

## Aile İşletmelerinde Yaşanan Pazarlama ve Markalaşma Sorunları: Bozüyük TSO Üyeleri Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup>

(Marketing and Branding Issues in Family Businesses: A Research on the Members of Bozüyük Chamber of Commerce and Industry)

İbrahim ALKARA <sup>a</sup> Ali ARICI <sup>b</sup>

<sup>a</sup>Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bozüyük Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Bilecik, Türkiye.  
[ibrahim.alkara@bilecik.edu.tr](mailto:ibrahim.alkara@bilecik.edu.tr)

<sup>b</sup>Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bozüyük Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, Bilecik, Türkiye.  
[ali.arici@bilecik.edu.tr](mailto:ali.arici@bilecik.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Aile İşletmeleri Markalaşma Pazarlama</p> <p>Gönderme Tarihi 21 Eylül 2018 Revizyon Tarihi 2 Temmuz 2019 Kabul Tarihi 5 Temmuz 2019</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Aile işletmelerinin yaşadığı pazarlama ve markalaşma sorunlarına dikkat çekmek ve bu sorunlara yönelik güncel durum tespiti yaparak, markalaşmanın Bilecik ilinin Bozüyük ilçesindeki aile işletmelerince ne ölçüde benimsendiği, söz konusu işletmelerin pazarlama sorunlarının neler olduğunun belirlenmesidir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Araştırma sorularının kapsamlı doğası gereği keşfedici ve betimsel bir yöntem benimsenerek, insanların “yaşanmış tecrübelerini” araştırmak ve doğal olarak meydana gelen olayların doğal ortamlarına odaklanmak için nitel paradigma desenlerinden, fenomenolojik desenin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırma kapsamında veriler görüşme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.</p> <p><b>Bulgular</b> – Belirtilen amaç ve yöntem çerçevesinde temel pazarlama sorunlarının Türkiye’deki mevcut sosyo-ekonomik durum ve bundan kaynaklı tüketici davranışlarına bağlı olarak düşen satış rakamları, artan rekabet, finansman için bankalarla yapılan anlaşmalar ve bankalara verilen taahhütler işletmelerin pazarlama ve satış stratejilerini belirlemede önemli rol oynaması olduğu gözlemlenmektedir. Markalaşma süreci genelde lüks ve masraflı görülmekte ve işletmelerin marka seçimleri büyük çoğunlukla birçok aile işletmesinde olduğu gibi, soy isimlerine ve aile büyüklerinin yaşadıkları yerlere ve lakaplarına dayanmaktadır.</p> <p><b>Tartışma</b> – Çalışma sonucunda elde edilen bulgular bağlamında kurumsallaşma sürecinin işletmelerin genel olarak pazarlama, markalaşma ve yönetsel sorunlarının azalmasına ve diğer problemlerin uzun vadede çözülebilmeye katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir. Öte yandan örneklem bağlamında aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere sıcak bakılmadığı ve kurumsallaşmanın algısal olarak maliyetle eşlendiği sonucu dikkat çekici görünmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Family Businesses Branding Marketing</p> <p>Received 21 September 2018 Revised 2 July 2019 Accepted 5 July 2019</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> - To draw attention to the marketing and branding problems experienced by family businesses and due diligence for these issues. Besides see the extent to which branding is adopted by family businesses in the Bozüyük district of Bilecik.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> - In this study, the use of phenomenological design, which is one of the qualitative paradigm designs, was considered appropriate. The data were obtained by using interview method. Content analysis was utilized in the analysis of the data and main and sub-themes were determined within the framework of the resulting codes.</p> <p><b>Findings</b> - Within the framework of the stated purpose and method, it is seen that the basic marketing problems caused by the current socio-economic situation in Turkey. In addition, sales figures, increasing competition, and agreements with banks for financing are other problems. On the other hand, the branding process is often seen as luxurious and costly. And the brand choices of the enterprises are mostly based on their surnames and nicknames.</p> <p><b>Discussion</b> - In the context of the findings obtained from the study, the institutionalization process</p>

<sup>1</sup> Bu çalışmada kullanılan veriler Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi BAP komisyonu tarafından finanse edilen 2016-01.BŞEÜ.07-02 numaralı proje kapsamında toplanmıştır.

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

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

is aimed at reducing the overall marketing, branding and managerial problems of enterprises. On the other hand, in the context of the sample, it is understood that professional managers in family businesses are not treated warmly.

## Giriş

Dünyadaki aile işletmelerinin genellikle küçük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. ABD’de kayıtlı işletmelerin %90’ının, İspanya’da %80’inin, İtalya’da %95’inin, İsviçre’de %85’inin ve Türkiye’de %95’inin aile şirketleri konumundaki işletmeler olduğu ifade edilmektedir (Ateş, 2005: 4; Yıldırım, 2011: 186). Aile işletmeleri sayesinde belirli bir aileye mensup bireyler kazanç sağlarken bir taraftan da istihdam ve girişimcilik konularında rol model olmaktadır (Demir ve Sezgin, 2014: 708). Bu bakımdan günümüzde aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve nesilden nesle başarılı bir şekilde devredilmesi hem ülke ekonomisi hem de aile bireyleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda aile şirketlerinin çoğunun en fazla üç nesil devam ettiği ortaya çıkmaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 106-108). Anne, baba ve çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri en az iki neslin bir arada olduğu işletmelerdir. Aile şirketlerinde tepe yöneticisi ile firma sahibi genellikle aynı kişidir. Kurucu ortaklar sağlık problemi yaşamadığı sürece işletmelerinin bir başkasına devrine sıcak bakmamaktadır. Bu yüzden yönetimde yetki devrinde gecikmeler ve sorunlar yaşanabilmektedir (Gür, 2012:7).

