sonraki dönemler için muhtemel harcama tutarları gibi bilgileri içerebilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2004:546). Ayrıca, bu verilerden bazı çıkarımlar yapmak, doğru müşterilere doğru şekillerde ulaşmak mümkündür. Örneğin sadık müşterilerin belirlenip tercihleri, istek ve ihtiyaçları, tutumları, alışkanlıkları çerçevesinde iletişim kurulabilmektedir (De Pelsmacker vd., 2001:336).

Doğrudan pazarlama sayesinde işletme için geniş çaplı istatistiki bilgiler, otomatik olarak anında elde edilebilmektedir. Ayrıca tüketicilerin satın alma eylemlerine ilişkin zamansal, tutarsal bilgileri, tutumsal ve davranışsal bilgileri a belirli zaman trendlerinde

izlenme şansı da doğmaktadır. Böylece işletmeler belirli algoritmalar çerçevesinde kişiselleştirilmiş iletişim kurabilmekte, tüketicilerin alışkanlıkları çerçevesinde reklam uygulamaları yapabilmekte ve tavsiyelerde bulunabilmektedir. Günümüzde milyonlarca pazarlama mesajına maruz kalan tüketicilerin de bu sayede daha kişiselleştirilmiş iletişim mesajlarına daha olumlu sonuçlar verebileceği düşünülebilir.

2.7.5. Pazarlama Halkla İlişkileri ve Sponsorluk

Bağımsız bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler, bazı pazarlama uzmanları ve araştırmacılar tarafından pazarlama karmasının bir alt sistemi olarak da ele alınmaktadır. Bu görüşe göre halkla ilişkiler kavramı pazarlama faaliyeti olarak yürütülmelidir. Diğer yandan, bazı halkla ilişkiler uzmanları ve araştırmacılar ise halkla ilişkilerin lobcilik, kurumsal halkla ilişkiler, pazarlama halkla ilişkileri, toplumsal halkla ilişkiler gibi farklı uzmanlık alanlarına ayrıldığını savunmaktadırlar. Fakat genel eğilim kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama halkla ilişkileri olmak üzere temel iki alanda ayrılması gerektiği yönündedir. Bu görüşe göre kurumsal halkla ilişkiler bir işletme fonksiyonu olarak, pazarlama halkla ilişkileri ise bir pazarlama iletişimi alt sistemi olarak değerlendirilmektedir (Tosun, 2014: 455).

Halkla ilişkiler tüm iletişim süreçlerinin ve tüketiciye iletilen mesajların bütünlük bir anlayışla ulaştırılmasında kilit bir rol oynamasının yanında tüketicinin odağa alındığı yaklaşımların artış göstermesiyle beraber pazarlama yönelimli halkla ilişkiler kendine özgü bir uygulama alanı olarak gelişmiştir ve gelişmeye devam etmektedir (Gencer, 2006: 338-339).

Bu kapsamda pazarlama iletişimi stratejileriyle ilgilenen ve bu anlamda pazarlamaya destek veren, pazarlama hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştiren halkla ilişkiler çalışmaları pazarlama halkla ilişkileri adı altında ele alınmaktadır. Yeni pazarlar oluşturmak, ikincil pazarlara erişmek, zayıf olan pazarları desteklemek, hedef kitleyi genişletmek, tüketicileri bilgilendirmek, bilinçlendirmek, güven oluşturmak ve marka imajını güçlendirmek amaçlarıyla pazarlamaya destek sağlamaktadır (Erciş, 2013: 326-327).

Pazarlama halkla ilişkileri, pazarlama hedeflerine ve stratejilerine hizmet etmekte, tüketicilerin ilgileri, merakları, istek ve ihtiyaçlarını teşhis etmekte, güvenilir bir bilgi iletişimi ve izlenimleriyle tüketici memnuniyetini ve satın almayı desteklemekte (Harris, 1993: 12; Okay ve Okay, 2015: 513), baskı gruplarını, kamuoyu önderlerini etkilemekte

(Kitchen, 1997: 32-34) işletmenin profilini, markasını güçlendirmektedir (Sibilia, 2008: 201).

Pazarlama halkla ilişkilerin şu alanlarda çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalara ilişkin bilgiler Tablo 2.11’de verilmiştir.

Tablo 2.11. Pazarlama Halkla İlişkileri Çalışmaları

<u>Ürün Tanıtımı</u> <ul style="list-style-type: none">• Yeni ürünleri tanıtmak,• Mevcut ürünleri canlandırmak veya yeniden konumlandırmak,• Mevcut ürünlere yeni faydalarını aktarmak,• Tüketicilerle markayı ve ürünleri bütünleştirmek.	<u>Reklam Desteği</u> <ul style="list-style-type: none">• Reklamın etkinliğini arttırmak,• Tüketicilerin reklama karşı olan direncini kırmak,• Reklamlara haber değeri kazandırmak,• Mesajları güçlendirerek, meşrulaştırarak reklamları desteklemek,• Ürün ek avantajlarını ileterek reklama destek olmak,• Tüketicileri markanın web sitelerine, uygulamalarına çekmek,• Reklamının yapılmadığı alanlarda farkındalık kazandırmak.
<u>Pazarlama Desteği</u> <ul style="list-style-type: none">• Satış geliştirme kampanyalarını güçlendirmek,• Pazarlama programlarını bölgelere, kültürlere göre yerleştirmek, uyarlamak,• Sponsorluklar ile marka farkındalığının ve bilinirliğinin arttırmak,• Tüketicilere ulaşmak için yeni yollar ve araçlar oluşturmak.	<u>Satış Desteği</u> <ul style="list-style-type: none">• Dağıtım ağını geliştirmek,• Mağaza trafiği oluşturmak,• Satış araştırmaları yapmak,• Satış gücünü motive etmek ve desteğini kazanmak.

Kaynak: Harris (2006: 6); Peltekoğlu ve Hürmeriç (2012: 6-7)

Halkla ilişkiler bu çalışmaları medya, sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşları, kamu kurumları, finans kuruluşları, aracılar, tedarikçiler, dağıtım kanalı üyeleri, kamuoyu önderleri, ve tüketicilerle ilişkiler kurarak (İslamoğlu ve Fırat, 2016: 226), yarışmalar, ödüller, yıldönümleri, özel günler, festivaller, fan kulüpleri, görsel- işitsel- basılı medya yayınları, konferanslar, web siteleri gibi etkinliklerle yürütmektedir (Tosun, 2014: 482-486).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir destekleyicisi olarak işletmeler tanıtımlarını yapmak, işletme ve marka isimlerini duyurmak, farkındalık yaratmak, imajlarını güçlendirmek, kurum kimliklerini yerleştirmek, toplumun gözünde iyi bir kuruluş olarak algılanmak, faaliyette bulunduğu topluma katkıda bulunmak gibi amaçlarla sponsorluk faaliyetleri de yapmaktadır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın sponsorlukta amaç karşılıklı fayda elde etmektir (Okay ve Okay, 2015: 538).

Sponsorluk, işletmelerin belirli hedeflere yönelik olarak özel etkinliklere, gösterilere, spor müsabakalarına, turnuvalara, davalara vb. faaliyetlere yatırımlar yapması, maddi destek sağlamasını içeren bir pazarlama iletişimi aracıdır. Markanın vitrine çıkmasını sağlamakta,

görünürlüğünü arttırmakta, işletme imajının belirli etkinlik ve gösterilerle, belirli alanlarla bağdaştırılmasını, işletmenin sosyal sorumluluğunun vurgulanmasını sağlamakta ve kamuoyu desteğini kazanmaya çalışmaktadır (Tek ve Özgül, 2008: 749- 759).

2.7.6. Sanal Dünya, Sosyal Medya ve Ürün Yerleştirmeleri

Günümüzde, çok önemli bir trend olan sosyal medya, işletmeleri doğrudan tüketicilerle buluşturan önemli bir pazarlama iletişimi fırsatı olmuştur. Sosyal medyanın bir özelliği olarak iletişimşer, kitlelere tek yönlü olarak yayılmaktan öte karşılıklı bir iletişim içerisinde gerçekleştirilmektedir. Sosyal medya, kullanıcıların kendi beğenilerini ve düşüncelerini paylaştığı bir ortam olduğundan, markayla ilgili paylaşımlarda tüketiciler de aktif rol almaktadır. Markalar, sosyal medya aracılığıyla markayla ilgili hikâyeler anlatarak, ilgi çekici ve eğlenceli paylaşımlar yaparak ve karşılıklı iletişimde bulunarak tüketicilerle sıkı bağlar kurmak istemektedir (Barutçu ve Tomaş, 2013: 9-12). Bundan dolayı işletmeler sosyal medya ağları üzerinde gerek kendi kurumsal kişiliğine gerekse marka ve ürünlerine yönelik sayfalar ve paylaşımlar oluşturmaktadır. Böylece tüketicilerin işletmeye istediği zaman kolayca ulaşabileceği, markalarını ürünlerini tanıtılabileceği, tüketiciyle birebir temasa geçebileceği ve tutumların oluşmasını ve değişmesini etkileyebileceği sosyal ortamlar oluşturmaktadır. Tüketici bir markaya yönelik sayfaları beğenmemiş dahi olsa, diğer kullanıcıların paylaşımları, beğeniler çerçevesinde markayla ilgili paylaşımlara maruz kalabilmekte ve bu da ilgi duyulmasına sebep olabilmektedir (Can ve Serhateri, 2016: 17).

Tüm bunların dışında, sosyal medya markalar için yalnızca fırsatlar, olumlu tutumlar veya görüşler değil, aynı zamanda olumsuz bazı paylaşımlar ve görüşbirliği risklerini de beraberinde getirmektedir. Paylaşılan olumsuz mesajlar büyük etki yaratabilmektedir. Çünkü markanın kendisini anlatmasından daha etkili olan, markanın ürününü hizmetini kullanmış ve tecrübe etmiş tüketicilerin görüşleri potansiyel tüketiciler için daha fazla anlam içermektedir. Bu yüzden markalar herhangi bir olumsuzluk karşısında anında müdahil olabilecek, problemi çözümleyebilecek stratejiler üretmelidir (Bulunmaz, 2011:33). Bunu doğru bir şekilde yapabilen marka, olumsuz algıyı tersine çevirip, bu krizden bir sempati bile yaratabilmektedir.

Sosyal medya ağları; katılım ve içerik yaratma özellikleriyle tüketicilere markanın bir parçası olmasını sağlamaktadır. Sosyal medyanın bu özelliği farklı coğrafî alanlarda yaşayan ancak, benzer özelliklere sahip, benzer görüşleri paylaşan, belirli bir marka

üzerinde odaklanan tüketicilerin bir araya gelerek sanal paydaş topluluklarının oluşumunu ve etkileşime girmeyi kolaylaştırmaktadır (Elmasoğlu, 2017: 225). Sanal marka toplulukları işletmeler tarafından oluşturulabildiği gibi gönüllü bir şekilde tüketicilerin kendileri tarafından da oluşturulabilmektedir. Tüketen üreticiler olarak adlandırılan bu tüketici grupları, bilinçli tüketici olmanın yanı sıra bilgilerini ve deneyimlerini aktaran ve üreten bir pozisyona geçmiş durumdadırlar (Doğaner, 2017: 31-32). Bu tür sanal marka topluluklarında belirli bir markanın kullanıcısı olan tüketiciler markayla ilgili bilgi almakta, eğlenmekte, kendi gibi düşünenlerle iletişime geçmekte ve kendi deneyimlerini paylaşarak fikirlerini duyurabilmektedir. Böylece tüketicilerin markayla ve markanın kullanıcısı diğer tüketicilerle ilişkileri gelişmekte, topluluk bilincinin gelişmesini ve bir topluluğa ait olma duygusunun oluşmasını sağlamaktadır (Aslan ve Öztürk, 2015: 63). Bu durum da markanın tanınırlığını ve imajını kuvvetlendirmektedir Ayrıca markalar karşılıklı ve uzun süreli ilişkiler geliştirme, tüketicilerini daha iyi tanıyabilme ve geribildirimler alabilme ve yeni ürünleri için fikirler toplama imkânına erişmektedir (Bahar, 2015: 65).

Pazarlama iletişimi araçlarından bir diğeri olan ürün yerleştirme, bir markanın koşullanma ve model alma gibi etkiler yaratarak tüketicilerin ürünlerin ve markaların farkında olmasını, hatırlamasını, olumlu tutumlar oluşturmasını sağlamak amacıyla sinema, video, televizyon ve radyo programları, internet, haber bültenleri ve kitap gibi çeşitli eğlence ve bilgi araçlarının içerisine planlı bir şekilde öykü izleğinin doğal bir bileşeni olarak yerleştirilmesini içeren bir pazarlama iletişimi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Çavuşoğlu vd., 2011: 151).

Ürün yerleştirme, hedef kitleye ulaşma, marka veya ürünle tüketici yaşamı arasında bağ kurabilme, günlük hayatın içerisinde ve kullanım alanında gösterme ve markaların taşıdığı ruhu daha iyi bir biçimde anlatabilmeyi amaçlamaktadır (Öztürk vd., 2016: 358).

Shapiro (1993) ürün yerleştirme stratejilerini dört şekilde ele almıştır (Argan vd., 2007: 161-162);

- Markanın yalnızca görünmesi (Örneğin, arka planda markanın isminin görünmesi),
- Markanın veya ürünün kullanılması (Örneğin, karakterin markanın bir içeceğini tüketmesi),
- Markanın sözel olarak ifade edilmesi (Örneğin, karakterin markadan söz etmesi, tutum belirtmesi)

- Marka veya ürünün hem sözel olarak ifade edilmesi hem de kullanması.

Markaların, ürün yerleştirme uygulamaları için kullandığı bir diğer mecra ise dijital ortam üzerindeki internet günlükleri ve sosyal medya ağlarıdır. Sosyal medya ağlarında markalar gerek resmi profillerinde yaptığı metin, görsel veya video paylaşımlarıyla, gerek paylaşımlar arasına yerleştirilen reklamlar yoluyla, gerekse kullanıcıların paylaşımları ve hikayeleri içerisine yerleştirilmiş ürün tanıtımlarıyla belirgin veya örtük bir şekilde (Öztürk vd., 2016: 359-363) tanıtım yaparak tüketicilerin algılarını etkilemeye, hem de birbirleri arasında gönüllü bir paylaşım yapmalarını sağlayarak kartopu etkisine benzer şekilde tanıtım çalışmalarının etkisini artırmak konusunda yöntemler uygulamaktadırlar.

Bütünleşik marka iletişimi için diğer bir araç da yeni medya araçları içerisindeki video oyunları içerisinde ürün yerleştirmeleri olmuştur. Sanal dünya içinde ürün yerleştirmenin kabul edilen ilk örneği Pepsi tarafından video oyunu üreticisi Electronic Arts ile anlaşma sağlayarak dünya genelinde 20 milyonu aşkın oyuncusu olan ve en popüler oyunlardan biri olma özelliğini taşıyan SIMS oyunu içerisinde Pepsi ürünlerini ve logosunu yerleştirmiştir (Shaw, 2002: 2; Eraslan Yayınoglu, 2006: 144-145).

2.8. Uluslararası Markalaşma ve Turquality Programı

Uluslararasılaşma kavramı işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşıması ulus dışı pazarlara da yayması olarak tanımlanmaktadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150). Uluslararası işletmeciliğin olmadığı bir dünya hayal etmek güçtür. Üretilen ve tüketiciler her ürün uluslararası piyasalardan etkilenmektedir. En küçüğünden en büyüğüne kadar her ülke değişik türden işletmecilik faaliyetini yürüten işletmelere sahiptir (Koparal, 2011: 3). Dünyanın her yerinde tüketiciler gördüğü, duyduğu ve yeni teknolojiler yardımıyla bir şekilde deneyimlediği ürünleri, hizmetleri ve yenilikleri talep eder duruma gelmektedir. Bununla beraber de dünyanın farklı yerlerindeki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları daha homojen bir yapı kazanmaktadır. Böylelikle dünyanın büyük bir pazar olarak düşünülmesi ve pazarlama etkinliklerinin de bu yönde değişmesini sağlamaktadır (Tenekecioğlu, 2011: 173; Evans vd., 2009: 291).

Özellikle son yıllarda teknolojik, ekonomik, politik değişimler ve iletişim teknolojilerinin imkânlarıyla birlikte coğrafi uzaklıklar ortadan kalkmış, büyük kitlelere ulaşmak kolaylaşmıştır. Bu koşullar işletmeleri farklı coğrafyalara daha hızlı ve daha kolay girmesine ve mal ve hizmetlerini sunmasına olanak tanımaktadır (Altuna, 2007: 160).

İşletmeler iç pazarların durgunlaşması, yasal kısıtlamalar, talep fazlası üretimden kaynaklanan stok eritme ihtiyacı, dış pazarlarda engellerin azalması veya bir fırsat veya potansiyel görme, dış devletler tarafından sağlanan vergi indirimleri, yatırım teşvikleri, ölçek ekonomisine ulaşma isteği, iç pazara giren küresel markalar karşısında küreselleşme ihtiyacı ve pazarların küreselleşme eğilimi gibi sebepler dış pazarlara açılmak istemektedir (Mucuk, 2002: 298-299). Bu arayışlar ve fırsatlarla beraber markaları uluslararası pazarlama sunmak konusunda bir eğilim ortaya çıkmaktadır. Bir markayı uluslararası pazara taşımak ve global bir markaya dönüştürebilmek gerek büyüme açısından gerekse marka değeri açısından işletmeye çok önemli katkılar sağlamaktadır (Doyle, 2003: 425).

Uluslararası pazarların bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Yükselen, 2008: 165):

- Uluslararası pazarların özellikleri buldukları ülkenin gelişmişlik farklılaşmaktadır.
- Uluslararası pazarlarda farklı büyüklükteki işletmeler pay alabilmek için yoğun çabalar göstermektedirler ve bu nedenle bu pazarlarda rekabet daha yoğundur.
- Bu pazarlarda, tüketicilerin tutumları ve satın alma alışkanlıklar kültürel ve çevresel faktörlerin etkisiyle farklılık gösterebilmektedir.
- Bu pazarlarda ürün kalitesi, ambalajı, satın alma kültürü gibi özellikleri ayrı önem taşımakta ve bu konularda ulusal üretimin dışına çıkılmak durumunda kalınabilmektedir.

Küreselleşme alanında yaşanan gelişmelerle birlikte, pek çok işletme uluslararası ve küresel pazarlama yaklaşımlarına geçmeye gayret göstermektedir. Bu durum işletmelerin marka stratejileri üzerinde büyük etkisi olmakta ve işletmeler çabalarını uluslararası markaların geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar (Schuiling ve Kapferer, 2004: 97). İşletmelerin uluslararasılaşması, işletmelerle beraber markalarının da ulusaldan, uluslararası marka olmaya doğru dönüşümünü beraberinde getirmektedir (Çelik vd., 2015: 56).

Uluslararası marka birden fazla ülkede faaliyette bulunan ve bu kapsamda farklı ülkelerdeki farklı koşullar altında, farklı kültürlere sahip tüketicilerin farklı istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilen ve olağanüstü değer sunabilen marka olarak tanımlanmaktadır (van Gelder, 2005: 396).