Aile işletmesi sahipleri aynı zamanda işletmelerinin başında yönetici olduklarında, çok çalışabilir, hızlı kararlar alabilir ve kısa zamanda iyi kazançlar elde edebilirler. Ancak iş belli bir büyüklüğe geldiğinde, işin kendi güçlüklerine; yönetim, insan kaynakları, kalite, verimlilik, muhasebe, insan ilişkileri gibi aile işletmesi sahiplerinin alışık olmadığı hatta masraflı gördüğü kavramlar işin içine girmeye ve yeni sıkıntılar ortaya çıkmaya başlar. İşe hakim olmak çok önemli olmakla beraber kalıcılık ve sürdürülebilirlik açısından yeterli görünmemektedir. Bu kapsamda yapılan bir araştırmaya göre aile şirketi sahiplerinin %85’i aşağıdaki sorunları dile getirmektedir (Sönmez, 2011: 160):

- Kurumsallaş(a)mama,
- İşin çekirdeğinden gelme; eski alışkanlıkları sürdürme,
- Güç ve otorite kavgası,
- Türk toplumunun lider bağımlılığı.

Sönmez (2011: 160) işletmeler için en önemli sorunların; pazar koşulları, rekabet ve hükümet politikaları ile yasal düzenlemelerle ilgili uygulamalardan kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan aile işletmelerinin sorunlarını işleyen araştırmalar incelendiğinde kurumsallaşamama konusu başta olmak üzere; yetki devri, liderlik, strateji, finansal problemler, profesyonel yönetim, kuşak çatışması, sürdürülebilirlik, markalaşma ve örgütsel bağlılık gibi başlıklar ön plana çıkmakta ve söz konusu sorunların çözümü dile getirilen başlıklar üzerinden analiz edilmektedir (Arıcıoğlu vd., 2017: 65-66; Karakaş, vd., 2016: 10-12; Yazgan, 2010: 83-86; Koyal ve Yıldırım, 2016: 117-118). Ayrıca e-ticarete uyum sağlayamamak, pazarlama faaliyetlerini dönüştürememek; pazarlama miyopluluğu yaşamak, geleneksel yönetim kültürlerinden uzaklaşamamak ve aile anayasalarından kaynaklı problemler aile işletmelerinin kendilerini yenilemesini engelleyebilmektedir (Yıldırım, 2011: 199 & Demir ve Sezgin, 2014: 724).

## Aile İşletmesi Kavramı ve Özellikleri

Özkul (2016: 9), aile şirketi olma koşullarının ortaklık ya da yönetimde yer alan bireylerin kim olduğuna göre belirlendiğini ifade etmektedir. Alayoğlu’na göre akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlere “aile işletmesi” denilebilir. Günümüzde aile işletmesi kavramı, yaygın olarak bu şekilde tanımlanmasına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde de tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 42). Erdoğan (2007: 13) aile işletmelerinin temelde aile ve işletmeden oluşan iki ögeli bir sistem olduğunu ve aile üyelerinin hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Buna karşılık Sönmez (2011: 147), aile ve işletme sistemlerinin yanında bir diğer önemli faktörün sahiplik olduğunu ifade ederek, böyle işletmelerde aile, işletme ve mülkiyet olarak tanımlanan üç sistemin etkileşim halinde olduğunu belirtmektedir. Zimmerer ve Scarborough (1996) ise aile işletmesi kavramını;

“Aileden en az iki veya daha çok kişinin işletmenin finansal yapısını kontrol etme gücüne sahip olduğu işletme yapısı” olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmeleri çoğunlukla küçük ölçekli olup, basit örgüt yapısına sahiptir. Yine bu işletmelerde çoğunlukla tek ürün ya da tek pazara odaklanma eğilimine rastlanır. Ayrıca bu tür aile işletmeleri, diğer işletmelere kıyasla daha az değişime açıktır ve daha düşük oranda risk odaklıdır. Dolayısıyla aile işletmelerinde yabancı sermaye ve dışarıdan ortak kabul etme gibi dış kaynak kullanımı, ailenin işletme üzerindeki kontrolünü kaybettirebileceği endişesiyle pek kabul edilmemektedir (Seymen ve Diğ., 2004: 606). Aile şirketlerini diğer işletme türlerinden ayıran ve sadece aile işletmelerine özgü olarak nitelendirebilecek birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001: 20-21; Sönmez, 2011:149):

- Genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimi ile ilgilenmektedir.
- İşletme politikası ile aile çıkarları genel olarak birbiriyle uyumludur.
- Aile bağları yönetici konumundaki kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynayabilir.
- Şirket sahibinin aile içinde sevdiği ve güven duyduğu kişiler, işletme içinde de girişimciye yakın olurlar.
- Yöneticilerin çocukları da çoğunlukla yönetimde görev alırlar.

Genel olarak, aile işletmelerinde, aile üyesi olmak profesyonellikten önce gelir ve üst düzey yönetime aileden olmayan birinin getirilmesi hoş karşılanmaz. Bu nedenle, insan kaynakları departmanında personel işe alım ve terfilerinde aile üyelerine öncelik verilmektedir (İyışleroğlu, 2006: 7; Kobal ve Yıldırım, 2016: 99).

Aile işletmeleri genellikle küçük ölçekli olsa da birçok sayıda çok uluslu dev işletmenin aslında aile işletmesi olduğu görülebilir. ABD’de Mars, Ford, Este Lauder, Levi Strauss; İsveç’te Tetra Laval, Hermes ve H&M; Fransa’da Michelin, Bic, L’Oreal; Kanada’da Seagram ve Bata gibi birçok işletme bu tür işletmelere örnek olarak verilebilir. Ülkemizde ise Koç, Sabancı, Ülker, Yeni Karamürsel, Doğuş, Komili ve Eczacıbaşı gibi firmalar büyük aile işletmeleri örnekleri arasında yer almaktadır (Yalçın ve Günel, 2004: 75).

### **Marka Kavramı ve Önemi**

16. yüzyıla kadar üretilen ürünü kimin ürettiğini bilmek veya üreticiler açısından ürettikleri ürünün kendilerine ait olduğunu ispatlayıcı simgeler kullanmak yeterliyken, 17. ve 18. yüzyıllarda üretim yapan kesimin artması ve ikame ürünlerin çoğalması gibi nedenlerden dolayı işletmeler ürünlerini farklı bir boyuta taşıyan farklılaştırma yani diğer ürünlerden ayırt edici özelliklerin ön plana çıkarılması aşamasına geçmişlerdir (Çorukoğlu, 2006: 52; Atılğan, 2011: 47). Bu aşamadan sonra eski Norveç’deki ‘brandr’ kelimesinden gelen ve yakmak anlamında olan marka kavramı daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Marka, önceleri çiftçilerin hayvanlarını damgalamak için daha sonraları ise ticari alıcıların gelişimiyle birlikte bir çiftliğin sahip olduğu hayvan ile diğer çiftlikler arasında bir ayırım aracı olarak kullanılmıştır (Clifton ve Simmon, 2003: 10; Yağmur ve Kolukısa, 2016: 81). Marka kelimesi dilimize İtalyanca “marca” kelimesinden geçmiştir ve Türk Dil Kurumu tarafından da Amerikan Pazarlama Birliği’nin tanımına benzer bir şekilde “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” olarak tanımlanmıştır (Özbaysal ve Onay, 2018: 182). Aaker (1996) markayı, tek bir satıcı veya bir grup mal ya da hizmet satıcısının rakiplerine karşı kendi mal veya hizmetlerinin ayırt edilmesini sağlayan isim veya sembol (logo ya da ambalaj dizaynı gibi) şeklinde tanımlanmaktadır (Kayaman ve Araslı, 2007: 96).

Günümüzde benimsenen ürünlerin markalanması ve marka adının kullanılması ise 19. yüzyılın sonlarına rastlandığı düşünülmektedir. Bunda sanayi devriminin etkileri olduğu gözlemlenmekle birlikte rekabetin doğuşu ve bundan kaynaklı pazarlama tekniklerinin öneminin ortaya çıkması, markanın en büyük avantajı olan farklılık yaratma ve tanıtımın gereksiniminin etkili olduğu düşünülebilmektedir. Buna ek olarak; kurumsallaşma bir işletmenin kişilere bağlı olmadan varlığını devam ettirmesini amaçlarken, markalaşma ürün ve/veya hizmetin tüketici tarafından her bakımdan tercih sebebi olmasını amaçlamaktadır. Ancak her iki unsurun da ortak bir noktası işletmenin varlığını güçlü bir şekilde devam ettirebilmesini destekliyor olmalarıdır (Atılğan, 2011: 47). Öte yandan şirketlerin iş çevreleri tarafından kabulü ve başarılı olma durumu zaman ve maddi imkân gerektiren faktörlerdir. Aile şirketleri, ailenin tanınmış unvanını kullanarak bu durumu avantaj olarak değerlendirmektedir. Tanınmış aile unvanı işletmeye kredi sağlama, girdi temini ve pazarlama faaliyetleri gibi birçok sorunu çözmek hususunda üstünlük sağlamaktadır (Gür, 2012: 23).

## Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, aile işletmelerinin yaşadığı pazarlama ve markalaşma sorunlarına dikkat çekmek ve bu sorunlara yönelik güncel durum tespiti yaparak, markalaşmanın Bilecik ilinin Bozüyük ilçesindeki aile işletmelerince ne ölçüde benimsendiği, söz konusu işletmelerin pazarlama sorunlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Araştırmada, farklı sektörlerden alanında lider işletmelerle görüşülerek, işletmelerin pazarlama ve markalaşma temalarındaki ortak problemlerinin neler olduğunun belirlenmesi ile bu kavramlara verdikleri önemin ortaya konulmasına çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için literatürde yer alan ve Tablo 1.'de verilen benzer çalışmalardan yararlanılmış ve araştırma soruları ile yöntemi belirlenmiştir.

**Tablo 1. Önceki Araştırmalar**

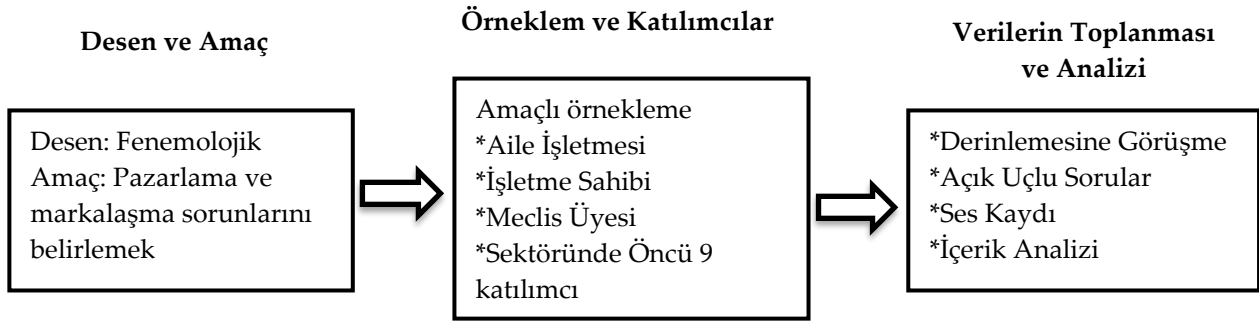
Yazarlar	Başlık	Yöntem	Bulgular
Emin Emirza (2010)	Endüstriyel İşletmelerde Markalaşma Düzeyinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması	Nicel, tesadüfi olmayan kartopu örnekleme	İşletme boyutlarına ve üretilen ürün türüne göre marka ilgi düzeyi değişmektedir.
Seda Yıldırım (2011)	Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma	Nitel yöntem, amaçlı örnekleme 3 aile işletmesi	Aile İşletmelerinin pazarlama faaliyetlerinde yaşadığı sorunlar ortaya konulmuştur. Yeterince kurumsallaşma olmadığı için, orta ve uzun vadede plansızlık ve e-ticaretten işletmelerin yeterince yararlanmadığı görülmüştür.
Seçkin Çeliktel (2008)	Markalaşma Süreci ve Stratejilerinin Belirlenmesi	Uzmanlık tezi, kavramsal çalışma	Markalaşma kavramı, süreci ve stratejileri ile ilgili kavramlar geniş bir şekilde açıklanmaktadır.
Aylin Atılgan (2011)	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama	Yüksek lisans tezi keşifsel araştırma modeli, ikincil veri	Özellikle aile şirketlerinde yönetsel ve sistematik yapıdaki boşluklar ortaya konulmaktadır.
Fatih F. Çetinkaya Emine Şener Fatma Korkmaz (2017)	Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma	Nitel araştırma fenomenolojik desen 5 aile işletmesi	Aile işletmelerinin yönetsel, kurumsal ve diğer konulardaki problemleri ile kayırmacılık konusu incelenmiştir.