Uluslararası markalaşmada dört aşamadan söz etmek mümkündür. Bunlar şöyle sıralanabilir (Cheng vd., 2004: 1-11; Öztürk, 2014: 53-55):

- **Yerel pazardaki fırsatlar:** Uluslararası markalaşmanın oluşumu, markanın kendi yerel pazarında markalaşması ve burada başarı sağlaması ile başlayan bir süreçtir. Burada işletme, markasını ulusal pazarda tanıtmaya ve benimsetme amacını gütmektedir. Ulusal pazarda başarılı olup, varlığını sürdürebilmek hedeflenmelidir.
- **Küresel pazarda varolma:** Bu aşamada marka dış pazarlarda varolma ve marka farkındalığı yaratmayı amaçlamaktadır. Marka dış pazarlarda tanınmaya başlamaktadır.
- **Uluslararası markalaşma aşaması:** Bu aşamada işletme küresel pazarda varolma aşamasında kazandığı tecrübelerle markasını uluslararası pazarlarda duyurmaya çalışmaktadır, konumunu sağlamlaştırma amacını gütmektedir. Markanın gelişmiş ülkelerde tanınması ve üretimde belirli bir ölçüğe erişmesi, markalaşma faaliyetlerinde işletmeye kolaylık sağlamaktadır.
- **Dış pazarlarda yerelleşme:** Gelişmiş ülkelerde marka başarısı sağlayan işletme geliştirmekte olan ülkelere ve daha az gelişmiş ülkelere doğru genişlemeyi, üretimini bu ülkelere taşıyarak bazı avantajlar sağlamayı amaçlamaktadır. Örneğin, LG, Çin, Hindistan ve Endonezya'da üretim faaliyetinde bulunmakta ve ürettiği ürünlerin %60'ını yine bu ülkelerde satmaktadır.

Markalar günümüzde buldukları ülkenin sınırlarını aşarak uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesinde, bu pazarlarda kendini kabul ettirebilmesinde ve saygın bir imaja sahip olmasında menşe ülke imajının da etkisi bulunmaktadır. Bazı ülke ürünlerinin global pazarlarda kazandıkları imaj uluslararası pazarlara girmek amacıyla olan markalar için referans olmakta, bu kapsamda yapılan pazarlama iletişimi çalışmalarında bu özellik vurgulanabilmektedir (Bingöl, 2017: 39). Bu kapsamda Türkiye'de dış pazarlara açılmada ihracat desteklerinin dışında, uluslararası markalaşma konusunda işletmelere katkı vermek amacıyla Turquality programı uygulamaya alınmış durumdadır.

Devlet destekli ilk ve tek marka destek programı olan Turquality programı uluslararası markalaşma potansiyeline sahip olan işletmelere itici bir güç kazandırmayı ve Türk markalarının dış pazarlarda oluşturacağı taleple beraber ülkenin markalı ürün ihracatında da gelişme sağlanması amaçlanmaktadır (Özbaysal ve Onay, 2017: 182).

Turquality programı misyonu ve hedefleri şu şekilde sıralanmıştır (Turquality, 2019):

Misyonlar;

- “Küresel Türk markalarından yurtiçinde lokomotif oluşturmak”
- “Şirketlerin marka gücü ve kurumsal altyapısını güçlendirmek”
- “Yurtiçinde marka bilinci ve farkındalığı yaratmak”

Hedefler;

- “Marka potansiyeli olan firmalara global bir marka olma yolunda finansal kaynak sağlamak.”
- “Global Türk markaları yaratabilmek için firmaların ve markalarının gelişimlerine yönelik strateji, operasyon, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı çalışmaları ile destek olmak.”
- “Program kapsamında bulunan firmaların yönetim birimlerine yönelik eğitim desteği vermek.”
- “Yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve tutundurulması için iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak.”
- “Türk firmalarının marka bilincini artırmak.”
- “Türk firmalarının pazar bilgisi dahilinde aksiyon alabilmeleri için istihbarat desteği sağlamak.”
- “Seçilmiş Türk markaları için bir inkübatör ve katalizör olmak.”

2006 yılında yürürlüğe konan Turquality programı ile ilgili olarak 2006/4 sayılı “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality’nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” çerçevesinde “ülkemin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmalarımızın, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi

amacıyla oluşturulmuş devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır” şeklinde bir tanımlama yapılmıştır (Ticaret Bakanlığı, 2018).

Program kapsamında;

- Patent, faydalı model, endüstriyel tasarım ve marka tesciline ilişkin harcamaları,
- Sertifikasyona ilişkin giderleri,
- Moda/ endüstriyel ürün tasarımcısı/ şef/ aşçı istihdamına ilişkin giderleri,
- Tanıtım, reklam ve pazarlama faaliyetleri,
- Yurtdışı birimlere ilişkin giderleri,
- Danışmanlık (Yönetim, tasarım, hukuk, bilişim)

giderleri desteklenmektedir. Anılan finansal desteklerin yanında; firmaların orta ve üst düzey yöneticilerine Koç, Sabancı, Bilkent ve İstanbul Üniversiteleri’nde Yönetici Geliştirme Programı kapsamında eğitim verilmekte; dünyaca ünlü markalaşma teorisyenlerinin davet edildiği Vizyon Seminerleri düzenlenmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2018).

2.9. Kurumsallaşma ile Markalaşma İlişkisi

Kurumsallaşma ile markalaşma arasında olumlu ilişkiler olduğu açıktır. Başarılı bir kurumsallaşmanın markalaşma sürecine olumlu katkıları olacaktır. İşletme içinde formalleşmiş bir yapı, tüm süreçlerin prosedür ve kurallar altına alınmasıyla beraber işletmede yetki ve sorumlulukların, görev tanımlarının belli olması, hangi durumda hangi aksiyonların alınacağına belirli olması daha etkin bir performans gösterilmesini beraberinde getirmektedir. İşletmede profesyonel yöneticilerin ve çalışanların olması süreçlerin daha verimli olmasına, stratejik kararların daha öngörülü ve doğru alınabilmesine olanak tanımakta, işletmenin ufkunu genişletmektedir. Tüm bunlar ürünün tasarımından satış sonrası hizmetlere kadar olumlu etkiler yaratmaktadır. Ayrıca, kurumsal bir işletmenin gereği olarak dürüst, adil, şeffaf uygulamalar ve sosyal sorumluluk projeleri paydaşların işletmeye olumlu tutum sergilemesini, dolayısıyla markasına karşı da olumlu tutumlar ve davranışlar sergilemesini sağlayacağı açıktır. Kurumsal kimliğin güçlü olması, markanın gücünü desteklemektedir. Marka değerinin artması da işletmenin kurumsal kimliğine değer

kazandırmaktadır. Dolayısıyla bu iki kavram birbirini destekler niteliktedir. Zira, literatürde bunu destekleyen bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Durmaz ve Açıkgöz'ün (2019: 508-509) araştırmasının sonuçlarına göre kurumsallaşma markalaşmayı olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsallaşma, markalaşma üzerindeki değişimin %50'sini açıklamaktadır. Kurumsallaşma çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalar ile marka adı ve markalaşma çalışmaları arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumsallaşmayı bilimsel olarak uygulayabilen işletmeler markanın farkındalığında ve tanınırlığında daha başarılı olmaktadır.

Besiray Yekrek'e (2016: 84-85) göre tüketiciler markayı tercih ederken kurumsal kimliğine ve tanınırlığına de önem vermektedir. Ayrıca, kurumsallaşmış olan işletmelerin, müşteri tercihlerinin yönetimi konusunda daha etkin yapıları bulunmaktadır.

Corukluoğlu'na (2006: 192) göre özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren markalar, dış pazarlarda farklı uygulamalar, prosedürler gibi bazı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar markanın kurumsal bir alt yapıya sahip olmasıyla çözülebilmektedir.

Atılgan'a (2011: 110-111) göre, işletmeler kurumsallaşma ve markalaşma süreçlerini beraber uyguladıklarında daha etkin olmaktadır. Araştırmada tekstil sektöründe bu sürecin markalaşma süreci ile başlayıp, markayı desteklemek amacıyla kurumsallaşma sürecine girildiği ve bu sürecin sonrasında birbirini tamamlayıcı şekilde beraber yürütüldüğü ve işletmenin devamlılığı için büyük önem taşıdığı gözlemlenmiştir.

Yarar (2008: 164-166) benzer şekilde özel hastaneler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda kurumsallaşma ve markalaşma arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Yazara göre emek ve yoğun teknolojinin bir arada kullanıldığı hastanelerde farklı bilgi, eğitim ve beklentilere sahip olan birçok meslek grubunun bir arada çalıştığı örgütler söz konusu olduğundan ve sektörde yaşanan sürekli değişimlere ayak uydurulabilmesi bakımından etkin bir organizasyon yapısı ve kurumsallaşma büyük önem arz etmektedir. Kurumsallaşmanın başarılmasıyla da işletmeler daha doğru stratejik kararlar verilebilmekte, dalgalanmalardan daha az etkilenilmekte, kaynak kullanımı ve yatırımlarda daha esnek olabilmekte, bu da markalaşma yolunda büyük katkılar sağlamaktadır.

Bayındır'a (2008: 1) göre, Konya'da ayakkabı sektöründe en büyük problemlerden biri markalaşmanın başarısız olmasıdır ve sektör bu konuda kurumsallaşamamış olmaktan yakınmaktadır.

Engil'e (2010: 67-68) göre, ağırlıklı olarak KOBİ'lerden oluşmakta olan mobilya sektörü kurumsallaşma sorunu yaşadığı için pazarlamaya gereken önemi verememektedir.



3. BÖLÜM

3. UYGULAMA

İlk iki bölümde açıklanan bilgiler doğrultusunda çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma ve markalaşma düzeyine ilişkin nitel bir uygulamaya yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırma, kurumsallaşma ve markalaşma süreçlerine ilişkin kavramsal çerçeveyi ortaya koyarak bir nitel uygulama kapsamında incelenen işletmede mevcut olan yapıyı analiz etmiş ve bu kapsamda öneriler geliştirmiştir.

Araştırmada, ilgili literatürde kurumsallaşma süreci ve markalaşma süreci içerisinde işletmenin uygulanması gereken adımları belirlemek, bu noktada nitel araştırma yapılan işletmenin, ayrı ayrı ele alınmak suretiyle kurumsallaşma ve markalaşma süreçlerinde izlediği aşamaları, yer verdiği uygulamaları ve mevcut durumdaki vaziyetini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca, çalışmanın ele alınan bu iki değişkenin teori ile işletme pratiğinde uygulanan faaliyetler arasında karşılaştırılması ve yorumlanması yönünden de literatüre katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında, Aydın ilinde otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir anonim şirketin kuramsal çerçeveye paralel olarak kurumsallaşma ve markalaşma hususunda geçirdiği süreçleri ve uygulamalarını izlemek, karşılaştığı sorunları tespit etmek, kurumsallaşma ve markalaşma düzeyleri hakkında çıkarımlar yapmak, bu surette gerek sektör bazında da değişkenler açısından durum değerlendirmesi yapmak çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Nihayetinde kurumsallaşma ve markalaşma çabalarında farkındalığın artırılması yönünden naçizane katkı sağlaması hedeflenmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Araştırma için veri elde etme yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemleri içinden en çok tercih edilen tekniklerden biri olan sözlü iletişim yoluyla ve birebir görüşme suretiyle verinin elde edildiği görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır.

Görüşmeler yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenmiştir ve yönlendiricidir. Ancak, yarı yapılandırılmış görüşmede bazı sorular açık uçludur. Soruların büyük bir kısmı önceden belirlenmiştir, fakat esneklik payı bulunmaktadır. Bazı sorularda ve bazı konularda derinine inmek mümkündür. Yapılandırılmamış görüşmede ise sorular serbesttir. Görüşmenin gidişatına göre sorular değişebilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 301-302).

Bu araştırmada bu üç yöntemden, önceden belirlenmiş ve yanıtlanması gereken sorular olmasının yanında, gerek yanıtlayıcıya rahatlık sağlaması gerekse yorumlamaya teşvik etmesi açısından yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşme öncesinde sorulacak sorulara ilişkin soru formu uzman görüşü alınarak teyit edilmiştir. Ayrıca işletmeden görüşmenin yapılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Görüşme, işletmenin pazarlama yöneticisi ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında izin alınmak suretiyle ses kaydı yapılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen veriler olduğu gibi, üzerinde değiştirme yapılmaksızın aktarılmıştır. Daha sonra buradan yola çıkılarak yorumlamalar yapılmıştır.

Araştırma değişkenleri kapsamında sorulacak olan soruların belirlenmesi için yapılan literatür analizi sonucunda ölçeklerden faydalanarak konunun ele alınmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür. Ölçekler belirlenirken kurumsallaşma ve markalaşma için işletme bakış açısıyla ele alınabilecek ve bu değişkenlerin boyutlarıyla incelenip yorumlanmasına müsaade edecek olan ölçekler tercih edilmeye çalışılmıştır. Buradan hareketle kurumsallaşma ölçeği Özer (2007) ve Şanal (2001)'dan uyarlanarak geliştirilmiştir. Markalaşma ölçeği Ünal'dan (2001) uyarlanmış olan on soruya bir soru araştırmacı tarafından eklenmek yoluyla oluşturulmuştur. Burada belirtmelidir ki faydalanılan ölçekler nicel araştırmaya yönelik ölçekler olup, bu araştırma için nitel araştırma formatına uygun biçime dönüştürülmesi için anlam ve bütünlüğü bozmayacak şekilde uyarlanmıştır ve gözden geçirilmiştir.

Bu itibarla, kurumsallaşma 16 soru, markalaşma 11 soru olmak üzere toplamda 27 soru yöneltilmiş ve tamamına yanıt alınmıştır.

Görüşme tekniği, araştırma teknikleri içerisinde gerek maliyet açısından en pahalı araçlardan biri olması gerekse izinlerin çıkarılması, görüşme randevularının alınması,

görüşme için hazırlanılması, görüşmenin gerçekleştirilmesi, kayıt altına alınması gibi süreçlerden geçtiği için uzun bir süreç olması nedenleriyle araştırma sınırlandırılmak durumunda kalmıştır. Bu itibarla araştırma, Aydın ili otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bir anonim şirket olan Jantsa A.Ş. ile sınırlandırılmıştır. Araştırmaya konu olan işletme hakkında genel bilgiler Ek 2’de verilmiştir.

3.3. Nitel Araştırmanın Bulguları

Nitel araştırma çerçevesinde görüşme tekniği kullanılarak işletme yetkilisine yöneltilen sorular ve alınan yanıtlar kurumsallaşma ve markalaşma olmak üzere iki ayrı kapsamda ele alınmıştır. Bu sorular ve yanıtlar çerçevesinde elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.3.1. Kurumsallaşmaya Yönelik Nitel Araştırma Bulguları

Soru 1.

Kurumsallaşma kavramı sizce ne ifade etmektedir?

Yanıt 1.

Kurumsallaşma bir ticaret faaliyeti içerisinde bir profesyonel yönetim anlayışıdır. Kişiye bağlı olmayan bir işletme anlayışıdır. Kurumsallaşma bir sistemi ifade etmektedir. Bölümler arası resmi iletişimi, bölümlerdeki hiyerarşik yapıda en üstten aşağıya doğru görev ve sorumlulukların belli olduğu bir sistemi ifade etmektedir. Yedeklemeyle beraber bu sistem devam etmelidir.

Soru 2.

İşletmenizin belirlenmiş bir vizyon ve misyon ifadesi var mıdır?

Yanıt 2.

Var evet. Bununla ilgili bilgiler internet sitemizde ve sunum dosyalarımızda da mevcuttur. Açıklamak gerekirse, işletmemizin vizyonu, dünya standartlarında ürün üretimi yolunda, teknoloji yatırımlarına devam etmek ve değişen çevre koşullarına adaptasyonu sağlamak, yeni ürün prosesi için hızlı karar alımını sağlamak, kalifiye ve yetenekli personel

yetiştirmek, yurtiçi ve yurtdışı müşteri memnuniyetini sağlamak için üst düzeyde iletişim ve servis sunumunu sağlamak ve uluslararası düzeyde, sektörde lider konumunu elde etmektir.

Soru 3.

İşletmenizde tüm faaliyetlerin, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirildiği biçimsel bir örgüt yapısı, plan, prosedür ve programlar var mı?

Yanıt 3.

Vardır. Tabii ki otomotiv sektöründe olduğumuz için belli standartların bize dikte ettiği programlar prosedürlerdir. Tabii ki biz de ISO-9001 kalite standart belgesinin haricinde 16949 kalite sertifikamız bu tür prosedür ve programların hepsini kapsamakta, işletmemiz de bu kapsamda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Soru 4.

İşletmenizde yönetim kurulunda aile dışından profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?

Yanıt 4.

Bulunmaktadır, evet. Zaten kurumsallık da bunu gerektirir. Genel müdürümüz aile dışındandır. Diğer üst yöneticiler de aile dışındandır.

Soru 5.

İşletmenizde düzenli olarak aile içi veya dışı çalışanlarınızın beraber katılım sağladığı ve işletme kararlarının alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?

Yanıt 5.

Düzenlenmektedir. İşletmemizde yönetim kademelerinde profesyoneller görev aldığı için, dolayısıyla kararlarda elbette söz hakkı sahibilerdir. Toplantılar bu yönde katılım sağlanarak yapılmaktadır. Bunun yanında, aile üyeleri ve çalışanların bir araya geleceği sosyal aktivitelerimiz de yapılmaktadır. Çalışanlarımızla beraber katıldığımız sportif faaliyetler de var. Bu yönde de insan kaynakları departmanımızın düzenli olarak organize ettiği birliktelikler olmaktadır. Bu tür kararlar da yine beraberce alınmaktadır.

Soru 6.

İşletmenizin organizasyon şeması bulunmakta mıdır?

Yanıt 6.

Evet, bulunmaktadır. Tabii ki bazen bazı değişikliklere uğrayabilmektedir. Bununla birlikte revizyon olmaktadır. Kişilerin başarısına göre, şirketin ihtiyacına göre, farklı departmanlar ya da bölümler veya görev tanımları açılabilir. Tabii bunlar da bazen revizyonlara uğrayabiliyor.

Soru 7.

İşletmenizde bütün iş ve faaliyetler belgelendirilmekte midir?

Yanıt 7.

Belgelendirilmektedir tabii ki. İş ve faaliyetler dediğimiz, genel anlamda finans departmanından başlayıp aşağıya doğru yaptığımız tüm faaliyetlerimiz belgelendirilmektedir. Kısacası yaptığımız yazılmakta, yazdığımız da yapılmaktadır. Bunların tümü sistem dahilinde mevcuttur, ayrıca sistem dışında da tutulmakta, dosyalanmaktadır.

Soru 8.

İşletme birimleriniz arasındaki işbirliği ve iletişim konusunda bilgi verebilir misiniz?

Yanıt 8.

İşletme birimlerimiz arasında çok sıkı bir iletişim bağı olmalıdır. Bunu tam anlamıyla gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Örnek vermek gerekirse; biz proje bazlı çalışıyoruz. Proje bazlı çalışırken ilişik bölümler (planlama- üretim daha ziyade iletişim halindedir) öngörüler görüşülüp, planlamalar yapılıp örneğin hatlardaki kapasite çıkarılıp bunu üretime bildiriyor, üretim de tabii bununla ilgili olarak geribildirim yapıyor. İyileştirme yapabiliyor mu, o hatta vardiya mı açılması gerekli, hat mı kurulması gerekecek gibi iletişim halinde çözümler üretiliyor. Bu arada planlama da bu öngörülerini satıştan alıyor. Satış da bu öngörüleri müşterilerle iletişime geçerek alıyor, mümkün olduğunca doğru bir şekilde müşterilerden talep topluyor. Toplaması mümkün olmadığı zaman ise geçmiş yıllara dayalı

bir çalışma yapıyor. İstatistikler çıkarıp bunu planlamaya aktarıyor. Planlama da bunları toplantılarda dile getiriyor. Bunlar genel olarak toplantılar halinde yapılmaktadır. Bu tabii ki iletişim ağı içerisinde yalnızca bir örnek. Bunun haricinde yeni bir ürün üretilmesi konusunda satış bölümüyle Ar-Ge arasında yoğun bir iletişim olmaktadır. Bu konuda mümkün olduğunca detaylı bilgileri Ar-Ge'ye aktarmakla mükelleftir. Ar-Ge de bir fizibilite raporu oluşturup bildiriyor. Tabii ki bu arada Ar-Ge de kalıp bölümü, planlama bölümü gibi bölümlerle iletişim halinde. Örneğin test yapılacaksa ne zaman yapılabilir? Üretim hatları uygun mu? Kalıplar uygun mu? Gibi hususlarda iletişim halindedir. Bunlar ilk önce e-maille, sonra detayla inildikçe toplantılar halinde devam etmektedir.

Soru 9.

Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçme ve yerleştirme sistemi mevcut mudur?

Yanıt 9.

Mevcuttur. İnsan kaynakları departmanının bununla ilgili planlamaları, programları var. Bu süreçlere göre insan kaynaklarımız objektif bir şekilde değerlendirip şirketimize kazandırıyorlar.

Soru 10.

Çalışanların yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitelerine göre belirlendiği uygulamalar var mı?

Yanıt 10.

Var tabii ki. Yine insan kaynakları departmanını ilgilendiren bir konu. Orada çalışanların eğitim ihtiyaçları, KPI'ları (anahtar performans göstergeleri), kişisel performans indikatörleri olup bunlara göre takipleri yapılmaktadır. Dolayısıyla elbette, yetki ve sorumluluklar da bu ölçütlere göre dağıtılmaktadır.

Soru 11.

İşletmenizde objektif ve sistematik kriterlere dayalı bir ödül ve teşvik sistemi var mıdır?

Yanıt 11.

Diyalog çalışmaları var. Bu çalışmalar neticesinde çalışanın performansı 6 aylık dönemlerde belirlenip, belirlenen hedeflerin yakalanıp yakalanmadığıyla ilgili karşılıklı görüşülüp buna göre bir ödül ve teşvik anlamında geridönüş sağlanmaktadır.

Soru 12.

İş çevresinde (çalışan, tedarikçi, kamuoyu vb.) güvenilen bir kurum olmayı hedefleyen yönetim uygulamaları var mıdır?

Yanıt 12.

Var tabii ki. Borsaya kote olmuş bir firmayız. Bu nedenle şeffaflık çok önemli. Şeffaf bir firmayız. İnternet sitemizden bizleri tüm kesimler yakından takip edebilmektedir. Bunun yanı sıra güvenilen bir firma olmak tabii ki çok önemli. Müşteri nezdinde yaptığımız anket çalışmalarından da ortaya çıkmaktadır. Bunun neticesinde sadık ve güvenilir bir firma olduğumuz görülebilmektedir. Tedarikçiler kapsamında da, ödeme performanslarımızla ilgili yüksek bir yüzdeye sahip olduğumuz için orada da güvenilir bir firma olduğumuz açıkça görülmektedir.

Soru 13.

İşletmenizdeki alınan stratejik kararlar ve planlarda profesyonellerin karar verme özerklikleri var mıdır?

Yanıt 13.

Var tabii ki. Bu da kurumsallık anlayışı içerisinde olması gereken bir durum. Elbette fizibilite çalışmaları, rakamlarla ifade edilen durumlar, fayda- zarar analizleri çerçevesinde kararlar alma yetkinlikleri ve özerklikleri bulunmaktadır.

Soru 14.

İşletmenizdeki finansal yönetim uzman kişilerce mi yürütülmektedir?

Yanıt 14.

Evet, finans departmanımız var. Finans çatısı altında hem finans hem muhasebe bölümlerimiz var. Burada da yine profesyonel ve sertifikalı yöneticilerimiz var.

Soru 15.

İşletmenizin paydaşlara karşı (hissedar, müşteri, kamuoyu, kamu kurumlar vb.) şeffaf olduğunu düşünüyor musunuz?

Yanıt 15.

Zaten borsada işlem gören bir firma olduğumuz için tüm paydaşlara yönelik şeffaflık esastır. Bunun haricinde yılda bir ortaklıklarımıza davetiye mektupları gönderilip burada yıl içerisindeki faaliyetlerimiz anlatılmaktadır.

Soru 16.

İşletmeniz sosyal sorumluluk çalışmaları düzenlenmekte midir? Bu yönde çalışmalarınız varsa bunlardan bahsedebilir misiniz?

Yanıt 16.

Tabii ki bulunduğumuz bölgede en büyük firmalardan biri olmamız açısından bu tür sorumluluklarımız var. Sponsorluklarımız var. Okullara, hastanelere makine-teçhizatlar bağış verebiliyoruz. Yerel spor kulüplerine sponsorluk yapabiliyoruz. Örneğin Nysa harabeleri kazıları için sponsor oluyoruz. Bu tarz çalışmalarımız oluyor.

3.3.2. Markalaşmaya Yönelik Nitel Araştırma Bulguları**Soru 1.**

İşletmeniz dış pazarlarda faaliyet göstermekte midir?

Yanıt 1.

Evet dış pazarda faaliyet gösteriyoruz. Şu anda satışlarımızın %80'i dış pazarlara yapılıyor. Bunun içinde %45 civarı Avrupa, %25'i Kuzey Amerika, kalan oran da diğerleri diyebilmemiz mümkündür.

Soru 2.

Sizce marka nedir? Markanın önemi hakkında görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?

Yanıt 2.

Marka, o ürün ya da hizmetin, insanlara nasıl yansıdığıyla ve akılda kalmasıyla ilgili bir kelime, bir nosyondur. Sadece ürün anlamında değil, her anlamda marka olunabilir. Bu bir ürün olabileceği gibi kişi de marka olabilir. Tabi marka olabilmek için bunun altyapısının çok doldurulması lazım. Hemen oluşabilecek bir olgu değildir, zamanla oluşan, yatırım gerektiren bir olgudur.

Soru 3.

Sahip olduğunuz marka isminin belirlenmesinde nasıl bir yöntem izlenmiştir? Marka isminin seçiminde önem verilen nokta ne olmuştur?

Yanıt 3.

Jantsa “jant” kelimesinden türetildi. Biz jant ürettiğimiz için jant isminin kendisini kullanıp sanayi kelimesi ile birleştirip Jantsa marka ismini belirledik. Zaten bunun dışında da bir markamız yoktur. Alt markalarımız yoktur.

Soru 4.

Marka imajınızı belirlerken odaklandığınız alan nedir? Markanızı nerede konumlandırıyorsunuz?

Yanıt 4.

Bununla ilgili benchmarking (kıyaslama) faaliyetlerimiz oluyor. Dolayısıyla konumlandırma açısından bu alanda bilindik markaların içerisinde dünya çapında yaklaşık eğer yirmi üretici varsa biz ilk beşte konumlandırıyoruz kendimizi marka bilinirliği anlamında. Tabi bununla ilgili çalışmalarımız devam ediyor ve bunu daha da arttırmak peşindeyiz, bunun gibi hedeflerimiz de var. Markayla ilgili odaklandığımız alan da vizyonumuz ve değerlerimizle bağlantılı olarak kişiye saygı, müşteriye sadakat, sevgi gibi alanlarda konumlandırarak markamızı yükseltmeye çalışıyoruz. Bunun yanında kalite, zamanında teslimat, güvenilirlik gibi alanlara odaklanıyoruz.

Soru 5.

Yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda izlediğiniz marka stratejileri hakkında bilgi verebilir misiniz?

Yanıt 5.

Yurtiçi ve yurtdışı faaliyet gösteriyoruz. Yurtiçi faaliyetimizden başlayalım öncelikle. Yurtiçinde biz buradan direkt olarak araç üreticilerine satış yapıyoruz. Diğer kardeş firmamız “Jantsan” yurtiçi satış ağını yönetir, bununla ilgili de yurtiçi pazarlama faaliyetlerini yürütürler. Hem jant hem de lastik, hem setleme hem de servis sağlarlar. Türkiye’de yaklaşık 3000- 3500 bayimiz var. Jantsan distribütörlüğü vasıtasıyla ürünlerimizi bayiler aracılığıyla satışa sunuyoruz. Jantsan 1988 yılında kuruldu. Lastik ve jantların Türkiye’de dağıtımını ve depolamasını yapmak üzere kurulan bir firmadır. Jantsa sahiplerinin yüzdesel haklarının bulunduğu bir firma. Erkan Çerçioğlu tarafından yönetilmektedir. Yaklaşık 35 çalışanı vardır ve yıllık cirosu 35 milyon dolar civarında olan bir firmadır. Stratejik işbirliği için çok önemli bir nokta bizim için. Yurtiçinde 3500’e yakın bayiye bizzat kendisi dağıtım yapıyor ve Jantsa’nın dışında bir aktivite gösteriyor. Direkt alım yapmak isteyen üreticilere biz buradan hizmet veriyoruz, onun haricinde setleme işini de bünyesine almak suretiyle Jantsan hizmet vermektedir.

Yurt dışında da marka bilinirliğini arttırmak açısından açılarından fuarlara katılıyoruz. Bayilerimiz ve distribütörlerimizin de ülkelerindeki yerel fuarlara katılım sağlıyoruz. Marka bilincini arttırmak adına bu tür çalışmalarımız var. Bunun haricinde reklamlar veriyoruz. Örneğin ilgili bir tarım fuarı olduğunda dış alanına billboard reklamları verimiz, çok okunduğunu gördüğümüz ilgili sektörlerin dergilerine reklamlar verimiz. Yurt dışında da bizim üretim alanımıza hitap eden dergilere reklamlar verimiz. Bunlar alanında ünlü dergilerdir.

Bunların haricinde yurtdışında bünyemizde bulunan (şu anda Tunus, Belarus, Almanya) stratejik işbirliği yaptığımız yabancı kökenli arkadaşlarımız var. Onlar da ülkenin kendi dilinde faaliyet gösterdikleri için buldukları bölgeyi daha iyi analiz ediyorlar, verimliliği arttırıp faaliyetlere hız kazandırıyorlar.

Soru 6.

Markalaşmanın size getirdiği avantajlar neler olabilir? Örneğin büyümenizde katkı sağladı mı? Müşteri sayısında, pazar etkinliğinde, prestij ve güven kazanmakta faydalar sağladı mı?

Yanıt 6.

Zaten marka demek güven demektir. Zaten markamız mevcut müşterilerine bu güveni verdiği için potansiyel müşteriler de bize dönüş sağlıyorlar. Bunun avantajını elbette yaşıyoruz. Müşteri sayımızda ve pazar etkinliğinde yükselmeler oluyor. Bunu yine yaptığımız anketlerde de görüyoruz. Örneğin şirket içi anket yaptığımızda en güçlü yanımızı sorduğumuzda genelde çeşitlilik ön plana çıkıyor. Müşterilere sorduğumuzda yaklaşık %70'inin bizi sadık, güvenilir tedarikçi olarak gördüğünü anlıyoruz. Çeşitliliği bundan sonraya koyuyorlar. Yine yaptığımız bir çalışma sonucunda ihracata başladığımız yıllardan bu zamana kadar müşterilerimizle birlikte çalışma süremizin ortalama 17 yıl olduğunu tespit ettik. Örnek verecek olursak, başka bir ülkede bir dağıtıcı müşterimiz var. Dağıttığı yerlerdeki işletmeler ve kişiler de üzerindeki markayı görüp, aradan bu dağıtıcıyı çıkarıp direkt bizden almak isteyebiliyorlar. Fakat biz bu duruma müsaade etmiyoruz. Tabii ki mevcut olmayan başka projelerle gelirlerse seve seve yardımcı oluyoruz. Ancak, mevcut çalıştığımız müşterimizle aynı ürünü almak isteyen başka bir potansiyel müşteriye, orada dağıtıcımız varken izin vermiyoruz. Dolayısıyla bu konuda müşterimiz müsterih oluyor. Böylelikle bizi sadık olarak adlediyorlar.

Soru 7.

En sık kullandığınız pazarlama etkinliği hangisidir?

Yanıt 7.

Yılın başında belirlediğimiz bir pazarlama bütçemiz var. Çok geniş bir yelpazede pazarlama etkinlikleri göstermeye çalışıyoruz. Arkadaşlarımızla beraber kararlar verip kurumsal yapıya hizmet edecek etkinliklerde bulunuyoruz. Bu anlamda en etkin olduğumuz alan fuarlardır. Koyduğumuz stratejik hedeflere bağlı olmak üzere (ticari jant, zirai jant, endüstriyel jant) bu yöndeki fuarlara katılıyoruz. Lastik fuarlarına da katılıyoruz, çünkü jant ve lastik etle tırnak gibidir. En büyük fuarlar genellikle Amerika, Almanya, Fransa ve İtalya'da oluyor. Fuarlara katıldığımız yerlerin içinde dışında reklamlar veriyoruz. Fuar

sırasında çeşitli promosyonlar dağıtıyoruz. Aynı zamanda fuarda bizi temsil eden arkadaşlarımızın kıyafetlerine kadar belirlenmiş özellikler var, bunlar kurumsal yapımıza uygun tarzda organize ediliyor.

Soru 8.

İşletmenizde marka konumlandırma ile ilgili çalışmalar yapıyor musunuz? Yapıyorsanız hangi özelliklerini ön plana çıkarıyorsunuz? Bu konuda işletme dışı danışmanlıklardan yararlanıyor musunuz?

Yanıt 8.

Özellikle benchmarkingden faydalanıyoruz. Bunun için bir İngiltere'den danışman firma ile çalışıyoruz. Markayla ilgili olarak, bizim Jantsa olarak markamızla ilgili neyi ön plana çıkarmak istediğimizle ilgili çalışmalar yapılıyor, swot analizleri yapıldı ve yapılıyor. Yapılan Swot analizi sonucunda güçlü yanlarımız çeşitlilik, esneklik, hızlı (reaksiyon) yanıt verme gibi özelliklerimiz ön plana çıkmış durumda. Özellikle tekliflerde ve siparişlerde çok hızlı geri dönüşler sağlıyoruz. Yalnızca satış anlamında değil, Ar-Ge kanadından da hızlı teknik resimlerin gelmesi, bunun satış ekibiyle bütünleştirilmesi konusunda hızlı süreçler sonucu müşterilerimiz memnun kalıyor. Tabii ki bu bir takım çalışmasıdır. Dolayısıyla bu anlamda hızlı geri dönüş sağlayan bir marka olarak konumlanıyoruz. Bunun haricinde müşteriyle ilgili olarak çalışmalar yapıyoruz. Müşteriler ile ilgili demografik bilgiler, yaşam tarzı, satın alma alışkanları gibi veriler toplayıp (örneğin fiyata mı odaklanır, kaliteye mi odaklanır) bunları dosyalıyoruz ve bir veritabanına dönüştürüyoruz ve bir ağ üzerinden işletme içi erişilebilecek şekilde depoluyoruz. Kurumsallaşmanın bir gereği olarak da bunu yapmak durumundayız. Kişiler değişse de bilgilerin kalması gerekli. Bu bilgilerin, faaliyetlerle birlikte sürekliliğini sağlamak açısından önemli görüyoruz.

Soru 9.

Reklam kampanyalarında hangi amaçları gerçekleştirmeyi amaçlıyorsunuz?

Yanıt 9.

Reklam kampanyalarında marka bilinirliğini arttırmak amacını güdüyoruz. Reklamlarda markamızın çeşitlilik vurgusunu yapıyoruz. Çeşitlilikle müşteriye şunu dedirtmeyi amaçlıyoruz: “Nerede bulursun? Jantsa’da bulursun. Var mıdır? Vardır”.

Örneğin başka bir sloganımız “You name it, we make it/ Sen söyle, biz yapalım.” bu da esnekliğimizi göstermektedir. Tedarikçiden müşteriye kadar, bir ihtiyacın ortaya çıkmasında ilk akla gelen marka, güven duyulan bir marka olmayı amaçlıyoruz. Sağlamlığı ortaya çıkarıyoruz. Ürünlerde yaptığımız geliştirme çalışmaları var, bunları ön plana çıkarıyoruz. Ürünlere ismini verirken de bu öne çıkardığımız özelliklere önem veriyoruz ve o özelliği yansıtacak mesajlar vermesini sağlıyoruz. Reklamlarda da bunu kullanıyoruz.

Soru 10.

İşletmenizi yurtiçinde/ yurtdışında markalaşma konusunda yeterli buluyor musunuz? Markalaşma konusundaki destek ve teşvik programlarından yararlanıyor musunuz?

Yanıt 10.

Yurtiçinde markalaşma konusunda yeterliyiz, yurtdışında da bu konuda çalışmalarımız var. Belirttiğim gibi danışman firmalarla çalışıyoruz. İhracatçılar Birliği’ndeki teşviklerden yararlanıyoruz. Fakat bunlar Turquality’e göre daha sınırlı kalıyor. Turquality çok daha kapsamlı, o yüzden Turquality konusunda çok ciddi çalışmalarımız var. Tabi Turquality yolunda birçok talep var bunları gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Bunun da desteğiyle yurtdışındaki eksik gördüğümüz yanları da kapatabileceğiz. Örneğin yurtdışında bir showroom açabiliriz, yurtdışında çalışan sayımızı arttırabiliriz, reklam konusunda daha aktif olabiliriz, bazı katılım göstermediğimiz küçük çaplı fuarlara da katılabiliriz. Bunlar teşvik desteğiyle mümkün olabilir. Biz Turquality için resmi başvurumuzu yaptık, olumlu geçtiğini ve teşviklerden faydalanmaya başlayacağımızı düşünüyoruz.

Soru 11.

Markanızın uluslararası pazarda tanınırlığı nasıldır? Bu konuda yaşadığımız güçlükler var mı?

Yanıt 11.

Bizim özellikle Avrupa, Amerika ve Orta Doğu’da markamızın tanınırlığı var. Buralarda etkinliğimizin iyi olduğunu söyleyebilirim. Yurtdışı pazarında Güney Amerika’da bazı engeller, dolayısıyla zorluklar oluyor. Oradaki bizim ürünümüzü ithal edecek bir firma ürün oraya gidene kadar yaklaşık %100 maliyetle karşı karşıya kalıyor. İhracat maliyetleri,

gümrükleme maliyetleri, ayrıca bütün ülkelere koymuş oldukları kotalar sebebiyle pazarlama faaliyetleri yapmak konusunda bazı problemler yaşıyoruz. Örneğin Çin Amerika'nın koyduğu kotalar sebebiyle oraya odaklanmış durumda ve verdikleri düşük fiyatlarla vergi yükünü kaldırmaları, market fiyatının geçerli olması mümkün olabiliyor. Yine de Güney Amerika'da yol dışı jantlarda, zirai segmentte ve iş makinesi segmentinde varız.