## Yöntem

Nitel araştırmalarda, bazı uzmanlar teoriyi bir araştırmanın yürütülmesinde kullanılan metodolojilerle ve bunların altında yatan epistemolojilerle eşitlemektedir. Denzin ve Lincoln'e göre paradigmlar teoriye eşittir ve araştırmacıyı yönlendiren araştırmacının “epistemolojik, ontolojik ve metodolojik öncüllerini” taşır. Aslında araştırmacı “dünyaya bir dizi fikirle, belirli yöntemlerle incelediği, bir dizi soru (epistemoloji) belirleyen bir çerçeve (teori, ontoloji)” ile yaklaşır. Bu tartışma, teoriler ve metodolojiler arasında açık bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Denzin ve Lincon (2005), nitel araştırmanın, gözlemciyi dünyaya konumlandıran yerleşik bir etkinlik olduğunu ve dünyayı görünür kılan bir dizi yorumlayıcı, maddi uygulamalardan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu uygulamalar, Dünyayı alan notları, röportajlar, konuşmalar, fotoğraflar, kayıtlar ve notlar gibi bir dizi temsile dönüştürürler. Bu seviyede nitel araştırma, dünyaya yorumlayıcı, doğalcı bir yaklaşımı içerir (Tavallaei ve Talib, 2010: 571). Benzer şekilde, Yıldırım ve Şimşek (2003) nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, kuram oluşturmaya temel alan

bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşım olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 19). Nitel araştırma, bireylerin yaşamlarındaki rutin ve problematik anları ve anlamları tanımlayan çalışmaların yanı sıra, kişisel deneyim, içebakış, yaşam öyküsü, görüşme, gözlemsel, tarihsel ve görsel metinler içermektedir. Nitel araştırmalarda yaygın kullanıma sahip teknikler, katılımlı gözlem ve görüşmedir (Kuş, 2003: 77). Yin (2008) ise diğer nitel araştırma tasarımlarından farklı olarak, vaka çalışması araştırmasının araştırmacının başında teorik bakış açısının belirlenmesi gerektiğini, çünkü araştırma sorularını, analizini ve bulguların yorumlanmasını etkilediğini ve “tamamlanmış (örnek olay incelemesi) araştırma tasarımının, mevcut bilgi tabanından elde edilen çalışmanın teorisini içerdiğini savunur (Yin, 2008: 28). Bir diğer nitel araştırma deseni ise fenomenolojik (olgubilim) desenidir. Annels (2006) bu yöntemle, yaygın uygulamaları ortaya çıkarmanın, katılımcılar tarafından oluşturulan anlamları tanımlamanın ve açıklamanın amaçlanabileceğini belirtir. Creswell (2013)’e göre bu yöntemle “ Bu olguya ilişkin algı/deneyimler nelerdir? Ve bu olguya ilişkin deneyimlerin meydana geldiği ortam ve koşullar nelerdir?” şeklindeki iki soruya yanıt aranabilir (Ersoy, 2014: 50).

Bu çalışmada da araştırma sorularının kapsamlı doğası gereği keşfedici ve betimsel bir yöntem benimsenerek, insanların “yaşanmış tecrübelerini” araştırmak ve doğal olarak meydana gelen olayların doğal ortamlarına odaklanmak için nitel paradigma desenlerinden, fenomenolojik desenin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırma kapsamında veriler görüşme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmış ve alt temalar belirlenmiştir. Araştırma süreci Şekil 1.’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Süreci

## Örneklem Seçimi

Çalışmanın yapıldığı, Bozüyük Sanayi ve Ticaret Odası’nda toplamda 9 farklı sektörden oluşan meslek komiteleri bulunmaktadır. Birinci komite gıda sektöründen oluşmakta ve toplamda 133 üye işletme bulunmaktadır. 2. komite tekstil gurubundan oluşmakta ve toplamda 55 üye işletme bulunmaktadır. 3. komite nakliye ve lojistikten oluşmakta ve 52 üye işletme bulunmaktadır. İnşaat ve yapı gereçlerinin oluşturduğu 4. komitede 37 işletme yer almaktadır. 5. komitede otel, restoran ve lokanta gibi hizmet sektöründe faaliyette olan 100 üye işletme bulunmaktadır. 6. komitede inşaat ve taahhüt sektöründe yer alan 148 üye işletme bulunmaktadır. 7. komite, imalat sanayinde faaliyette bulunan 110 üye işyerinden oluşmaktadır. 8. komitede mobilya ve ev eşyası sektöründe faaliyette bulunan 95 üye işyeri bulunmaktadır. 9. komitede ise otomotiv, yedek parça ve akaryakıt sektöründe yer alan 58 üye işletmeden oluşmaktadır. Ancak komitelerdeki üye işletmelerinin kaç tanesinin aile işletmesi olduğu tam olarak bilinmemektedir. Eisenhardt (1989), bu tür çalışmalarda 4-12 vaka kullanmanın en iyisi olduğunu öne sürmektedir, çünkü bu aralıktaki vakalar araştırmalarda analizler yapılırken gereğinden fazla yük yaratmaksızın yeterli veriye ulaşmayı temin etmektedir. Nitel araştırma, araştırma sorularını ele almak için spesifik vakaların seçilmesine de izin vermektedir. (Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10). Bu yüzden çalışmadaki örneklem oluşturulurken 9 ayrı sektörden Bozüyük Ticaret ve Sanayi Odası’na üye olan 9 aile işletmesi sahibi katılımcı olarak belirlenmiş ve araştırmacının örneklem büyüklüğünü ve niteliğini oluşturmuştur. Bu işletmelerin bir diğer ortak özelliği ise kendi sektörlerinde lider olmaları ve işletme sahiplerinin de Bozüyük Ticaret ve Sanayi Odası’nda meclis üyesi olmasıdır.

## Saha Çalışması ve Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında, Bozüyük Ticaret ve Sanayi Odası iş birliği ile katılımcı işletmeler tespit edilmiş kendileriyle iletişime geçilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sorulan soruların hazırlanmasında; Emirza (2010) ile Çelikel (2008)' in çalışmalarından yararlanılmış ve pazarlama ile ilgili 4 ve markalaşma ile ilgili 8 soruyu içeren toplamda 12 adet soru hazırlanmıştır. Aile işletmesi sahipleri ile yüz yüze yapılan ve ortalama birer saat süren görüşmelerle veriler elde edilmiştir. Bu işletmeler Tablo 2'de görülmektedir. Her işletme için yapılan görüşmeler bulgular başlığı altında verilmiş ve görüşmelerin değerlendirilmesi sonuç bölümünde özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcı Listesi

Katılımcı Listesi	Kategori	Kodlama
Tekeli	Perakende, Toptancı	K1
Bozalan	Gıda	K2
Yetimler	Taşmacılık, Lojistik	K3
Bakıcı	Yapı Malzemeleri, İnşaat	K4
Karaçalı	Otelcilik, Turizm	K5
Alve	İnşaat	K6
Şeker	Petrol Ofisi	K7
Tunç	Giyim	K8
Köftecioglu	Mağazacılık, Giyim	K9

Tablo 2'de yer alan her bir işletme ile yaklaşık 1 saat olmak üzere görüşülmüş ve önceden hazırlanan sorular sorulmuştur. Tablo 3'de ise görüşme takvimi ve görüşülen kişilerin statüsü yer almaktadır. Görüşülen yetkililerin ortak özellikleri işletmede hem ortak hem de yönetici işveren pozisyonunda olmalarıdır. Buna ek olarak Bozüyük Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Üyesi konumları da bulunmaktadır.

**Tablo 3.** Görüşme Takvimi ve Görüşülen Yöneticiler

KURUM	Görüşülen Kişi Statüsü Sahipik/Yönetici/Ortak	TARİH (2017)
Tekeli Gıda Ltd. Şti	İşletme Sahibi	3 Şubat Cuma 14:00
Bozalan Tavukçuluk Ltd. Şti	İşletme Sahibi	4 Şubat Cumartesi 12:00
Yetimler Taşmacılık	İşletme Sahibi	6 Şubat Pazartesi 11:30
Bakıcılar İnşaat Ltd. Şti.	İşletme Sahibi	6 Şubat Pazartesi Saat: 15:30
Karaçalı Otelcilik	İşletme Sahibi	7 Şubat Salı 11:30
Al Ve İnşaat	İşletme Sahibi	8 Şubat Çarşamba 11:30
Köftecioglu Mobilya A.Ş.	İşletme Sahibi	9 Şubat Perşembe 16:00
Şeker Petrol A. Ş.	İşletme Sahibi	9 Şubat Perşembe 11:30
Tunç Giyim	İşletme Sahibi	13 Şubat Pazartesi 16:00

## Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda veriler analiz edilirken kullanılan modellerden biri Walcott (1993) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde veri analizi sürecinde, üç farklı yöntemin izlenebileceği belirtilmektedir. Bu yöntemlerden ilki, katılımcılardan toplanan verilerin araştırma raporuna olduğu gibi yansıtılmasıdır. Başka bir ifadeyle, bu yöntemde araştırmacı görüşme kayıtlarını, alan notlarını ve metinler üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonunda elde etmiş olduğu tüm verileri rapora blok şeklinde aktarabilir. İkinci veri analiz yöntemi ise ağırlıklı olarak birinci yöntem üzerine kurulur. Bu aşamada veriler dikkatli ve sistemli bir şekilde analiz edilir. Böylece veriler içerisinde yer alan anahtar faktörler ortaya çıkartılarak, veriler arasındaki ilişki yapıları tanımlanmaya çalışılır. Üçüncü veri analizi yöntemi ise birinci ve ikinci yöntemle ilgili olarak mevcut verilerin yorumlanması sürecini kapsar. Bu yöntem de ise incelenen konuyla ilgili olarak araştırmacı öznel yorumlarını analizlere ekleyebilir. Yukarıda ifade edildiği üzere; Walcott (1993), veri analiz yöntemlerini betimleme, analiz ve yorumlama olmak üzere üçlü bir kategorilendirme içerisinde ele almaktadır. Bununla birlikte; bu üç yöntem arasında kesin sınırlar olmadığını ve bu üç analiz yönteminin de birbirini mutlak anlamda takip etmesinin zorunlu olmadığını ifade etmektedir (akt. Özdemir, 2010: 331). Fenomenolojik araştırmalarda veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için bu amaca ulaşmada içerik analizi yapılarak verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması amaçlanır. Sonuçlar betimsel bir anlatımla sunularak, ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanarak yorumlanmaya çalışılır. Bu süreçte ise analiz dört aşamadan oluşur. Bunlar: Tanımlama, belirleme, ilişkilerin tanımlanması ve özlerin kavramsallaştırılmasıdır (Göçer, 2013: 31).