4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek, varlığını güçlendirebilmek, büyüyebilmek, rekabet avantajı yakalamak ve nesiller boyu sürdürülebilirliği sağlamak isteyen bir işletmenin başarısı kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarına nasıl yaklaştıkları ve bu kavramlara yönelik uygulamaları ne ölçüde faaliyete geçirdikleri ile yakından ilgilidir.

Kurumsallaşmanın sağlanmasında, öncelikle kişi veya kişilerden bağımsız, profesyonel bir yönetim anlayışı benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Profesyonellerin özerkliği sağlanmaktadır. İşletme içerisindeki tüm görevler, iletişimler, süreçler ve uygulamalar belirli standartlar içerisinde ve resmi olarak sürdürülmekte, tümü kayıt altında tutulmaktadır. Ayrıca tüm bu faaliyetler bir sistem içerisinde yerine getirilmektedir. İşletmenin, kendi bünyesi içinde tüm kademelerde bir bütünlük olduğu gibi, paydaşlarıyla olan ilişkilerinde de sosyal sorumluluklar çerçevesinde hassas ve tutarlı olması, tüm süreçlerde, uygulamalarda ve faaliyetlerde hesap verebilir ve şeffaf olması kurumsallaşma açısından kilit öneme sahip bulunmaktadır.

Kurumsallaşma, işletme içerisinde bir örgüt kültürüne dönüşecek bir biçimde benimsendiği ve uygulandığı zaman çalışanların bağlılıkları artmakta, kaynaklar daha etkin kullanılmakta, işletmenin çevresine uyumu kolaylaşmakta, günün koşulları içerisinde yaşanan gelişmeler ve değişmelere verilebilecek olan tepkilerin daha tutarlı, daha sağlıklı ve daha kısa sürede olmasını sağlamaktadır. İşletme paydaşların gözünde meşruluk, güvenilirlik ve saygınlık kazanmakta ve bu durum işletmeye istikrar sağlamakta ve rekabet üstünlüğü getirmektedir.

İşletmelerin nesiller boyu varlığını sürdürebilmesinde kurumsallaşmanın yanında markalaşma kavramı da büyük önem arz etmektedir. Çünkü işletmenin geleceği, markasının geleceğiyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısı da markanın başarısına bağlı bulunmaktadır. Hedef grubun zihninde güçlü bir şekilde konumlanmış, olumlu özelliklerle yer edinmiş, tanınan, saygı duyulan, güvenilen bir marka işletmeler için en önemli değerdir.

Sürekli değişmekte ve gelişmekte olan çevresel koşullar altında, rekabetin yoğun olduğu bir sektör olan otomotiv sektörü de bu konjonktürel dalgalanmalardan fazlasıyla etkilenmektedir. Dolayısıyla dönüşümlere ayak uydurabilmekte en önemli araçlardan olan

kurumsallaşma ve markalaşma bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin en değerli varlıkları haline gelmektedir.

Çoğu zaman bir markanın başlı başına değeri, işletmenin marka dışı toplam değerini kat ve kat aşmakta, işletmeler marka değeri konusunda birbirleriyle rekabet etmektedir. Bu anlamda teknoloji, teknik bilgi, uzmanlaşma ve inoovasyonun yoğun bir şekilde kullanıldığı otomotiv sektörü, bir ülkenin en önemli lokomotif sektörlerinden birini oluşturmaktadır. Diğer yakın sektörlerle olan ilişkisi de (demir-çelik, kimya, petrol-plastik, lastik vb.) otomotivi, bu sektörlerin potansiyelini de artıran öncü bir sektör haline getirmektedir. Özellikle katma değer yaratmak konusunda çok büyük bir potansiyele ve ekonominin gelişiminde doğrudan bir etkiye sahiptir. İstihdam, dış ticaret, milli gelir gibi ekonomik unsurlara katkısının yanında ülke imajına katkıda bulunmak için de güçlü bir alanı oluşturmaktadır.

Bugün en güçlü markaların içerisinde bilişim sektörüyle beraber otomotiv markaları ön planda bulunmakta, büyük Ar-Ge yatırımları yapılmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerle beraber Türkiye’de de bu sektörde gelişim görülmekte, fakat dünyanın gerisinde bulunmaktadır. Bu konuda Almanya, Amerika, Japonya, Çin, Fransa, Kanada, Meksika, İngiltere, İtalya ve Güney Kore başta olan ülkeler olmak üzere sektörün başını Avrupa çekmektedir. Dolayısıyla Türkiye’nin bu süreçte yoğun yatırımlara, üretim desteğine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu konuda yapılan Turquality projesi kapsamında otomotiv sektörünün ve yan sanayiinin öncü firmaları da teşvik ve desteklerden faydalanmakta, ülkenin marka imajını arttırmak üzere çalışmalar yapılmaktadır. Bu projelerin devamlılığı, işletmeler için hem bir motivasyon hem de büyük bir kaynak oluşturmaktadır. Bu yönde kendi markalarını ve ülke itibarını yükseltmek için çabalar yoğunlaştırılmalıdır.

Tüm bunların yanı sıra, küresel dalgalanmalardan, ekonomik krizlerden en çok etkilenen sektörlerden biri olarak otomotiv sektörü içerisindeki işletmeler, çevreye adaptasyonu, hızlı tepkiler verip değişimler ve dönüşümlere ayak uydurmayı sağlayacak olan kurumsallaşmayı da başarması, hem saygınlık, güvenilirlik kazanması hem de markalaşmayı destekleyen en önemli unsurlardan biri olması açısından önem arz etmektedir. Bu anlamda güçlü bir markanın oluşturulması, marka değerinin arttırılmasında kurumsallaşma itici bir faktör konumunda bulunmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, araştırma kapsamında işletme yetkilisine yöneltilen sorulara alınan yanıtlar incelendiğinde başlıca aşağıdaki çıkarımları yapmak mümkün görülmektedir;

- İşletmede kurumsallık bir kültür olarak görülmektedir ve bir anonim şirket olmanın ve borsada işlem görmenin de etkisiyle beraber kurumsallığın tüm bölümlerde ve kademelerde tam anlamıyla uygulanması yolunda çabalar mevcuttur. İşletmenin bu yöndeki çabaları kurumsallaşmanın bir örgüt kültürüne dönüştürülmesi gerekliliğine paralellik göstermektedir.

- Kurumsallaşma konusunda işletmede öne çıkan hususlar; işletmenin kişilere bağlı olmaksızın faaliyetlerini sürdürebilmesi, profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve yetki ve sorumlulukların, iletişim süreçlerinin belirli prosedürlere göre, yazılı olarak yapılmasıdır. Kurumsallaşmanın başlıca bileşenlerinden olan profesyonellik ve formalleşme çabalarına önem verilmekte, bu hususta çabalar sürdürülmektedir.
- İşletmede yöneticilerden aile dışından profesyonel kişiler bulunmaktadır. İşletmenin genel müdürü aile dışından bir profesyoneldir. Bu anlamda işletmeden belirli kişi veya kişilerden özerkliğine önem verilmektedir.
- Kararlar aile içi ve aile dışı profesyonellerle beraber alınmakta, profesyoneller kararlarda söz sahibi olmaktadır. Ayrıca profesyonellerin karar vermede yetkileri ve özerklikleri bulunmaktadır.
- Tüm faaliyetler belgelendirilmekte, kayıt altında tutulmaktadır. Tüm çalışanlar için görev tanımları, yetki ve sorumlulukların resmi olarak düzenlendiği yazılı prosedürler bulunmaktadır. Tüm süreçlerin formalleşme kapsamında sürdürüldüğü söylenebilmektedir.
- İşletmenin birimleri ve çalışanları arasında resmi bir iletişim ağı bulunmakta, iletişimler yazılı olarak ve toplantılar halinde yapılmaktadır.
- Personel seçiminde ve geliştirilmesinde uzmanlığa dayalı, kişisel performans ölçütlerine dayalı politikalar ve programlar izlemektedir. Personelin eğitimi, gelişimi ve terfiinde sistematik kriterler bulunmaktadır.

- İşletme şeffaflığa önem vermekte, karar alıcıları ilgilendiren tüm süreç, faaliyet ve bilgiler konusunda aydınlatma yapmaktadır. Kurumsallaşmanın hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesine önem verilmektedir.
- İşletme sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmakta, bağış ve sponsorluklar yoluyla toplumsal faydalar yaratmak konusunda çalışmalar yürütmektedir. Bu durum da işletmenin sosyal sorumluluk ilkesi gereğince faaliyetlerde bulunduğu fikrini vermektedir.
- İşletme yurt içi ve yurt dışı faaliyet göstermektedir. Çoğunlukla dış pazarlarda faaliyet göstermekte, satışlarının %80'ini dış pazarlara yapmaktadır. Bu payın içerisinde Avrupa büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.
- İşletme için marka büyük önem arz etmektedir. Markanın çoğun çaba ve uzun süreçler gerektiren bir kavram olduğunun farkındalığı mevcuttur ve bu kapsamda çalışmalar yürütülmektedir. Markanın ve ürünlerin isimlendirilmesinden marka iletişimi çabalarına kadar marka odaklı pazarlama çalışmaları yapılmakta, bütünleşik pazarlama anlayışı benimsenmektedir.
- İşletme kendisini sektöründe dünyada ilk beşte konumlamak üzere çalışmalarını sürdürmektedir. Markasıyla ilgili odaklandığı noktalar duygulara hitap eden güven, sevgi, saygı, sadakat gibi unsurların yanı sıra faydaya hitap eden kalite, zamanında teslimat, güvenilirlik, dayanıklılık gibi niteliklerdir.
- Marka bilinirliğinin artırılması için çeşitli marka iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlisi fuarlara katılım sağlamak ve sektörü ilgilendiren alanlarda reklam kampanyaları düzenlemektir. Bu çalışmalar yurt içi ve yurt dışında sürdürülmektedir. Satış geliştirme çalışmaları çerçevesinde promosyon ürünleri de dağıtmaktadır. Ayrıca, tüm pazarlama iletişimi çalışmalarında aynı mesajı vermek üzere stratejiler belirlenmektedir. Bu anlamda çalışmalar birbiriyle uyumlaştırılmaktadır.
- Markalaşma konusunda ve markanın tanınırlığını ve değerini arttırmak üzere işletme dışı danışman firmaların desteğini almakta, birlikte çalışmalar yürütmektedir. Yoğun olarak benchmarkingden faydalanmaktadır.
- Marka konusunda çeşitliliğe, esnekliğe, güvenilirliğe odaklanılmaktadır.

- İşletme markalaşma konusunda ihracat desteklerinden yararlanmaktadır ve Turquality projesi kapsamında başvurusunu yapmış bulunmaktadır.
- Marka yurt için pazarda iyi bir tanınırlığa sahip bulunmaktadır. Yurt dışı pazarda ise Avrupa, Amerika ve Orta Doğu tanınırlığın güçlü olduğu bölgelerdir.
- İşletme markalaşma konusundaki gayretlerini sürdürmekte, bu konuda işletme dışı destekler almakta ve devlet destekli programlardan yararlanmak için çalışmalarını sürdürmektedir.

Genel bir sonuç olarak araştırma kapsamında yapılan görüşmenin sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak yapılan yorumlar çerçevesinde, işletmenin anonim şirket olmanın, Türkiye’de ilk 500 markanın içinde olmanın ve sektöründe öncü işletmelerinden biri olmanın da sorumluluğu ve bilinciyle kurumsallaşma konusuna gereken hassasiyeti gösterdiğini söylemek mümkündür. Markalaşma sürecinin ve markalaşmanın öneminin farkında olduğunu, bu yönde çabalar sarfettiğini ve markasını güçlendirmek uğruna yatırımlar yaptığını söylemek mümkün görünmektedir.

Araştırma otomotiv yan sanayiinden bir işletme ile sınırlandırılmıştır. Kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarıyla ilgili olarak sektör bir örnek teşkil etmektedir. Sektör içi veya dışı nicel bir analiz yapılmamıştır. Literatürde farklı sektörler için nitel ve nicel çalışmalar da mevcut durumdadır. Örneklemin büyütülüp farklı sektörlerle de genişletilmesi, farklı değişkenlerle birlikte incelenmesi, nicel ve nitel yöntemlerin beraber ele alınmasıyla birlikte bu hususta farkındalığın artmasını sağlanabilecek ve bilimsel literatür açısından zenginleştirici olabilecektir.

5. KAYNAKLAR

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity- Capitalizing on the Value of a Brand Name*. USA: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (2007). *Marka Değeri Yönetimi* (Çev. Orfanlı, E.) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Aaker, D.A., & McLoughlin, D. (2007). *Strategic Market Management, Business & Economics*. New York, USA.
- Aaker, D.A., & Keller, K.L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal Of Marketing Research*, 34,(3), 347-356.
- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim Rolü ve İMKB-100 Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar, S. (2014). *Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Acuner, T. (2000). Değışim sürecinde organizasyonel süreklilik. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 1-4.
- Adıgüzel, N. (2019). *Küreselleşme Sürecinde, Kurumsallaşma Olgusunda Yaşanan Sorunlar ve Kurumsal Kültür Oluşturma Gerekliliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Adler, P.S.& Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: a cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Ailawadi, K., Lehmann, D. & Neslin, S. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Ak Güngör, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkisi: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akat, İ. ve Atılgan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara: TOBB Yayınları.
- Akın, M.& Avcılar, M.Y. (2007). Tüketici temelli marka değeri kavramı. *Pazarlama Dünyası*, 1, 39-46.

- Aksoy, L. ve Özsoyer, A. (2007). Türkiye’de marka kişiliği oluşturan boyutlar. *Sakarya Üniversitesi 12. Ulusal Pazarlama Kongresi*, 1-11.
- Aktan, C. C. (2006). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Ankara Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-191.
- Aktan, C.C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Aktan, C.C. (Editör), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk içinde* (6-24), İstanbul: İgiad Yayını.
- Aktepe, C. ve Baş, M. (2008). Marka bilgisi sürecinde marka farkındalığı ve algılanan kalite (beklenti) ilişkisi ve GSM sektörüne yönelik bir analiz. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 81-96.
- Aktuğlu, I.K. (2004). *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktuğlu, I.K. (2008). *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktuğlu, I.K. ve Temel, A. (2006). Tüketiciler markaları nasıl tercih ediyor? (Kamu sektörü çalışanlarının giysi markalarını tercihini etkileyen faktörlere yönelik bir araştırma). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15,43-59.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, İstanbul: Kaizen Yayınları.
- Alan, H. ve Yeloğlu, O. (2013). Markalaşma ve yenilikçilik. *Sıirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, 1(1), 13-26.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi (Haddehaneler) Karabük demir-çelik sektörü örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 21(76), 73-92.
- Alkibay, S. (2005). Profesyonel spor kulüplerinin taraftar ilişkileri yoluyla marka değeri yaratmaları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 83-108.
- Altun, Y. (2018). Logo, amblem, sembol nedir? Farkları nelerdir? *Branding Türkiye*. <http://www.brandingturkiye.com/logo-amblem-sembol-nedir-farklari-nelerdir/> (Erişim Tarihi: 01.02.2019).
- Altuna, O. K. (2007). Uluslararası marka strateji formülasyonu: Standardizasyon ve uyarlama yaklaşımları. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 37, 159-171.

- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2016). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Alvarez Alvarez, B., & Vázquez Casielles, R. (2005). Consumer evaluations of sales promotion: The effect on brand choice. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 54-70.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1124.
- Ambler, T. (2008). Marketing Metrics. In Baker, M.J. ve Hart, S.J. (Eds). *The Marketing Book*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: Towards a process model of extension decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(7), 10-19.
- Amine, A. (1998). Consumers' true brand loyalty: The central role of commitment. *Journal Of Strategic Marketing*, 6(4), 305-319.
- Anholt, S. (2004). *Global Markaların Yere Çuvallamaları* (Çev. Canan, G.) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Ar, A.A. (2004). *Marka ve Marka Stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ar, A.A. (2007). *Marka ve Marka Stratejileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arçelik (2019). Ürünler. <https://www.arcelik.com.tr> (Erişim Tarihi: 17.02.2019).
- Argan, M. (1997). *Çok Katlı Pazarlama ve Türkiye’de Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Argan, M., Nurtanış Velioğlu, M. ve Tokay Argan, M. (2007). Marka yerleştirme stratejilerinin hatırlama üzerine etkisi: ‘GORA’ filmi üzerine araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 159-178.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Aktan, C.C. (Editör), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* içinde (25-30), İstanbul: İgiad Yayını.
- Argüden, Y. (2008). Kurumsallaşma. <http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurumsallasma/> (Erişim Tarihi: 07.06.2018).

- Arndt, M.& Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494-522.
- Arslanoğlu, B. (2015). *Marka Konumlandırma Stratejilerinin Marka Bilinirliğine Etkisi: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanma süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Aslan, M. ve Öztürk, S. A. (2015). Marka topluluğundan beklenen faydalar ve markaya adanmışlık ilişkisi: Gnctrkcell marka topluluğu üyeleri üzerinde bir araştırma. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 1(2), 61-96.
- Aslanbay, T. (2008). *Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak, H. ve Cebeci, Y. (2017). Kurumsal yönetim algısı ile kurumsal yönetim notu arasındaki ilişkinin analizi. *Maliye Finans Yazıları*, 107, 161-186.
- Ataman, G.(2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Ateşoğlu, İ. (2003). Marka inşasında slogan. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 259-264.
- Atılđan, A. (2011). *Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma- Türkiye'de İleri Gelen Aile şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atılđan, E. (2005). *Marka Değereri Belirleyicilerinin Uluslararası Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aydın, A.F. (2017). Sosyal medya ve kurumsal markalaşma ilişkisi: Ana akım iletişim kuramları perspektifinden genel bakış. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 44, 296-311.
- Aydın, G. ve Ülengin, B. (2011). Tüketici temelli marka değerinin finansal performans üzerine etkisi. *İTÜ Dergisi*, 10(2), 58-68.
- Bahar, B. (2015). Elektronik ağızdan ağıza iletişimin tüketici satın alma kararlarına etkisi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(209), 63-72.
- Bakkaloğlu, B. (2000). *Markalar Yaşam Tarzları Tüketici Bilinci ve Marka Performans Ölçümü*. *Her Yönüyle Pazarlama İletişimi* içinde, Ankara: MediaCat Kitapları.

- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Baltacıoğlu, T. ve Demirbağ Kaplan, M. (2007). *İyi İletişim= İyi Pazarlama*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Bardakçı, A. ve Sarıtaş, H. (2005). Rekabet gücü kazanmada ortak markaların rolü ve önemi. *Pazarlama Dünyası*, 19(4), 38-44.
- Barrett, J. H. (1970). *Individual Goals and Organizational Objectives: A Study of Integration Mechanisms*. Michigan: Ann Arbor, Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Barutçu, S. ve Tomaş, M. (2013). Sürdürülebilir sosyal medya pazarlaması ve sosyal medya pazarlaması etkinliğinin ölçümü. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 4(1), 5-24.
- Bayındır, S. (2008). *Ayakkabı Sektöründe Markalaşma ve Rekabet İlişkisi: Konya Ayakkabı Sektörü İçin Bir Hibe Projesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayraktar, S. (2010). *Marka Stratejileri ve Türkiye Bitkisel Yağ Sektöründe Marka Stratejilerinin Çok Boyutlu Ölçekleme Tekniği İle Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Bedburry, S.& Fenichell, S. (2002). *A New Brand World: 8 principles For Achieving Brand Leadership in the 21st Century*. New York: Viking Penguin Putnam Inc.
- Belén del Rio, A., Vazquez, R., & Iglesias, V. (2001). The effects of brand associations on consumer response. *Journal Of Consumer Marketing*, 18(5), 410-425.
- Besiray Yekrek, B. (2016). *Kurumsal Markalaşmanın Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Türkiye Telekomünikasyon Sektörüne İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bilsel Engin, H. (2016). Markalaşma kavramı çerçevesinde marka ederi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 277-294.
- Bingöl, İ. İ. (2017). *Markalaşma ve Küresel Marka Oluşturmada Turquality Projesinin Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bişgin, M. (2015). Marka Kişiliği, Kurumsal Marka İmajı ve Tüketici Kişilik Özellikleri İle Sembolik Tüketim Arasındaki İlişi: Kahve Dünyası Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Blau, P.M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blythe, J. (2001). *Pazarlama İlkeleri* (Çev. Odabası, Y.), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Boons, F.& Strannegard, L. (2000). Organizations coping with their natural environment. *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17.
- Borça, G. (2007). *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Borgia, F. (2005). Corporate governance& transparency role of disclosure: How prevent new financial scandals and crimes?. *American University Transnational Crime and Corruption Center School of International Service*, Washington, USA.
- Bowen, J. T.,& Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2002). *The Guru Guide to Marketing. A Concise Guide to the Best Ideas from Today's Top Marketers*. New York: Wiley.
- Boynton, A.C.& Victor, B. (1911). Beyond flexibility: Building and managing the dynamically stable organization. *California Management Review*, 34(1), 53-66.
- Bozkurt, İ. (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama: Tüketiciden Müşteri Yaratmak*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Bozkurt, R. (2005). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması”, *Anahtar- Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı*, Temmuz, 14-15.
- Brand Finance (2018). *Brand Finance Turkey 100 2018 Türkiye'nin En Değerli Markalarının Yıllık Raporu*. <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-turkey-100-2018/> (Erişim Tarihi: 24.02.2019).
- Brassington, F. & Pettit, S. (1997). *Principles of Marketing*. London: Pitman.
- Brock, D. M.(2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy R-research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 57-73.
- Brooke, M. Z. (1984). *Centralization and autonomy. A study in organization behaviour*. New York: Holt, Rinehart& Winston.
- Brown, G. H. (1952). Brand loyalty- fact or fiction. *Advertising Age*, 23(9), 52-55.
- Buchanan, L., Simmons, C. J., & Bickart, B. A. (1999). Brand equity dilution: Retailer display and context brand effects. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 345-355.
- Bulunmaz, B. (2011). Otomotiv sektöründe sosyal medyanın kullanımı ve Fiat örneği. *Global Media Journal Turkish Edition*, 2(3), 19-50.

- Büber, H. (2008). *Kurumsal Yönetim İlkelerini Uygulama Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki: İMKB'de Faaliyette Bulunan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Caivano, J.L.,& Lopez, M.A. (2007). Chromatic identity in global and local markets: Analysis of colours in branding. *Colour: Design & Creativity*, 1(3), 1-14.
- Can, E. (2007). Marka ve marka yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(1), 225-237.
- Can, L. ve Serhateri, A. (2016). Sosyal medya reklamlarının markaya yönelik tutuma etkisi: Facebook üzerinde bir uygulama. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 16-28.
- Canat Sürekli, N. (2013). *Kamu Yönetiminde Açıklık/ Şeffaflık Anlayışı Çerçevesinde Bilgi Edinme Hakkı ve Türkiye'de Kamu Yönetimine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Candan, M.A. (2015). *Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-594.
- Cheng, J.M-S., Blankson, C., Wu, P.C.S.,& Chen, S.S.M (2004). A stage model of international brand development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies - South Korea and Taiwan, *Industrial Marketing Management*, 34(5), 504-514.
- Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005). Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci: Gaziantep ilinde bir uygulama. *4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı*, 260-269.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40.
- Cop, R. ve Baş, Y. (2010). Marka farkındalığı ve marka imajı unsurlarına karşı tüketici algıları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 321-340.
- Corukluoğlu, B. (2006). *Uluslararası Türk İşletmelerinde Markalaşma Sorunları ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Croft S.& ve Dalton, J. (2003). *Managing Corporate Reputation: The New Currency*, London, GBR: Thorogood Publishing.

- Cunningham, R.M. (1961). Customer loyalty to store and brand. *Harvard Business Review*, 39, 127-137.
- Çabuk, A. ve Ar, A. A. (2006). Markalaşmada Kalite Yönetiminin Yeri ve Önemi. Dereli, T. ve Baysakoğlu, A. (Editörler). *Toplam Marka Yönetimi* içinde. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Çalık, M., Altunışık, R. ve Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 137-162.
- Çalışkanel, S.Ş. (2018). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları - Türkiye Geneline Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, M.F. ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), 416-422.
- Çavuşoğlu, B., Baban, E. ve Özdemir, A. (2011). Sinemada ürün yerleştirme ve Asmalı Konak Hayat Filmi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 150-162.
- Çebi, E. (2012). *Hazır Giyim Sektöründe Markalaşmayı Etkileyen Faktörler: İstanbul'daki Hazır Giyim Sektöründe Marka Oluşturmada Karşılaşılan Engeller Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, A., Danacı, T. ve Onay, M. (2015). Uluslararasılaşmanın markalaşmadaki itici gücü: İnci Akü üzerine bir çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), 47-69.
- Çelik, M. (2007). *Avrupa'da Türk Markalaşması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türk aile işletmelerinin yönetim ilkelerine adaptasyonunun değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 34(1), 1-15.
- Çengel, Ö. ve Tepe, F. F. (2003). Reklam ve özgürleşme süreci: Türkiye'de iki reklam incelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 3, 161-172.
- Çetin, H. (2011). *Bir Kurumsal Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Şeffaflık ve Muhasebe Bilgilerinin Rolü (Bir Uygulama)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çınar, M.S. (2015). *Ürün Ambalajı Tasarımının Tipografi ve Renk Faktörüne Yansımaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çifci, S. ve Cop, R. (2007). Marka ve marka yönetimi kavramları: Üniversite öğrencilerinin kot pantolon marka tercihlerine yönelik bir araştırma. *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(512), 69-87.

- Çiftçi, H. (2005). Türkiye’de ve bazı ülkelerde yönetişime uygun yapılanmanın gerekleri üzerine bir araştırma. *TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim, Ankara*, 187-214.
- Çiftçi, M. (2006). *Kobilerde Kurumsallaşma: Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Çolak, A. (2018). *Küresel Markalaşmada Devlet Yardımlarının Önemi ve Turquality Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Dalay, İ. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dalyan, F. (2007). *Sosyal Sorumluluğun Temelleri*. İgiad Yayınları: İstanbul.
- Davis, S. M. (2000). The power of the brand, *Strategy & Leadership*, 28(4), 4-9.
- Dawar, N. & Anderson, P.F. (1994). The effects of order and direction on multiple brand extensions. *Journal of Business Research*, 30(2), 119-129.
- Day, G.S. (1969). A two dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29-35.
- De Chernatony, L.,& Riley, F. (1998). Defining a brand: Beyond the literature with experts interpretations. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 1998, 418-424.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M.,& Bergh, J.V. (2001). *Marketing Communications*. Essex: Pearson.
- Delgado-Ballester, E.,& Munuera-Aleman, J.L. (1999). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238-1258.
- Delgado-Ballester, E.,& Munuera-Aleman, J.L. (2005). Does brand trust matter to brand equity?. *Journal of Product and Brand Management*, 14(2/3), 187-196.
- DelVecchio, D., Henard, D. H., & Freling, T. H. (2006). The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: A meta-analysis. *Journal of Retailing*, 82(3), 203-213.
- Demir, M.Ö. (2011). Risk algısının marka sadakatine etkisi: Cep telefonları kategorisinde bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 267-276.
- Demir, N. (2014). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletme Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Türkiye’deki 500 Büyük İşletme Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Derici, H. (2002). Markalar Yıldızlar Gibidir. *Executive Excellence*, 5(60), 10.

- Derin, N. ve Demirel, E.T. (2010). Kurum imajının kurum kimliği açısından açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 155-193.
- 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.
- Diamantopoulos, A., Smith, G., & Grime, I. (2005) The impact of brand extensions on brand personality: Experimental evidence. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 129-149.
- Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Towards an integrated conceptual framework. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dillard, J.F., Rigsby, J.T. & Goodman, C. (2004). The making and remaking of organization context-duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17(4), 506-542.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketler üzerine ampirik bir araştırma. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Doğan, R. (2014). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğaner, M. C. (2017). *Sanal Marka Topluluklarının Marka Sadakati Üzerine Etkisi: Nikon Marka Topluluğu Üyeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Dolgun, M. Ö. ve Ersel, D. (2014). Doğrudan pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde veri madenciliği yöntemlerinin kullanımı. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik & Aktüerya*, 7, 1-13.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Duncan T. (2002). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*. Boston: McGraw-Hill.

- Duramaz, Y. ve Açıkgöz A. (2019). Kurumsallaşmanın markalaşma üzerindeki etkisi ve diyarbakır merkezinde bir alan çalışması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 493-510.
- Dursun, G. (2004). *Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratan Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri (Bir Örnek Olay Çalışması)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dündar, Ş. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Efil, İ. (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitabevi.
- Elitok, B. (2003). *Hadi Markalaşalım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Elliott, R. H., Elliott R., & Percy, L. (2007). *Strategic Brand Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Elmasoğlu, K. (2016). Marka kimlik ögesi olarak logoların marka iletişimi açısından incelenmesi: "Google Doodles" örneği. *Erciyes İletişim Dergisi- Akademia*, 4(4), 82-102.
- Elmasoğlu, K. (2017). Sanal marka topluluklarının markalama çerçevesinde kullanımı: PlayStation Türkiye Forumu örneği. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 224-240.
- Emirza, E. (2010). *Endüstriyel İşletmelerde Markalaşma Düzeyinin Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Engil, O. (2010). *Uluslararası Pazarlarda Markalaşma Süreci ve Mobilya Sektöründe Bir Uygulama: Çilek Mobilya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eraslan Yayinoğlu, P. (2006). Bütünleşik marka iletişimi: Temeller, stratejiler, uygulamalar ve T-Box örneği. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 5, 125-155.
- Erciş, A., Yapraklı, Ş., Can, P. ve Yılmaz, M.K. (2013). Kişisel değerler ile marka değeri arasındaki ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 21-41.
- Erciş, M. S. (2013). Pazarlama halkla ilişkileri (Mpr) araçlarının genç tüketicilerin marka değerini etkileme düzeyi ve Atatürk Üniversitesi'nde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 325-345.
- Erdem, A. (2009). Firmalarda bütünleşik pazarlama iletişimi stratejilerinin belirlenmesinde tüketici davranışlarının önemi. *Erciyes İletişim Dergisi Academia*, Ocak, 42-64.
- Erdem, T.,& Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon, *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.

- Erdil, T. S. ve Uzun, Y. (2009). *Marka Olmak*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Ergüven, S. (2013). Basılı Mecra İçin Reklam Yazmak. Yılmaz, A. (Ed.) *Reklamda Yaratıcılık ve Yazarlık içinde* (76-94). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3015, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1968.
- Erkutlu, H., ve Eryiğit, S. (2001) Uluslararasılaşma süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 149-164.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Esch, F., Langner, T., Schmitt, B.H.& Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases, *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98-105.
- Eser, Z., Korkmaz, S. ve Öztürk, S.A. (2011). *Pazarlama: Kavramlar- İlkeler- Kararlar*. Ankara: Siyasal Yayın- Dağıtım.
- Evans, M., Ahmad, J., & Foxall, G. (2009). *Consumer Behaviour*. Chichester, England: John Wiley and Sons.
- Farquhar, P.H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- Feldwick, P. (1996). Do we really need brand equity? *Journal of Brand Management*, 4(1), 9-28.
- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fırat, D. ve Badem, A.C. (2008). Marka değerlendirme yöntemleri ve Marka değerinin mali tablolara yansıtılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 38, 210-219.
- Fournier, S.,& Yao, J.L. (1997). Reviving brand loyalty: a reconceptualization within the framework of consumer- brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- Franzen, G. (2005). *Reklamın Marka Değerine Etkisi* (Çev. Yalım, F.) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Gardner, B.G.,& Levy, S.J. (1955). The product and the brand, *Harvard Business Review*, (33), 33-39.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225-1244.
- Gemci, R., Gülşen, G. ve Kabasakal F.M. (2009). Markalar ve Markalaşma Şartları. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14(1), 105-114.

- Gencer, A.B. (2006). Pazarlama yönelimli halkla ilişkilerde postmodern yaklaşımlar. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 27-28 Nisan, Kocaeli.
- Geoffry, R. (2005). *Markalaştırma* (Çev. Özsayar, E.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution Of Society: Outline Of The Theory Of Structuration*. Los Angeles: University of California Press.
- Gil, R.B., Andres, E.F.& Salinas, E.M. (2007). Family as a source of consumer-based brand equity. *Journal of Product and Brand Management*, 16(3), 188-199.
- Govers, P.C.M.,& Schoormans, J.P.L. (2005). Product personality and its influence on consumer preference. *Journal of Consumer Marketing*, 22(4-5), 189-197.
- Göktaş, B. ve Parıltı, N. (2016). Bütünleşik pazarlama iletişiminin marka imajına etkisi: Bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 923-944.
- Gün, F. S. (1999). Reklamcılığın temel ilkeleri ve radyo reklamları. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 67-78.
- Günay, A. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güneren, E. (2004). *Müşteri Sadakati Oluşum Sürecine İlişkin Alternatif Bir Model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürağaç, N. (2006). *Doğrudan Pazarlama Yönelimlerinden Çok Katlı Pazarlama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Basım-Yayın.
- Güven Kangal, F. (2007). *Küçük İşletmelerin Kurumsallaşmasında Değişim Süreci ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi: ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*. Ankara: Roma Yayınları.
- Hall, R.H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.

- Hall, R.H., Johnson, N.J.& Haas, J.E. (1967). Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903-912.
- Harris L. & Whalen P. T. (2006). *The Marketer's Guide to Public Relations in the 21st Century*. Ohio: Thomson.
- Harris, T. L. (1993). *The Marketers Guide to Public Relations: How Today's Companies Are Using the New Public Relations to Gain a Competitive Edge*. New York: John Wiley and Sons.
- Hatch, M. J.& Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2008). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. London: Routledge.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
- Howard, J.,& Sheth, J.M. (1968). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Hughes, A. M. (2004). *The Complete Database Marketer, Tapping Your Customer Base to Maximize Sales and Increase Profits*. Chicago, USA: Probus Publishing.
- Hung, C-H. (2008). The effect of brand image on public relations perceptions and customer loyalty. *International Journal of Management*, 25(2), 237-246.
- Interbrand (2018). *Best Global Brands 2018 Rankings*. <http://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/> (Erişim Tarihi: 11.02.2019).
- Iskander, M.R.& Chamlou, N. (2000). Corporate Governance: A Framework for Implementations. Washington: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/810311468739547854/pdf/multi-page.pdf> (Erişim Tarihi: 02.08.2018).
- İlisulu, T.İ. (2011). Reklamlarda yükselen değer: Marka maskotları. *Sanat Dergisi*, 20, 155-169.
- İnalkaç, Y. (2018). *Kobi'lerde Kurumsallaşmanın Yatırımla İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- İpçioğlu, İ., Özyılmaz, A. ve Karataş, A. (2008). Kurumsal Yönetim. Öyılmaz, A. ve Ölçer, F. (Editörler), *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* içinde (232-276), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İplikçi, H. G. (2015). Reklamlarda tüketiciyi ikna etmek için kullanılan stratejiler ve reklam örnekleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 7(1), 65-77.

- İslamoğlu, A. H. (2009). Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İslamoğlu, A. H. ve Fırat, D. (2016). *Stratejik Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Jacoby, J.R.,& Kyner, D.B. (1973). Brand loyalty vs repeat purchase behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9.
- Jansta (2019). <http://www.jantsa.com> (Erişim Tarihi: 11.04.2019).
- Johnson, H.H. (2003). Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons*, 46(6), 34-40.
- Kahraman, C. (2008). *Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahveci, T.C. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kamakura, W. & Russell, G. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9-22.
- Kapferer, J.N. (2001). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Karataş, A. ve Altunışık, R. (2015). Yerli ve yabancı hazır giyim markalarının tüketici zihnindeki konumları ve algılanan müşteri değerlerinin karşılaştırılması üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 135-154.
- Karcı, H.D. (2018). *Markalaşma ve Transmedya Hikâyeciliği: Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karsak, B. (2008). Web sitelerinin kurumsal kimlik açısından değerlendirilmesi: En beğenilen 20 kurum üzerine bir analiz. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 9, 165-179.
- Keegan, W.J.,& Green, M. C. (2005). *Global Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K.L. & Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketig Research*, 29(1), 35-50.

- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer- based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Managing and Measuring Brand Equity*. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Keller, K.L., Aperia, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand Management*. London: Prentice Hall.
- Kerr, S., Von Glinow, M.A.& Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of “professionals” in organizations: the case of scientists and engineers. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 18(2), 329-345.
- Kılıç, K.C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kırım, A., (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kim, H., Kim, W.,& An, J.A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms’ financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 335-351.
- Kim, K.H., Kim, K.S. Kim, D.Y. Kim, J.H. & Kang, S.H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75-82.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, institutionalization, *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Klein, J. (2005). *Co-Branding als Strategieoption der Markenpolitik*. Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades einer Diplom-Volkswirtin im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, der Universität Konstanz, Konstanz, Deutschland.
- Knapp, D.E. (2002). *Marka Akli* (Çev. Akartuna, A.T.) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, P.E. (2004). Aile işletmelerinde nepotizm ve iç müşteri üzerindeki etkileri. *İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 40, 424-430.
- Kocabay, F. (2014). *Marka Kişiliği, Markaya Duyulan Güven ve Etnosentrik Eğilimlerin Marka Sadakatine Etkisi, Soğuk Çay Markaları Üzerinde Bir Uygulama ve Didi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Koç, E. (2015). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri: Global ve Yerel Yaklaşım*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Basım
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçoğlu, C.M. ve Aksoy, R (2016). Tüketici temelli marka denkliği bileşenleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 18,71-90.
- Konak, F. ve Kendirli, S. (2014). Kurumsal yönetim açısından işletme sermayesi yönetimi ve işletmelere etkileri: Çorum ölçeğinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 113-129.
- Koparal, C. (2011). Uluslararası İşletmeciliğe Giriş. Özalp, İ. (Editör) *Uluslararası İşletmecilik İçinde* (3-16). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1576, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 832.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall Education International.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000a). *Pazarlama Yönetimi* (Çev. Muallimoğlu, N.) İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kotler, P. (2000b). *Kotler ve Pazarlama* (Çev. Özyağcılar, A.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. Proertsch, W. (2010). *Marka Yönetimi, Firmandan Firmaya Satışta (B2B) Marka Nasıl Yaratılır?* (Ed. Haydaroglu, İ), İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Kotler, P., Adam, S., Brown, L. & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. French Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
- Kösemihal, N.Ş. (1995). *Sosyoloji Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kriegbaum, C. (1998). Valuation of brands – a critical comparison of different methods. *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, 13(98), 1-27.
- Kuruşçu, M. (2017). Uluslararası pazarlara açılma sürecinde marka isminin etkisi: Kayseri ili uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 49(1), 155-187.