Araştırmada görüşme sorularıyla elde edilen veriler içerik analizi ile incelenmiştir. İnceleme sırasında yorumlama ve çıkarımlarda bulunma yolları ile derinlemesine analiz yapılmaya çalışılmıştır. İki kişiden oluşan araştırma ekibi tüm görüşmelerde hazır bulunmuş ve ses kaydı ve notlar almak suretiyle topladıkları verileri önce kağıda daha sonra da bilgisayara aktarmışlar ve gereksiz görülen kısımları çıkartmışlardır. Daha sonra elde edilen temalar ve ortak sorunlar “Araştırma Bulguları” başlığı altında verilmiştir.

## Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları 2 ayrı ana tema başlığı altında yorumlanmıştır. Anket formunda belirlenen bu iki ana temaya uygun olarak sorular hazırlanarak katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcıların üzerinde önemle durduğu ve tekrarladığı ifadeler alt temalar başlığı altında tabloda gösterilmiştir. Bu temalar Tablo 4’te görülmektedir. Görüşme sorularının bittiği her bir ana temanın altında ise Tablo 5 ve Tablo 6’da katılımcıların ortak ifadeleri özetlenmiştir.

**Tablo 4.** Ana ve Alt Temalar

Ana temalar	Alt Temalar
<b>Pazarlama sorunları ve ifadeleri</b>	Satabilmek, tedarik zinciri, perakende, fiyatlandırma, reklam aldatmacası, çantacı/plasiyer, sermaye, taahhüt, küçük pazar, büyük rakipler, bankalarla anlaşmalar, Türkiye gündemi, ekonomik daralma, kur
<b>Markalaşma sorunları ve ifadeleri</b>	Maliyet, imaj, soy isim, lakap, unvan, logo, amblem, yazı karakteri, güven, itibar, tanınırlık, profesyonelleşme, gizli sosyal sorumluluk, taahhüt, algı
<b>Diğer</b>	Alım gücü, Türkiye şartları, yerel ekonomi, yeni nesil, nesil farkı, Suriye krizi

## “Pazarlama Teması” İle İlgili Sorulara Verilen Cevaplar

### 1. Ürünlerinizin geliştirilmesinde ve üretilmesinde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

*Tekeli (Perakende, Toptancı): “İşletmemim genel yapısı al-sat, üreten bir firma değil, üretilenleri satıyoruz. Dolayısıyla bunun üzerinden bayilik payları ve karlarıyla ticaret yapan bir firmayız. Müşterinin; üreticinin temel sorunu pazarda ürününün tanıtım ve rakibiyle yarışmak. Ben onların ortağı olmadığım için onların çabasında benim*

payım çok yok, dolayısıyla performansımı ona harcamam. Ürünün ikamesi, muadili varsa da müşteri ne istiyorsa onu bulundurman lazım.”

**Bozalan (Gıda):** “Üretimdeki zorluklarımız konusunda ilgili olarak; biz üretimde yeterince uzmanlaştığımız için çok büyük bir zorluk yaşamıyoruz. Tedarik ettiğimiz ürünler var ve bu ürünleri de burada hazırlayarak, paketleniyoruz ve %90’ını yurtdışına ihraç ediyoruz. Bu mal temininde bazı sıkıntılarımız oluyor. İsteddiğimiz kalitede ürün bulmakta sıkıntı çekebiliyoruz.”

**Yetimler (Taşmacılık, Lojistik):** “Yurtdışında şu an çok sorun yaşamıyoruz ama yurtiçindeki sorunlarımız mesela motorinin pahalı oluşu. Yani bizim biliyorsunuz girdi maliyetlerimiz motorin. Dolayısıyla geçen seneyle bu senenin arasında büyük %35 gibi bir fark var.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Temel pazarlama sorunu olarak; bizim gibi lokal, küçük ölçekteki işletmelerin karşısındaki büyük rakipler. Fabrikalarla gidip konuşuyoruz; diyoruz ki “bizim yapı marketlerde bu ürün bu paraya satılıyor, benimle aynı paraya mı veriyorsun bunu?”; çıkartıyor faturayı, aynı paraya alıyorlar bizim bayilik sistemimizle alışış aynı. Bu adam benimle aynı paraya satıyor, “nasıl dokuz-on taksit yapabiliyor?” diye sorun; adamın bankası var, senin bankan yok, fark burada. Bizim gibi ufak satıcıların en büyük sorunu o. Buna çözüm noktasında hiçbir şey yapılamaz. Koçtaş örneğın, adamın bankası Yapı Kredi, adam bankasıyla dokuz taksit yapabiliyor.”

**Alve (İnşaat):** “Bizim sektörle ilgili, Türkiye’de ticaretin t’si ile uğraşan herkesin aslında sıkıntısı “haksız rekabet”. Örneğın fiyatlandırma yapıyoruz, işi alıyoruz. B firması da fiyatlandırma yapıyor. Biz 10 numara iş yapıyoruz, öbürü tamamen eksik bir şekilde işi teslim ediyor. Bir sonraki işte yine eşit şartlarda yarışıyoruz. Sana artı ya da eksi verilmiyor; bir puanlama sistemi yok. Yaptığımız iyi iş bize rekabet üstünlüğünü hissettirmiyor. Hissettirmeyince de maalesef kalite düşüyor.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Biz daha çok hizmet sektöründeyiz, köklü bir firmayız ve potansiyel bir müşterimiz var. Akaryakıt için konuşursak dağıtım konusunda insanlar kendileri gelip aldıkları için zaten bir sıkıntı olmuyor. Biz belli markaların temsilciliklerini yapıyoruz ve onların kararlarını uyguluyoruz.”

**Tunç (Giyim):** “Biz üretim yapmıyoruz. Şu anda tamamen hazır olarak alıp satıyoruz. Sektörümüz çok gelişen bir sektör değil. Şu anlamda değil; artık rakiplerimiz kendi esnafımız değil, günümüzde AVM’ler oldu.”

**Köftecioğlu (Mağazacılık, Giyim):** “Biz üretim yapmıyoruz. Hazır mobilya alıp satıyoruz. İmalatçılardan ürünleri topluyoruz. Biz burada kurulumu ve montajı yapıp, satıyoruz. Kurumsal bir firmaya müşteri olarak gittiğinizde, içeri girdiğinizde ürünlerin fiyatlarına bakıyorsunuz. Fiyatlar ödeme koşullarıyla beraber ürünlerin üzerinde yazıyor. Ama bizim gibi kurumsal olmayan firmalarda fiyat üzerinde yazsa da, fiyat da esnemediğın zaman müşteriye mal satmakta sıkıntı yaşıyorsunuz.”

## 2. Pazarlama iletişimini yöneten profesyonel bir biriminiz var mı? Varsa işleyişi nasıl sağlanıyor? Yoksa kararları kim alıyor?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Bizim dilimizde; işimizde onun adı “çantacı” ya da “plasiyer”. O da sorun olmaya başlayan bir sektör. Bizim satmak için aldığımız ürünü pazarda müşteriye iletecek kişi, “ne istiyorsun?” diye soracak kişi o. Farklı kanallardan (sanal ortam, SMS vs.) müşterinin taleplerini toplayacak kişi o. Çantacı dediğimiz çalışanlarımız var, bizde 3 tane var. Diğerleri zaten kendileri profesyonelce yönetiyorlar. Biz verimliliğı ön planda tutup, nasıl daha az maliyetle daha çok kar ederiz ona bakmaya çalışıyoruz ama kararları veren de benim.”

**Bozalan (Gıda):** “Evet var. Ortağımızın oğlu İngilizce biliyor. Muhasebe departmanında çalışan elemanımızda İngilizce biliyor. Yurtdışı ile görüşmelerde dil sorunu yaşanmıyor.”

**Yetimler (Taşmacılık, Lojistik):** “Yok almıyorum kendim uğraşıyorum bunlarla. -Kararları tamamen siz alıyorsunuz yani pazarlama noktasında- aynen doğru.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Hayır yok. Kararları kendimiz veriyoruz.”

**Alve (İnşaat):** “Büyük ve kurumsal markalar maliyet reçetelerini döviz bazlı yaptığı için fiyatlar sürekli artıyor. Yapıya değil toprağa yapılan yatırım kazandırıyor. Toprak çok değerlendi. Bizim sektörde sahada başarılı değilsen yoksun.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Kendi içimizde çok da profesyonel olmayan bir şekilde yapıyoruz. Ben daha çok idari yapıyla ilgileniyorum. Ama kararlar alınırken çoğı önemli kararlar istişare edilerek alınıyor.”



**Tunç (Giyim):** “Pazarlama iletişimini yönetmede özel bir birimimiz yok. Babamızdan gördüğümüz ve diğer gözlemlerimizle yapıyoruz.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Pazarlama iletişimini yöneten profesyonel bir ekibim yok. Kararları ben veriyorum.”

### 3. İşletmenizde pazarlama faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir mi?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Şahsa yönelik olduğu için sıkıntı var. Örneğin plasiyerim grip oldu, bir hafta onun yerine sevkiyatçıyı gönderdim. Yani plasiyer sipariş alır, sevkiyatçı da onu götürür. Dolayısıyla az buçuk onunla ilişkisi olduğu için sevkiyatçı malı da müşteriyi de bilir. Çalışanların özel işleri olduğunda ya da raporlu olduklarında aksayabilen bir sistem. Bire bir siparişte böyle ama sanal siparişte aksayan bir şey yok. İşin en kötü tarafı aile şirketlerinde en üstteki/tepedeki hep iyi olmak zorunda, hiç yorulmamak zorunda. Yedek plan yok, olmuyor. Tabi plan yaptığım zamanlarda oldu, yolculuklara gittik geldik. Ama geldiğimde... Durmadığım bir gün belki üç gün olarak dönüyor burada. Dün mesela toplantılarım vardı, Kent Konseyi görevimden dolayı yetkililer geldi. Onlarla uğraşırken... Tabi o da ayrıca zevk duyduğum bir iş. Tekrar buna dönmek bana zul geliyor, tekrar adapte olmak yarım günümü alıyor. Olmadığım günde birikmiş işi çözmem de iki günü alıyor.”

**Bozalan (Gıda):** “Pazarlama faaliyetleri çok düzgün bir şekilde yürütülüyor, herhangi bir aksama yok. Özellikle bu konuda çok titiz davranıyorum. Müşteriyi hep memnun etmek ve vazgeçilmez olmak gerekiyor. Bunu da başardığımızı düşünüyorum.”

**Yetimler (Taşımacılık, Lojistik):** “Şimdi söyle bir şey var. Önceden böyle devamlı uğraşıyordum şimdi kendi eşimi de yetiştirdim ben burada Sevim Hanım'ı. Dolayısıyla benim olmadığım zamanlarda -geçen bir ay yurtdışındaydım-Sevim Hanım organize ediyor. Şu an sıkıntı yaşamıyoruz yani. Kendiniz de yurt dışına çıkıyor musunuz? Tabi ki dönem dönem çikiyorum.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Çok eski bir işletmeyiz biz. Fabrikaya fiyatlar gelir, geldikten sonra çalışmış olduğumuz bayileri ararız, “fiyatlar bunlar oldu, bu yıl bu şekilde devam edeceğiz” deriz. Yapmış olduğumuz bütün pazarlama faaliyeti bu açıktır. Başka bir faaliyet yapmıyoruz. Örneğin “bir bayi aldık, gidelim onunla ilgili geliştirme yapalım, broşür bastıralım vs.” demiyoruz. Burası küçük bir yer olduğu için insanlarla her gün olmasa da görüşüyoruz.”