- Laroche, M., Pons, F., Zgolli, N., Cervellon, M.-C., & Kim, C. (2003). A model of consumer response to two retail sales promotion techniques. *Journal of Business Research*, 56(7), 513-522.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Lawrence T., Winn M.I. & Jennings P.D. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization. *The Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.
- Lee, H-M., Lee, C-C., & Wu, C.C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7), 1091-1111.
- Lembet, Z. (2006). Markalar ve kurumsal sosyal sorumluluk. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-24.
- Lindstrom, M. (2006). *Duyular ve Marka* (Çev. Şensoy, Ü.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Ling, C.X., & Li, C. (1998). Data mining for direct marketing: Problems and solutions. *Proceedings of the Fourth International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining KD-98*, Ontario, Canada, 217-225.
- Marangoz, M. (2006). Tüketicilerin marka fonksiyonu algılamaları ile satın alma sonrası davranışları arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 107-128.
- Marangoz, M. (2007a). Tüketici davranışı temeline göre marka değerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 87-96.
- Marangoz, M. (2007b). Marka değeri algılamalarının marka yayılmaya etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 467-491.
- March, J.G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 278-287.
- Martin, I. M., Stewart, D.W., & Matta, S. (2005). Branding strategies, marketing communication, and perceived brand meaning: the transfer of purposive, goal-oriented brand meaning to brand extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 275-294.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McNally, R. (2002). The Institutionalization of Relationship Marketing. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13(Winter), 179-184.
- Melewar, T.C. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. (Çev. Z. Hepkon), *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 4, 175-211 (Orijinal makalenin yayım tarihi, 2003).

- Meral, P.S. (2011). *Yeni Başlayanlar İçin Kurumsal Kimlik ve Marka*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meşe, B. (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Meyer, J. W.& Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations Formal Structure as a Myth Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michaels, R. E., Dubinsky, A. J., Kotabe, M., & Un Lim, C. (1996). The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japanese and Korean industrial salesforces. *European Journal of Marketing*, 30(7), 8-24.
- Michaels, R.E., Cron, W.L., Dubinsky, A.J.& Joachimsthaler, E.A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25, 376-383.
- Mohr, L.A., Webb, D.J.,& Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74.
- Mucuk, İ. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muir, R. & Saba, J.P. (1995). Improving State Enterprises Performance: The Role of Internal and External Incentives. *World Bank Technical Paper*, 306, Washington.
- Mütevellioglu Bekki, Ö. (2011). *Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü İstanbul-Ankara ve Sivas-Aksaray KOBİ'leri Üzerine Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Myburgh, S. (2005). *The New Information Professional: How to Thrive in The Information Age Doing What You Love*. Oxford: Chandos Publishing.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2010). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- OECD (2004). OECD Principles of Corporate Governance. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> (Erişim Tarihi: 13.08.2018).
- Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on Advertising*. New York: Crown Publishing.
- Okay, A. (2003). *Kurum Kimliği*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

- Okay, A. ve Okay, A. (2015). *Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Onbulak, E. (2017). Kurumsal yönetim ve Türkiye yansımaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 72(1), 101-126.
- Onur, M.B. (2011). *Marka Kişiliği ve Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin İlişkisi ve Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öğreten, Ö. (2005). *Kurumsal Yönetim*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. ve Tonus, Z. (2000). Toplam kalite yönetimi ve hizmet işletmelerinin toplam kalite yönetiminde Koç Finans örneği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1-2), 1-21.
- Özaltın Türker, G. ve Türker, A. (2013). GSM operatörleri sektöründe marka sadakatini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(1), 49-67.
- Özbaysal, T. ve Onay, M. (2017). Markalaşmanın uluslararasılaşmaya etkisi: Turquality örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 20, 181-198.
- Özbezek, B.D. (2011) *Aile Şirketlerinde Ortakların Dağılması ve Kamusallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özel, N. (2008). KOBİ'lerde İşgörenlerin Örgütsel ve Bireysel Amaç Algılamaları ve Bunun Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Özener, E. (2011). *Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıklık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özer, B. Ş. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özkale, L., Sezgin, S., Uray, N. ve Ülengin F. (1995). *Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özkol, A.E. (2004). Yalın düşünce ve israfın tekdüzen muhasebe sistemi çerçevesinde kaydı: Bir yaklaşım ve örnek uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 119-138.
- Öztuna, H. Y. (2007). Temel tasarım öğeleri "Renk". *Grafik Tasarım Görsel İletişim Kültürü Dergisi*, 8, 88- 91.

- Öztürk, E., Şener, G. ve Hüser, H. K. (2016). Sosyal medya çağında ürün yerleştirme: Instagram ve Instabloggerlar üzerine bir içerik analizi. *Global Media Journal TR Edition*, 6(12), 355-386.
- Öztürk, M. ve Gönenç, S. (2018). Marka iletişim yöntemlerinin müşteri üzerindeki etkisini maksimum değere ulaştıran bir matematiksel model. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 298-323.
- Öztürk, M.B. ve Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal yönetim bakış açısıyla entelektüel sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 395- 411.
- Öztürk, O. C. (2014). *Marka Yönetimi ve Uluslararasılaşma Süreci*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özuysal, H.D. (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Yasasının Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, H. M., Soysal, A. ve Özçalıcı M. (2009). Yeni kurulan üniversitelerde kurumsallaşma süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde bir araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 101-115.
- Palumbo, F.,& Herbig, P. (2000). The multicultural context of brand loyalty. *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 116-124.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 133-148.
- Pappu, R.& Quester, P. (2006). Does costumer satisfaction lesd to improved brand equity? An empirical examination of two catagories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management*. 15(1), 4-14.
- Park, C.S., & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-289.
- Park, C.W., Assael, H., & Chaıy, S. (1987). mediating effects of trial and learning on involvement- associated characteristics. *Journal of Consumer Marketing*, 4(3), 25-35.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Press.
- Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi. Tamer Koçel (Editör), *İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 40, (33-41).
- Peker, A. (2017). *Yerli ve Yabancı Markalı Ürünlerde Marka Genişlemesine Yönelik Tüketici Tutumlarına Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi: Kahve Zincirlerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Peltekoğlu, F. B.,& Hürmeriç, P. (2012). Social media used as a marketing public relations tool in Turkish football teams. *Journal of Selcuk Communication*, 7(2), 5-13.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Perry, A.,& Wisnom D.(2003). *Markanın DNA'sı* (Çev. Yılmaz, Z.). İstanbul, MediaCat Kitapları.
- Peters, B.G. (2000). Institutional theory: Problems and prospects. *Political Science Series*, 69, 1-18.
- Phillips, D. (2012). *İsmin Marka Hali, Marka İsimlendirme Rehberi*. İstanbul : MediaCat Kitapları.
- Pınar Tavmergen, İ. (2006). *Doğrudan Pazarlama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Pickton, D.,& Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. New York, Harlow: Financial Times/Prentice Hall Inc.
- Pira, A., Kocabaş, F. ve Yeniçeri, M. (2005). Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler. İstanbul: Döence Basım ve Yayın.
- Pitta, D.A.,& Katsanis, L.P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 51-64.
- Poroy Arsoy, A. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 17-35.
- Post, J.E., Frederick W.C., Lawrence A.T.,& Weber J. (1996). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy Ethics*. New York: McGraw-Hill.
- Pound, J. (1995). The Promise of the Governed Corporation, *Harvard Business Review*, March-April. <http://hbr.org/1995/03/the-promise-of-the-governed-corporation>.
- Pringle, H.& Thompson, M. (2000). *Marka Ruhu, Sosyal Sorumluluk Kampanyaları İle Marka Yaratmak*. (Çev. Yelçe, Z. ve Feyyat, C.), İstanbul: Scala Yayıncılık (Eserin orijinali 1999'da yayımlandı).
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R.& Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Macdonald, K.M, Turner, C.& Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.
- Raggio, R.D. & Leone, R.P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14(5), 380-395.

- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. USA: McGraw Hill.
- Runde- Thiele, S. (2005). Exploring loyal qualities: Assessing survey- based loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492-500.
- Saka, M. (2010). *Marka Yayma Stratejileri Açısından Asıl Marka İle Yayma Marka Arasındaki Ürün Benzerliğinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Salegna, G.J. & Goodwin, S.A. (2005). Consumer loyalty to service providers: an integrated conceptual model. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18, 51- 67.
- Sanaç, M.S. (2018). İnovasyon ve Markalaşmanın KOBİ'lerin İhracatına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Saral Kobal, K.E. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sattarova, K. (2010). *Algılanan Kalitenin Marka Genişlemesine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savaşçı, İ. (2008). *Türkiye'de Pazara Sunulan Yerli ve Yabancı Mamullerde Stratejik Marka Yönetimi ve Marka Değerlerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schmidt, S.M. & Cummings, L.L. (1976). Organizational environment, differentiation and perceived environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 7(3), 447-467.
- Schmitt, B., & Simons, A. (2000). *Pazarlama Estetiği: Marka, Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi* (Çev. Ayman, Z.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Schuiling, I., & Kapferer, J- N. (2004). Executive insights: Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97-112.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Seçkin Büyük S. (2002). Müşterinin aşk analizi. *Capital*, 10(5), 100-103.
- Seetharaman, A., Nadzir, Z.A.B.M., Günalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product and Brand Management*, 10(4), 243-256.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.

- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (2003). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>. (Erişim Tarihi: 10.09.2018).
- Sevil, B. (2006). *Moda Sektöründe Küresel Marka Yaratılması: Markalaşma Çalışmaları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seyhan, E. (2007). *Markalaşma Sürecinde Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Shapiro, M. (1993). *Product Placement in Motion Pictures*. Working Paper, North Western University, NY.
- Sharfman, M. (1994). Changing institutional rules: the evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. *Business & Society*, 33(3), 236-269.
- Shaw, G. (2002). Integrated brand communications: New equations for a fractured media world. *Nike's Global Communications Summit*. <http://ccce.com.washington.edu/wp-content/uploads/Integrated-Brand-Communications.pdf> (Erişim Tarihi:19.03.2019).
- Sheth, J.N. (1974). A field study of attitude structure and attitude- behavior relationship. In J.N. Sheth (Ed.) *Models of Buyer Behavior* (242-270). New York: Harper& Low.
- Sibilia, K.A. (2008). *Architect's Handbook of Professional Practice, Marketing and Public Relations* (Ed: American Institute of Architects), Part:3, Chapter:5, 14th edition, John Wiley & Sons Inc.
- Simon, C.J. & Sullivan, M.W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Sinha, A.& Pappu, R. (1998). Parcelling of the sub components of consumer-based brand equity using factorial survey: An empirical investigation in the new zelland consumer electronics sector. *Conference Paper, Australia- New Zealand Marketing Academy Conference*, Dunedin, New Zealand.
- Smith, D.C., & Park, C.W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 296-313.
- Somaklar, F.Ö. (2006). *İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sönmez, Y. (2010). *Sıradaki Lütfen: Ben Aile Şirketi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Sözer E.D. (2009). *Postmodern Pazarlama: Marka Çağında Liderlik İçin Pim Modeli*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Srinivasan, V., Park, C.S.,& Chang, D.R. (2005). An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources. *Management Science*, 51(9), 1433-1448.

- Staggenborg, S. (1988). The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement. *American Sociological Review*, 53(4), 585-605.
- Stern, B. (1997). Advertising intimacy: Relationship marketing and the services consumer. *Journal of Advertising*, 16(4), 7-19.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sundu, M. (2013). *Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ'lerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sündal, B. (2011). *Marka Değeri Oluşturmada Marka Kimliği ve Kişiliğinin Yarattığı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J., & Dubelaar, C. (1993). The equalization price: a measure of consumer- perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 23-45.
- Şahin, Z. ve Orucevic, M. (2015). Hizmetlerde marka değeri ve marka geliştirme. *Brand Age*, 78.
- Şahman İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(2), 1-23.
- Şallı, H.N. (2009). *Marka Değerinin Marka Genişlemesine Etkisi ve Çay Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şanal, M. ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisi üzerine bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 15-26.
- Şanal, O. (2004). *Markanın Hükümsüzlüğü*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Şen, A. (2015). *Pazarlamada Renk Unsuru ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Şengün, H.İ. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Taş, Y. (2002). *Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı İle Tasarımı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taşhan, A. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkın, Ç. ve Akat, Ö. (2010). Tüketici temelli marka değerinin yapısal eşitlik modelleme ile ölçümü ve dayanıklı tüketim malları sektöründe bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-16.
- Taşkın, Ç. ve Akat, Ö. (2012). *Marka ve Marka Stratejileri*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Taşlı, C. (2010). *Marka Kişiliği İle Marka İmajı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taşoğlu, N. (2009). *Pazarlama İletişimi (Bütünleşik Bir Yaklaşım)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2008). *Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tekinarslan, N.G. (2018). *Tüketici Davranışlarında Renklerin Rolü: Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Temel, E. (2018). *Tüketicilerde Marka Aşkıının Marka Memnuniyeti ve Marka Sadakatine Etkisi: Uşak Üniversitesi Çalışanları Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Tenekecioğlu, B. (2011). Uluslararası İşletmeciliğe Giriş. Özalp, İ. (Editör) *Uluslararası İşletmecilik İçinde* (171-192). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1576, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 832.
- Ticaret Bakanlığı (2018). *Markalaşma ve Turquality Desteği*. <https://ticaret.gov.tr/destekler/ihracat-destekleri/markalasma-ve-turquality-destegi> (Erişim Tarihi: 13.03.2019).
- Ticaret Bakanlığı (2018). *Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve Turquality®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2006/4)*. <https://ticaret.gov.tr/data/5b88188613b8761160fa201f/2006-4.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2019).

- Tolbert P. & Zucker L. (1994). Institutional analyses of organizations: Legitimate but not institutionalized. *Institute for Social Science Research*, 6(5), 1-43.
- Tong, X.,& Hawley, J.M. (2009). Measuring customer-based brand equity: Emprical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product Management*, 18(4), 262-271.
- Tosun, N.B. (2014). *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Trout, J. (2005). *Pazarlamanın Sihirli Lambası* (Çev. Tunçel, H.) İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Tucker, W.T. (1964). The development of brand loyalty. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 32-35.
- Tuncel, H.T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama). *Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası Dergisi*, 24,(277), 30-33.
- Turquality (2019). <http://www.turquality.com/> (Erişim Tarihi: 26.03.2019).
- Tutar N. (2009). *Kurumsallaşmanın Önemi ve Şanlıurfa'da Faaliyet Gösteren Kobi Düzeyindeki İşletmelerde Kurumsallaşma Problemlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Türk Dil Kurumu (2018). Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 04.07.2018).
- Türk Patent ve Marka Kurumu (2019). Marka Nedir? <https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/commonContent/MAbout>.
- Türk U. (2007). *Kobi'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Türkel, S. ve Yaşa, E. (2006). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Süreci (Mersin İli Örneği). Tamer Koçel (Editör). *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları II. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, (614-622).
- Türkkahraman, M. (2009). Teorik ve fonksiyonel açıdan toplumsal kurumlar ve kurumlararası ilişkiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 25-46.
- TÜSİAD (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No: Tüsiad-T/2002-12/336, İstanbul. <http://www.tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1877-kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi> (Erişim Tarihi:11.05.2018).
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2),29-42.

- Unilever (2019). Markalarımız. <https://www.unilever.com.tr/brands/> (Erişim Tarihi: 21.02.2019).
- Ural, A. (2009). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ural, T. (2009). *Markalamada Yol Haritası*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uslu, A., Erdem, Ş. ve Temelli, A. (2006). *İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Uzoğlu S. (2001). Kurumsal kimlik açısından bir slogan çözümlemesi: Moda Vakko'dur. *İletişim Dergisi*, 2001(9), 149-161.
- Uztuğ, F. (2008). *Markan Kadar Konuş! Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- 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.
- Uzunlular, Y. (2018). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması*. İstanbul: Gençlik Yayınları.
- Ünal, A. (2011). *Kobi'lerde Pazarlama İletişimi ve Markalaşma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, A. (2011). *KOBİ'lerde Pazarlama İletişimi ve Markalaşma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlü, N. (2005). *Marka Yaratma Stratejileri: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2009). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünüsan, Ç. ve Sezgin, M. (2007). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatürk Academia.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde Sıkılık- Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Üstün, F. ve Kılıç, K.C. (2017). Sıkılık-esneklik kültür boyutunun yönetsel ve yapısal çeşitli değişkenlere göre incelenmesi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16(4), 963-979.
- Van Gelder, S. V. (2005). The new imperatives for global branding: Strategy, creativity and leadership. *Brand Management*, 12(5), 395-404.

- Van Rekom, J., Jacobs, G., & Verlegh, P.W.J. (2006). Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, 17(3), 181-192.
- Vural, B.A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar-dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma. Tamer Koçel (Editör), *İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 40, 325-332.
- Walker, O. C. (1997). The adaptability of network organizations: some unexplored questions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 75-82.
- Wallace, J.E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Warren, R.C. (2003). The evolution of business legitimacy. *European Business Review*, 15(3), 153-163.
- Washburn, J.H., & Plank, R.E. (2002). Measuring brand equity: an evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(1), 46-62.
- Wasti, S. A. & Fiş, A. M. (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık- Esneklik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(1-2), 11-33.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. M. A. Henderson and T. Parsons (Translators). New York: The Free Press.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Wesley, S.C., Fowler, D.C., & Vazquez, M.E. (2006), Retail Personality and the Hispanic Consumer: An exploration of American retailers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(2), 167-184.
- White, R. (2000). *Advertising*. London: McGraw-Hill.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.
- Yapraklı, Ş. ve Can, P. (2009). Pazarlama faaliyetlerinin ve ailenin tüketici temelli marka değeri boyutlarına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 265-290.
- Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşa, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Yazgan, H.İ., Kethüda, Ö., ve Çatı, K. (2014). Tüketici temelli marka değerinin ağızdan ağza pazarlamaya etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 237-252.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Pusulula Dergisi*, 2, 42-43.
- Yener, D. (2013). Marka çağrışım unsurlarının marka kişiliği üzerine etkisi. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(1), 89-103.
- Yeşiltaş, E. (2008). *Moda Sektöründe Marka Kimliği, Tüketici Algısı ve Mavi Jeans Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, M. (2008). *Perakendeci Markalı Ürünler Olan Tüketici Talebinin İncelenmesi: Edirne Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yıldız, Z.B. (2014). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Yılmaz, M. (2007). *Marka Kişiliğinin Boyutları ve IKEA Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, O. (2018). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bir Vaka Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, Y. (2006). Pazarlama iletişimde bütünleştirici bir boyut: Bütünleşik pazarlama iletişimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 54-75.
- Yi L., Yuan, L., Zelong, W. (2008). How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 18-29.
- Yiğitcan, M. (2014). *İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.
- Young, S. & Tavares, A.T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237.

- Yurdakul, B.N. (2003). İşletme yönetiminde iki stratejik görev: İmaj- marka yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39(11), 205-211.
- Yüce, A. (2010). *Bütünleyici Bir Model İle Marka Değeri Ölçümü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksel, Ü., Yüksel M. A. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yükselen, C. (1994). *Temel Pazarlama Bilgileri*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2008). *Pazarlama: İlkeler – Yönetim – Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a meansend model and synthesis of evidence. *Journal Of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zengin, B ve İldeniz, H. (2005). Turizm sektöründe marka ve imaj oluşturmanın müşteri talebine etkileri. *Pazarlama Dünyası*, 19(5), 36-42.
- Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistance. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
- Zucker, L.G. (1988). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.

6. EKLER

Ek 1. Araştırma Kapsamında Sorulan Sorular

1. Kurumsallaşmaya ilişkin sorular

Aşağıda verilen ifadeler, kurumsallaşmanın temel bileşenleri olan formalleşme, özerklik, profesyonelleşme, şeffaflık ve sosyal sorumluluğu ölçmektedir.

1. Kurumsallaşma kavramı sizce ne ifade etmektedir?*
2. İşletmenizin belirlenmiş bir vizyon ve misyon ifadesi var mıdır?*
3. İşletmenizde tüm faaliyetlerin, yetki ve sorumlulukların yazılı hale getirildiği biçimsel bir örgüt yapısı, plan, prosedür ve programlar var mı?*
4. İşletmenizde yönetim kurulunda aile dışından profesyonel yöneticiler bulunmakta mıdır?*
5. İşletmenizde düzenli olarak aile içi veya dışı çalışanlarınızın beraber katılım sağladığı ve işletme kararlarının alındığı toplantılar düzenlenmekte midir?*
6. İşletmenizin organizasyon şeması bulunmakta mıdır?*
7. İşletmenizde bütün iş ve faaliyetler belgelendirilmekte midir?*
8. İşletme birimleriniz arasındaki işbirliği ve iletişim konusunda bilgi verebilir misiniz?*
9. Personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçme ve yerleştirme sistemi mevcut mudur?*
10. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının onların başarı ve kapasitelerine göre belirlendiği uygulamalar var mı?*
11. İşletmenizde objektif ve sistematik kriterlere dayalı bir ödül ve teşvik sistemi var mıdır?*
12. İş çevresinde (çalışan, tedarikçi, kamuoyu vb) güvenilen bir kurum olmayı hedefleyen yönetim uygulamaları var mıdır?*
13. İşletmenizde alınan stratejik kararlar ve planlarda profesyonellerin karar verme özerklikleri var mıdır? +
14. İşletmenizde finansal yönetim uzman kişilerce mi yürütülmektedir?+
15. İşletmenizin paydaşlara karşı (hissedar, müşteri, kamuoyu, kamu kurumlar vb) şeffaf olduğunu düşünüyor musunuz? +
16. İşletmeniz sosyal sorumluluk çalışmaları düzenlenmekte midir? Bu yönde çalışmalarınız varsa bunlardan bahsedebilir misiniz? +

* Özer, B. Ş. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin İncelenmesi: Mersin İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

+ Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

2. Markalaşmaya ilişkin sorular

1. İşletmeniz dış pazarlarda faaliyet göstermekte midir?*
2. Sizce marka nedir? Markanın önemi hakkında görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?*
3. Sahip olduğunuz marka isminin belirlenmesinde nasıl bir yöntem izlenmiştir? Marka isminin seçiminde önem verilen nokta ne olmuştur? *
4. Marka imajınızı belirlerken odaklandığınız alan nedir? Markanızı nerede konumlandırıyorsunuz? *
5. Yurtiçi ve -faaliyet gösteriyorsanız- yurtdışı pazarlarda izlediğiniz marka stratejileri hakkında bilgi verebilir misiniz?*
6. Markalaşmanın size getirdiği avantajlar neler olabilir? Örneğin büyümenizde katkı sağladı mı? Müşteri sayısında, pazar etkinliğinde, prestij ve güven kazanmakta faydalar sağladı mı?*
7. En sık kullandığınız pazarlama etkinliği hangisidir?*
8. İşletmenizde marka konumlandırma ile ilgili çalışmalar yapıyor musunuz? Yapıyorsanız hangi özelliklerini ön plana çıkarıyorsunuz? Bu konuda işletme dışı danışmanlıklardan yararlanıyor musunuz ?*
9. Reklam kampanyalarında hangi amaçları gerçekleştirmeyi amaçlıyorsunuz?*
10. İşletmenizi yurtiçinde/ yurtdışında markalaşma konusunda yeterli buluyor musunuz? Markalaşma konusundaki destek ve teşvik programlarından yararlanıyor musunuz?*
11. Markanızın uluslararası pazarda tanınırlığı nasıldır? Bu konuda yaşadığınız güçlükler var mı?

* Ünal, A. (2011). *Kobi'lerde Pazarlama İletişimi ve Markalaşma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ek 2. İşletme Hakkında Genel Bilgi

İşletme hakkındaki bilgiler, işletmenin basılı, görsel materyallerinden ve resmi web sitesinden derlenmiştir.

Jantsa Jant Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi 1977 yılında Şefik Çerçioğlu önderliğinde 600 ortak tarafından Aydın'ın Sultanhisar ilçesine bağlı Atça kasabasında kurulmuştur. Üretimine tarım sektöründe zirai jantlar ile başlayan işletme, 1980 yılında ağır vasıta jantı, 1990 yılında tubelles jantı ve 2000 yılında da iş makinesi jantı üretimine geçmiştir. Bugün 100.000 m2 alan üzerinde kurulu tesislerinde traktör, tarımsal araç, iş makinesi, ağır- hafif ticari araç jantları ve savunma sanayii araç jantları üretmektedir. 300'ü aşkın ebat ve 7000 adede yakın jant çeşidiyle günümüz otomotiv sanayiinin ihtiyacı olan yüksek performanslı jantlar üretmektedir. Ürünlerini elektro kataforez kaplama üzerine 200'e yakın renk çeşidiyle sunabilen Jantsa, korozyon direncini standartların ötesine taşımaktadır. Çelik jant üretim sektöründe yurt içinde ve yurt dışında giderek artan bir etkinliği vardır. %80'e ulaşan oranla, 7 kıta ve 85 ülkeye ihracat yapmaktadır. Jantsa markası yurt içi ve yurt dışı marka tesciline sahiptir.

Jantsa 2011 yılında yabancı sermaye yatırımı için İtalyan CLN Group'un iştiraklerinden MW Italia S.P.A ile ortak girişim sözleşmesi imzalamıştır. 14.878 m2 kapalı toplam 32.040 m2 alandaki fabrikada faaliyet göstermektedir. Bir vardiya da yıllık 714.000 adet binek ve hafif ticari çelik jant üretim kapasitesine sahiptir.

İşletmede çalışan personel sayısı 31.12.2018 itibarıyla 902'dir. İdari personel 138, üretimde çalışan personel 764'dür. İştirak işletmede çalışan sayısı toplam 113, idari çalışan 37, üretimde çalışan 76'dir. Yıllık üretim kapasitesi yaklaşık 1,8 milyon adet ile Türkiye'nin en büyük 500 firması içerisinde yer almaktadır.

İşletmede iç denetçi olarak 1 personel görevlidir. Yıl içinde çalışma esaslarına uygun olarak şirketin ve ilişkili şirketlerin süreçlerini kontrol etmektedir. Yönetim kuruluna çalışmaları hakkında rapor ve bilgi sunmaktadır. Şirketin kredi riski, likitide riski, piyasa riski, kur riski duyarlılığı, faiz oranı duyarlılığı ile finansal oranları denetim komitesi ve Riskin erken saptanması komitesi tarafından gözden geçirilmekte, takip edilmektedir. Maddi duran varlıklar üzerinde sigorta düzenli yapılmaktadır.

Jantsa'nın üretimini gerçekleştirdiği jantlar aşağıdaki gibidir:

- Ticari araç jantı: Kamyon, otobüs, kamyonet, minibüs jantları

- Tarımsal araç jantı: Traktör, biçerdöver, zirai alet, römork jantları
- Endüstriyel iş makinası jantı: Kazıcı, yükleyici, taşıyıcı, lift jantları
- Savunma sanayi jantı: Tanklar, römork, çekici jantları

2016 yılında başlattığı yalın faaliyetleri, üretkenlik, iş güvenliği, kalite ve çevre konularına ilave olarak 2018 yılında oluşturduğu Opex (Operasyonel Mükemmellik Sistemi) yapısıyla tüm süreçlerini iyileştirmeye ve geliştirmeye devam etmektedir. Ayrıca, iş güvenliği, çevre, kalite ve teslimat öncelikleri güvencelerine ilişkin tüm süreçleri kontrol etmek amacıyla üretim yönetim sistemi olan MAS projesini hayata geçirmiştir. Jantsa, iş sağlığı ve güvenliğine en üst seviyede önem vermekte olup, ziyaretçilerine de aynı hassasiyeti göstermek amacıyla işletmenin girişinde oryantasyona tabi tutarak üretim sahasına almaktadır. Bunun yanı sıra, Jantsa operatörleri Dojo (Temel beceri geliştirme alanı) eğitim odasında iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri düzenlemektedir. İşletmede, çevre korumaya yönelik olarak yenilenebilir enerji kaynaklarından biri olan güneş enerjisi kullanılmakta ve uygulanan enerji yönetimi projeleriyle karbon ayakizi kontrol altına almaktadır.

İşletme, Endüstri 4.0 uygulamalarının da her geçen gün daha fazla işletme içine girmesiyle kritik süreçlerin tamamında otomasyona geçiş yapmış, çağa ayak uydurmuş ve maliyet avantajı sağlamıştır. İşletme donanımlı Ar-Ge ve kalite laboratuvarlarıyla tüm süreçlerinin modern teknolojiler kullanılarak araştırılması ve geliştirilmesini hedeflemektedir. Modernizasyon, robot ve otomasyon yatırımları parça parça devamlı yapılmaktadır. Bu yatırımlar kapasitenin daha verimli kullanılmasına yardımcı olmaktadır.

İşletme, 1997 yılında ISO 9001, 2002 yılında ISO 16949; 2008 yılında ISO 14001 Çevre, ve OHSAS 18001 ve ISO TS 16949 sertifikalarını almış, 2005 yılında ise üretimde 5S sistemine geçmiştir. ISO 9001 ve ISO TS 16949 kalite yönetim anlayışıyla çalışan Jantsa, ISO 14001 Çevre OHSAS18001 iş sağlığı ve güvenliği, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi, ISO27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgeleriyle çevresini, iş sağlığını ve doğal kaynaklarını titizlikle korumakta özel bir proses olan kaynak operasyonlarını kontrol altına alabilmek için ISO3834 Kaynak Sistem Belgesi ile de tüketicinin hizmetine sunduğu ürünün kalitesini belgelemekte ve gelişimini sürekli kılmaktadır. Yurtdışı pazarlara satış yapabilmek amacıyla belli başlı ülkelerde gerekli olan kalite sertifikasyonlarına sahiptir.

Kalite Uygulamaları:

İşletme, 1997 yılında TS.EN.ISO 9000:1994 versiyonu Kalite Belgesi olarak ürünün gerçekleşmesinde müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla yönelik hizmet vermiştir.

Kalite yönetim şartlarına uymak ve etkinliği sürekli geliştirmek için TS.EN ISO 9001:2008 ve ISO TS 16949:2009 versiyonları alınmış durumdadır.

Bu Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ile amaçlananlar şunlardır;

- Müşteri beklentisi ve taleplerini karşılamak,
- Dökümantasyon sisteminin geliştirilmesi,
- Müşteri beklentisi ve taleplerini karşılamak,
- Olumlu kültürel gelişimi (kuruluşta) sağlanması,
- Kalite konusunda iyileşmenin sağlanması,
- Verilimlilikte artış sağlanması,
- Pazar avantajı yaratılması,
- Kuruluş içi iletişimde etkinlik sağlanması,
- Çalışmalarda standartlaşmayı sağlanması,
- İyileşen iş sonuçlarını getirmesi ve kar artışı sağlanması,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesinin sağlanması,
- Kuruluşa güvenilirlik sağlanması,
- Kalite anlayışının gelişmesi,
- Daha iyi çalışma koşullarını sağlanması,
- Rekabet avantajı sağlanması,
- İstihdamda artan kararlılık, artan moral ve motivasyon sağlanması,
- Müşteri memnuniyetinin artmasının sağlanması,
- Yasalara uyumun sağlanmasına yardımcı olması,
- Kuruluşa siparişlerde artış sağlanması.

İşletmenin Tarihi:

1977	Şefik Çerçioğlu tarafından 1977 yılında Aydın'ın Atça ilçesinde kuruldu. Üretimine ilk olarak zirai treyler jantı yaparak başladı.
1983	İhracatına ilk olarak Orta Doğu'daki OEM müşterilerine yaptığı satış ile başladı.
1983	Türkiye'deki lider jant ve lastik satış bayilerinden biri olan Jantsan A.Ş. kuruldu.
1986	Jantsa ilk yurtdışı organizasyonu olarak Tunus fuarına katıldı.
1987	Kamyon, zirai ve endüstriyel araç jantları için test merkezi kuruldu.
1988	Tubeless kamyon jantı üretimine başlandı.
1995	Flow-forming teknolojisi üretim sürecine entegre edildi.
1997	ISO 9001 sertifikalandırma sürecinden başarı ile geçildi.
1998	Umurlu Sanayi Bölgesi'ndeki yeni fabrikasına taşındı.
1999	Ürün portföyüne endüstriyel ve iş makinası jantlarını ekledi.
1999	İspanya' da bulunan Bridgestone- Firestone firmasını satın alarak, bütün ekipmanları Türkiye' deki fabrikasına taşıdı.
1999	Çember ve segman üretimi için yeni tesis kuruldu.
2001	Zirai ekipman jantlarının üretimine başlandı.
2001	Avustralya'ya yapılan ilk satışla birlikte, Jantsa satış ağı 5 kıtaya yayılmış oldu.
2002	ISO 16949 sertifikalandırma süreci başarı ile tamamlandı.
2002	Son teknoloji kullanılan, yeni boyama tesisi inşa edildi.
2003	Jantsa, Amerikan Taşıma Departmanı'na (DOT) kaydını gerçekleştirdi.
2004	Belgrad'ta bulunan jant firmasını satın alarak, makinaları Türkiye' ye getirdi.
2005	Jantsa/ Titan ortaklığı kuruldu ve traktör jantı üretimiyle Avrupa'da bulunan OEM firmalar ile çalışılmaya başlandı.
2005	Tüm üretim proseslerinde 5S sistemi kullanmaya başladı.
2008	İlk tam otomasyon disk hattı inşa edildi.
2008	Türkiye'nin en büyük 500 firması arasına girerek büyük bir başarıya imza attı.
2008	ISO 14001 ve ISO 18001 sertifikalandırma süreçleri başarı ile tamamlandı.
2009	GOST standartları (Rusya) sertifikalandırma süreci başarı ile tamamlandı.
2010	Tunus, Meksika ve Canada ofisleriyle satış ağını hızla genişletti.
2011	Jantsa/ CLN Group ortaklığına imza atarak, binek araç ve kamyon jantı üretimi için yeni tesis çalışmalarına başladı.
2012	Jantsa Borsa'da işlem görmeye başladı.

İşletmenin Kalite Politikası:

Yasalar ve standartlar dahilinde iç ve dış pazarda ulaştığımız tüm müşterilerimizin isteklerini karşılayabilmek için büyüme, öğrenme, operasyonel, finansal kaynaklarımızı güçlendirerek müşteri memnuniyetini arttırmayı ilke edinen, bu yüzden entelektüel sermayeye yatırım yaparak personellerini yetkilendiren ve ileriye dönük strateji planları ile; Hedeflerimize ulaşmak için belirlediğimiz stratejiler doğrultusunda, dinamik birtakım oluşturarak projelerimizi yürütmek adına;

- Tüm çalışanlarımızın katılımını sağlayarak, kalite yönetim şartlarına uygun, zamanında üretim yapan,
- Fabrikamızda yeni ufuklara doğru gelişmiş teknolojiyi kullanarak, verimliliğin artırılması, inovatif ürünler ile pazarda tercih edilen,
- Süreçlerini detaylı analiz ederek karlılığın artırılmasını sağlayan, otomasyona yatırım yapan, yenilikçi projeler ile ürünlerinde iz bırakarak pazarı etkileyen ve etkinliğini sürekli iyileştirerek jant sektöründe pazarı kendine çeken,
- Müşterimizin beklentileriyle örtüşen,
- Güvenilir ve ürününün arkasında satış sonrası hizmetleriyle her zaman tercih edilen,
- Jant sektöründe lider ve kurumsal fabrika olmak.

Çevre, İSG ve Enerji Yönetim Sistemleri Politikası:

- Faaliyetlerimizde çevreye ve insana verilen zararı kaynağında önlemek, kirliliğin önlenmesi, yaralanmaların ve meslek hastalıklarının azaltılması için gerekli tüm çalışmaları yapmak,
- Tüm faaliyetlerimizi kapsayan risk ve fırsatlarımızı etkin şekilde belirlemek, yönetmek ve sürekli iyileştirme faaliyetlerini planlamak,
- Faaliyetlerimiz sonucu oluşan atıkları öncelikle azaltmak, geri kazanılmasını sağlamak, bunun yapılamadığı atıklar için çevre etkilerini en aza indirgeyecek şekilde güncel mevzuatlara uygun olarak bertaraf etmek,
- Teknolojik gelişmeleri takip etmek, bu gelişmeler doğrultusunda proseslerimizi gözden geçirmek çevre, enerji ve insan sağlığına dost makina, ekipman ve malzemeler kullanarak yarattığımız olumsuz etkileri azaltmak,

- Enerji verimliliğini arttırmak ve öncelikli olarak yenilenebilir enerji kaynaklarını tercih etmek,
- Tüm çalışanlarımıza ve paydaşlarımıza çevre, iş sağlığı ve güvenliği ve enerji tasarrufu bilinci konusunda eğitim desteği sağlamak,
- Tüm faaliyetlerimizi ilgili mevzuatlara, yasal ve diğer şartlara uygun şekilde sürdürmek,
- Şirket politikasına uygun amaç ve hedeflerle performansımızı takip etmek ve performansımızı sürekli iyileştirmek,
- Çevre, iş sağlığı ve güvenliği, enerji yönetim sistemimizin sürekliliğini sağlamak ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli kaynakları temin etmek,
- Doğal kaynaklarımızın sürdürülebilirliğini sağlayacak gerekli takipleri yaparak iyileştirici faaliyetleri planlamak, uygulamak ve paylaşmak,
- Sağlıklı ve güvenli iş ortamının oluşturulması amacıyla çalışanlara ve temsilcilerine danışmak ve iyileştirme çalışmalarına katılımlarını sağlamak,
- Yönetim Sistem Standartlarına uygun çalışarak gelecek nesillere yaşanabilir bir çevre bırakmak, enerji kaynaklarını etkin kullanmak, tüm çalışan ve paydaşlarımızın iş sağlığı ve güvenliğini sağlamaktır.

BGYS (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri) Politikası:

ISO/IEC 27001 kapsamı, Jant üretimi altında Ar-Ge, üretim teknolojileri geliştirme, atölye, üretim, planlama, satış pazarlama, satınalma, sevkiyat, bakım, idari işler, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, kalite ve entegre yönetim sistemleri gibi faaliyetlerde yer alan tüm bilgi varlıkları ile bu varlıkları korumak amacı ve kullanıldığı bilişim güvenliğini;

- Kuruluş içerisinde ilgili tüm yasalar ve mevzuatlar doğrultusunda bilgi güvenliğinin sağlandığını göstermek,
- Risk yönetimini güvence altına alarak bilgi güvenliği süreç performansını ölçmek ve bilgi güvenliği ile ilgili konularda üçüncü taraflarla olan ilişkilerin düzenlenmesini sağlamak,
- Bilgi güvenliği sisteminin üç ana ögesi olan gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik kurallarına uygun bir şekilde risklerin değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini desteklemek,

- Çalışanlarımız arasında karşılıklı güven, saygı, sevgi, anlayış ve iletişimi sağlayarak motivasyonu yüksek tutmak ve çalışan memnuniyetini arttırmak,
- ISO 27001 kapsamında sürekli iyileştirmeyi ve bilgi güvenliği bilincini sağlamak için tüm süreç sahiplerine gerekli eğitimleri vermek,
- Güvenlik ihlallerinde gerekli yatırımları yönetim olarak desteklemek.

İnsan Kaynakları Politikası

Jantsa A.Ş. kuruluşundan itibaren hızla gelişen ve değişen rekabet üstünlüğünün, yatırım yapılmış beyin gücü ile elde edildiğinin bilincindedir.

Tüm aktivitelerinde mükemmelliği ve yüksek performansın değerini artırmayı ve geliştirmeyi ana ilke olarak belirlemiştir. Yaş, cinsiyet, uyruk, ırk, etnik durum, din, politik yaklaşım ve fiziksel durum gözetmeksizin eşit çalışma fırsatlarının sağlanması gerekliliğine içtenlikle inanmaktayız. Bu ilke; şirketimizde iş ilanlarından işe alım ve yerleştirmeye, terfiden statü değişikliğine, çalışanlara ilişkin çeşitli uygulamalardan ücret ve diğer yan haklar ile eğitim seçimlerine kadar iş hayatımızın tüm aşamaları için geçerlidir.

Çalışanlarımızın maddi ve manevi hakları gözetilerek bireysel ve kurumsal değerlerin paylaşıldığı; Nitelikli, huzurlu ve sıcak çalışma ortamı sağlamak temel amaçlarımızdandır.

Şirketimiz, sahip olduğu bilgi birikimi, kullandığı teknolojik sistemler ve ürettiği özgün ürünler ile ulusal ve uluslararası üretim sektöründe hak ettiği yeri almıştır.

Çalışanlarımız için şeffaf ve eşit yönetim politikası izleyerek şirketine bağlılıklarını ön planda tutmanın ve geliştirmenin sahip olduğumuz beyin gücünün muhafazası için temel kriter olduğunun bilincindeyiz.

Hedefimizi sürekli yüksek tutarak, faaliyet gösterdiğimiz sektörde lider yapımızı koruyup, farklılıklar oluşturarak kalıcı üstünlükler sağlayıp, dünya markası olmak ve bu başarıyı tüm çalışanlarımızla paylaşmak temel ilkelerimizdendir..

Dünya markası olma yolunda; çalışanlarımızın motivasyonlarını geliştirerek tüm çalışanlarımız arasında fırsat eşitliği sağlamak, insan kaynakları yaklaşımımızın temel direğini oluşturmaktadır.

Bu vizyonla oluşturulan İnsan Kaynakları Politikamız; Şirketimizin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda insan gücü ihtiyacını karşılamak, bu gücün en verimli şekilde değerlendirilmesini ve devamlılığını sağlamak amacıyla.

Politikamız doğrultusunda; çalışanlarımıza eğitim ve kendini geliştirme olanakları sağlamak, kariyer haritalarını oluşturarak verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmak bu uzun yolda bizi besleyen damarlarımızdır.

Jantsa A.Ş.'yi bu noktaya getiren şirket kültürümüz ve temel prensiplerimizin tüm çalışanlarımız tarafından benimsenmiş olması, başta üst yönetim kadromuz olmak üzere tüm çalışanlarımızın kendilerini sürekli öğrenmeye ve gelişmeye açık tutmalarıdır.

Başta bu politika olmak üzere; Tüm insan kaynakları uygulamalarımızı günün şartlarına göre gözden geçirmek, güncellemek ve böylelikle dinamik bir yapıda tutarak sürekli gelişmesini sağlamak temel politikamızdır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları

İşe Alım ve Oryantasyon Süreci

Hedeflerini, her şeyden önce sahip olduğu insan kaynaklarından aldığı güçle gerçekleştiren şirketimiz, karşılıklı güven ve saygının hakim olduğu, katılımın ve çeşitliliğin değer gördüğü bir şirket olma hedefini benimsemektedir. Şirketimiz üstün nitelikli insan kaynağının teminine, çalışanların sürekli gelişimine ve motivasyonunu sürekli yüksek tutmaya önem vermiştir. Çalışanların memnuniyetini ve gelişimini ön planda tutarak bu konulara kaynak ayıran şirketimiz farklı bakış açılarının ve bilgi birikiminin harmanlanması yolu ile yeni ve yaratıcı fırsatlar yakalanabileceğine inanmaktadır.

Şirketimiz hedef ve ilkelerinden yola çıkarak en iyilerini bünyesine katabilmek adına yıl boyunca çalışmalar yapmaktadır. Şirket olarak işe alımda en önem verdiğimiz noktalardan birini yetkinlikler oluşturmaktadır. Başvuru formumuzda yer alan açık uçlu sorular adayın yetkinliklerini özgeçmiş üzerinden anlayabilmemiz adına ipuçları vermektedir. Hangi departman için değerlendirilirse değerlendirilsin adaylarımızın aşağıdaki yetkinliklere sahip olmasını beklemekteyiz.

Bu yetkinlikleri;

- Takım çalışması,
- İletişim,

- Yaratıcılık ve girişimcilik,
- Yön belirleme,
- İş birliği geliştirme,
- Sonuç odaklılık,
- Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme,
- Müşteri duyarlılığı,
- Farklılıklara uyum ve yönetme olarak sıralamak mümkündür.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde uygun bulunan adaylarımıza şirketimiz tarafından iş teklifi yapılır ve pozisyona uygun bulunan aday çalışmaya başlar. Burada amacımız, kişilerin bilgi beceri ve yetkinliklerini sorgulayarak, niteliklerine uygun doğru işe yerleştiremelerini sağlamaktır.

Aramıza yeni katılan arkadaşlarımızın hızla şirketimize entegre olmalarını sağlamak amacıyla, İşe Uyum Programı (Oryantasyon Programı) düzenlenir. Bu program dahilinde;

- Şirketimizin tanıtımı, vizyon, strateji ve hedefleri
- İnsan Kaynakları stratejileri ve uygulamaları
- Fonksiyon ve pozisyona yönelik tanıtım ve bilgilendirmeler aktarılır.
- Yetkinlik ve Performans Değerlendirme uygulanır.

Şirketimiz genelinde uygulanan performans yönetim sisteminin amacı, şirkette mükemmel performansı yakalamak ve çalışanların performanslarını ortak ilkeler çerçevesinde objektif bir şekilde değerlendirerek yönetmektir.

Yıl başında yönetici ve çalışan arasında gerçekleştirilen hedef belirleme görüşmesi ile şirket hedefleri ile entegre bir şekilde yıl içerisinde çalışanın kendisinden beklenen hedefler belirlenir. Bu hedeflere ait gerçekleştirmeler yıl içerisinde aylık/üç aylık/altı aylık dönemlerde izlenir ve düzeltici önlemler alınır. Yılsonunda, çalışanın yılbaşında belirlenmiş olan hedeflerine ne ölçüde ulaştığı belirlenir.

360 derece yetkinlik değerlendirme sistemi ile de çalışanlar şirket Yetkinlikleri doğrultusunda yöneticisi, eş düzeyleri ve varsa astları tarafından değerlendirilir.

Jantsa A.Ş. çalışanlarından beklenen yetkinlikler; yön belirleme, takım çalışması, iletişim, işbirliği geliştirme, sonuç odaklılık, yaratıcılık ve girişimcilik, kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme, farklılıklara uyum ve yönetme, müşteri duyarlılığıdır.

Tüm bu değerlendirme sonuçları üzerinden çalışan ve yönetici birlikte yaptıkları performans değerlendirme görüşmesi ile çalışanın performansının iyileştirilmesi için yapılması gerekenleri tespit eder ve çalışanın gelişimini planlar. Gelişim planları şirketimizin gelişim ve eğitim planında elektronik ortamda yapılır ve kayıt altına alınır.

Eğitim ve Gelişim Planlama Süreci

Şirket çalışanlarının gelişimini destekleyecek faaliyetlerin, Şirket/ kişi ihtiyaçları göz önünde bulundurularak planlandığı ve gerçekleştirildiği bir eğitim, gelişim ve paylaşım platformudur. Bu sistemin başlıca faydaları aşağıdaki gibidir;

- Diğer İK sistemlerini tamamlaması ve etkilerini artırması
- En güncel, en iyi eğitim ve gelişim kaynaklarının şirketlerimizle buluşturulması
- Farklı gelişim yöntem ve araçları ile zengin gelişim ortamı
- Şirket ve çalışanlar arasında etkileşim, paylaşım ve sinerjinin artması
- Çalışanların kendi gelişimlerinde daha fazla sorumluluk alması
- Her bir çalışan için gelişim planı hazırlanması ve sürekli takip edilmesi
- Çalışanların kendi kariyer geleceğini etkileyebilme olanağı
- Bu Süreç aşamaları aşağıdaki gibidir;
- Öncelikle “gelişim ihtiyacı kaynaklarından” yola çıkılarak her çalışanın bir sonraki dönemde gelişmesi gereken alanlar belirlenir. Gelişim ihtiyacı kaynakları;
- 360 derece değerlendirme, potansiyel değerlendirme, şirkete özgü değerlendirmeler, performans hedefleri, pozisyon gerekleri, yöneticilerin talepleri, çalışanların talepleri, zorunlu gelişim alanları vb. olarak tanımlanabilir.
- Belirlenen gelişim ihtiyaçlarından yola çıkılarak, çalışanın yöneticisi ve şirket insan kaynakları/eğitim birimlerinin görüş ve yönlendirmeleriyle gelişim planları oluşturulur.
- Gelişim planında yer alan gelişim faaliyetlerinin gerçekleştiği dönemdir. Çalışanlar, yöneticileri ve İnsan kaynakları/eğitim birimlerinin gözetim ve yardımı

altında gelişimlerini gerçekleştirir. Bu süreçte yıl içinde takip ve yılsonunda değerlendirme görüşmeleri yapılır. Yılsonundaki değerlendirme görüşmesini bir sonraki yılın planlama görüşmeleri takip eder.

- Her seviyede çalışana, kariyer gelişimleri doğrultusunda belirlenen ihtiyaçlara göre, gerek şirket içi gerekse şirket dışı eğitimler verilir. Amaç, kişisel gelişimin organizasyon el gelişim çerçevesinde geliştirilmesidir.

Kariyer Planlama ve Yedekleme Süreci

Şirket bünyesinde yapılan kariyer planlama ve yedekleme sürecinin amacı, potansiyel çalışanların erken teşhis edilmesi, gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkanları verilmesi, daha fazla sorumluluk isteyen görevlere hazırlanmasını planlamaktır. Jantsa' da uzmanlık ve yönetici kadrolarının genellikle şirketimiz bünyesinden sağlanması ilkesi benimsenmiştir.

360 derece Yetkinlik Değerlendirmesi ve Performans Değerlendirme sonuçları doğrultusunda potansiyel havuzuna alınan adaylar Lider Geliştirme programları ile geleceğe hazırlanırlar. Düzenli olarak yapılan İK Planlama toplantılarıyla da potansiyel çalışanların Kariyer Planlamaları takip edilmektedir.

Ücret Yönetimi

Şirketimizde, ünvandan ve fonksiyondan bağımsız, işin içeriğine dayalı bir iş değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Amaç, çalışanların toplam gelirlerini güncel ücret piyasasına göre belirlenmiş rekabetçi ve adil kurumsal politikalara göre belirlemektir. Bunun yanı sıra performansı ayırıştırıp ödüllendirerek çalışanı motive edecek bir Ücret Sistemi kullanılmaktadır.

Şirketler bazında ücret politikaları şirketin rekabet gücünü destekler bir şekilde belirlenir, çalışanların ücret seviyeleri belirlenirken ise yetki ve sorumlulukları ve performansı gözönüne alınır.

Sosyal Haklar

- Personel ulaşımı, şirket merkezinden değişik güzergâhlara konulan servislerle sağlanır.
- Yemek hizmeti ise, yemekhanemizde verilmektedir.

- Çalışanlarımızın kışın aileleri ile birlikte ısınabilmeleri için yıllık 1 ton kömür yardımı yapılmaktadır.
- Motivasyonu arttırmak ve kurumsal iletişimi güçlendirmek için çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenir.

Şirket iç yönetmelik ve çalışan el kitabı adı altında yayınladığı bilgilerle tüm personele kurumsal kimlik, politikalar, işyeri ve çalışma hayatı kuralları, iş sağlığı ve güvenliği, ücret, sosyal haklar, ödül, kariyer, eğitim, seyahat, disiplin, bilgi teknolojileri hakkında imza karşılığı bilgilendirme yapmaktadır. Çeşitli eğitimlerle bu konularda ve mesleki konularda gelişmeler için önemli çabalar sarf etmektedir.

Ar-Ge Çalışmaları

Jantsa A.Ş. birçok müşterisinin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmış bir firma olarak, Ar-Ge faaliyetlerini başarıya giden yoldaki anahtar faktörlerden biri olarak benimseyip, çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir. Devamlı artan güvenlik, dayanıklılık, ağırlık ve yeni jant tasarımlarını konularında müşteri gereksinimlerine endeksli olarak geliştirme faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Ar-Ge bölüm aktivitelerini kısaca özetlemek gerekirse:

- Müşteri isteklerine yönelik teknik verilerin toplanması
- Jantsa içi bölümlere gerekli teknik bilginin aktarılması
- Müşterilerimizin ilgili bölümleri ve araştırma kuruluşlarıyla birlikte ikili projeler geliştirmek
- Materyal, proses ve ürünler üzerinde rekabetçi yenilikler geliştirmek

Yeni bir ürünün gelişimi, müşteri isteklerinin tatmini, pazar ihtiyaçları ve yeni çözüm yollarının bulunması gibi fikirlerin doğmasıyla başlamakta. Tüm veri ve düşüncelerin analizinden sonra, toplanan fikirler, dizayn çözümleri için gerekli birimlere iletilir. Yeni ürün geliştirme safhasında APQP ekibi tarafından ETRTO, TRA, TS4364, DIN' da belirtilen standartlar baz alınarak 2D model çizimleri ortaya çıkarılır ve ilgili müşterilere teknik detay onayı için gönderilir. Onay aşamasından geçen teknik resimler için ilgili tedarikçilerimizden gerekli hammadde ve malzeme teklifleri alınır ve hazırlanan şartnameler doğrultusunda fizibilite raporları Ar-Ge bölümü tarafından hazırlanır. Snoptik akış şemaları düzenlenmesiyle birlikte 3D modellemeleri ile jantın Finite Element Method(FEM) hesaplamaları doğrultusunda simülasyonları biraraya getirilir. FEM

sonuçlarına göre APQP ekibi olası zayıf bölgelerin düzeltilmesini sağlayarak, ürünün yüksek performans ve düşük kiloda son seklinin verilmesini sağlarlar. Üretim süreci için gerekli kontrol planları ve operator proses talimatlarının hazırlanması ile birlikte ürün ambalaj ve sevk yöntemleri belirlenir. FEM verileri doğrultusunda ortaya çıkan 3D model için kalıp çalışmalarına başlanır ve Jantsa tesislerinde üretimi tamamlanır.

Sonraki adımda ise yeni ürün prototipi 3D modele uygun olarak üretilir ve Jantsa laboratuvarlarında veya gerçek yol koşullarına göre testlere tabi tutulur. Olumlu test sonuçlarına göre, ürünün seri üretim süreci ve müşteri tedarikine başlanır.

R&D uzmanlarımızın tüm özverileriyle devamlı olarak üretilen ürünlerin ve teknolojinin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Bu çalışmalarını son teknoloji imkanlarını kullanarak AutoCAD-Mechanical, AutoCAD-2012, Inventor ve ANSYS gibi son versiyon mühendislik programları yardımıyla dizayn ve yapılan test sonuçlarından maksimum verim alınarak çalışmalarına devam etmektedirler.

Jantsa AS son mühendislik çözümlerini uygulamada ulusal ve uluslararası araştırma enstitüleriyle birlikte ortak çalışmalar yürütmektedir. Çalışmalarımızı; DLG, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, BV (Bureau Veritas), TÜV, TÜBİTAK, TSE gibi saygın kuruluşlarla birlikte yapmaktayız.

Jantsa 34 yıllık Ar-Ge alanındaki birikim, deneyim ve yenilikçi çözümleriyle sektörde ulusal ve uluslararası alanda önde kuruluşlardan biri olarak, her zaman müşteri ve pazar ihtiyaçlarına yönelik ürünlerin geliştirilmesinde etkin rolüne yüksek deneyimli ve özverili AR-GE departmanı ile çalışmalarına aralıksız devam edecektir.

Sosyal Sorumluluk Projeleri

2011 yılında İzmir Bornova' da Karacaoğlan İlköğretim Okulu yaptırılarak teslim edilmiştir. Nysa Antik kent kazı çalışmalarına destek verilmektedir. Çevrenin ağaçlanması için projelere destek verilmektedir. Çevrenin ve doğayla hayatın korunması, tüketici hakları ve kamu sağlığı konularında duyarlı olunur ve kurallara uyulur. Politikamız çevresel etkileri azaltmak, doğal kaynakları korumak, atıklarımızı azaltmak, enerjiyi verimli kullanmak, enerji yönetimini etkin yapmak, iş sağlığı ve güvenliği konusunda kalıcı standartlar oluşturmak, teknolojiyi yakından izleyerek bu konularda performans ve verimliliği artırmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Eftade TOKYÜZ

Doğum Yeri ve Tarihi : Isparta / 13.03.1988

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Yaşar Üniversitesi / Mühendislik Fakültesi / Endüstri Mühendisliği
(İngilizce)

Lisansüstü Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme
ABD / Yüksek Lisans

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce/ İtalyanca

İş Deneyimi

Kalite Güvence Şefi (2013- 2017) Sur Çelik Kapı'da

Kalite Kontrol Mühendisi (2018- devam) Jantsa (Otomotiv sektörü)'da

İletişim

e-posta Adresi : eftadetokyuz@hotmail.com

Tarih : .../.../ 2019