**Alve (İnşaat):** “Evet yürütülüyor. Çok fazla değişikliğimiz olmuyor, kuruluştan beri birlikte çalıştığımız arkadaşlar var.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Biz genellikle bayilik sistemiyle çalıştığımız için, bizim bağlı bulunduğumuz şirketlerin almış olduğu kararlara uygun olarak, kampanyaları uygulama durumumuz var. Turizmde, akaryakıtta ve sigortacılıktaki pazarlama stratejilerini onların kampanya kararlarıyla destekliyoruz.”

**Tunç (Giyim):** “Çok söylenemez. Yüz yüze satış yapılıyor. Uzun vadeli planlar yok.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Çok düzenli yürüttüğümüzü söyleyemem. Tam bir program içinde değiliz. Bazen günlük kararlar alabiliyoruz. Bazen sektördeki arkadaşlarımızın fikirlerini de alıyorum. Bazen İstanbul'daki mobilya fuarlarına katılıyoruz. Benim de kendime göre bir bütçem var. Örneğin aylık şu kadar ciro yapmalıyım diye kafamda planlıyorum.”

### 4. Pazarlama kararlarında izlediğiniz belirli bir strateji ve plan var mı? Yatırımcı/paydaş ilişkilerinizde nasıl bir yol izliyorsunuz?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Paydaş bizim müşterimiz, diğer paydaşımız da tedarikçimiz. Ağabey kardeş ortağız, aile şirketi olarak üçüncü nesil. Babam, bizler ve bizim çocuklarımız.”

**Bozalan (Gıda):** “Prensibimiz şu; ürünü gönderdiğimiz müşterimize ürünün sürekli ve zamanında ulaşmasını sağlamamız lazım. Sürekli olacak ve zamanında ulaşacak. Yani bu konuda dikkat etmeye çalışıyoruz. İkinci olarak da maldaki kaliteyi hep aynı şekilde tutmamız gerekiyor. Yumurthanın kalitesi çok önemlidir. Tüketici alırken çok inceliyor. Kabuğundan, kirliliğinden, ambalajından, büyüklüğünden, tadından, üretim tarihinden, içinin renginden vb. özelliklerinden dolayı ürününüz olumsuz etkilenebilir. Bu yüzden kalıcı olabilmek için belli kalitede bir ürünü sürekli ve zamanında sunabilmeniz lazım.”

**Yetimler (Taşmacılık, Lojistik):** “Yok tamamen doğaçlama oluyor hocam. O gün şartlar ne getirirse ona göre hareket ediyorum. Hangi açıdan mesela?... Yani yaşadığımız sıkıntıları çözüm noktasında veya başta ilişkiyi kurarken nasıl bir yazılı bir sözleşmeden vs mi?... Tabi ki yazılı bir sözleşmeler yapıyoruz. Genelde problem yaşamıyoruz eğer olacak gibi olursa mesela sözleşmeyi karşılıklı fes ediyoruz böyle yani iyi niyet çerçevesinde. Yani ben olmazsa olmaz gibi değil de yani karşı tarafında müsaadesini alarak mesela işimize gelmeyen tarafta arkadaş biz bunu denedik ama bu olmuyor deyip sözleşmeyi fes edebiliyoruz. Tabi aynı şey karşı taraf içinde geçerli. Yani sektörde bu sorunlar böyle kolayca aşılabiliyor.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Bu konuda açıkçası kolaycıyız. Rakiplerimizin durumuna bakıyoruz, onları inceliyoruz, ona göre bir strateji belirleyip yürütüyoruz. İnşaat malzemeleri alanında ön plandayız, büyük firmalardan birkaç bayiliğimiz var, örneğin kiremit fabrikasının bayisi biziz, eskiden kaynaklı bu; çimentonun ana bayisi biziz, birkaç demir satıcısından bir tanesi biziz.”

**Alve (İnşaat):** “Şimdi bizim mesela Ocak ayında yaptığımız planlamada en az beş en fazla 7 şantiye kuracağız diye hedef koyuyoruz. Bizim kadromuz 5 şantiyeyi rahat kaldıracak bir kadro. 7’yi zorlarız, üstünde ilave ekipman ve personele ihtiyaç duyuyoruz. Zaten bölgemizde de ortalama 4 ile 6 arası iş yapabiliyoruz. Hatta geçen sene Kütahya’ya açılmak zorunda kaldık.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Türkiye’nin ekonomik yapısı sıkıntılı olduğu için öyle uzun vadeli kararlar alma şansımız yok. Ama şirketi büyütmek ve çalışanları motive etmek adına çalıştığımız markaların belirlediği satış kotaları ve hedeflerine uygun olarak stratejiler geliştiriyoruz.”

**Tunç (Giyim):** “Bizim uzun vadeli olarak izlediğimiz belli bir strateji yok. Bazı ünlü markaların bayiliğini almak için onlara müracaat ediyoruz. Biz onların bayiliğini alabilmek için onların belirlemiş olduğu şartları kabul etmek zorundayız. Yani biz hiçbir şart sunmuyoruz. Tamamen önceden hazırlanmış şartlardan oluşan bir sözleşmeye bir imza atarak, koşulları kabul etmiş oluyoruz.”

**Köftçioğlu (Mağazacılık, Giyim):** “Belli bir strateji yok. Nakit ihtiyacımıza göre çeşitli kampanyalar yapıyoruz.”

**Tablo 5. İşletmelerin Ortak Pazarlama İfadeleri**

Katılımcı Listesi	Kategori	Ortak Pazarlama İfadeleri
Tekeli (K1)	Perakende, Toptancı	Türkiye’deki mevcut sosyo-ekonomik durum ve bundan kaynaklı tüketici davranışlarına bağlı olarak düşen satış rakamları, artan rekabet, finansman için bankalarla yapılan anlaşmalar ve bunlara verilen taahhütler işletmelerin pazarlama ve satış stratejilerini belirlemesinde önemli rol oynamakta ve ortak sorunları arasında yer almaktadır.
Bozalan (K2)	Gıda	
Yetimler (K3)	Taşmacılık, Lojistik	
Bakıcı (K4)	Yapı Malzemeleri, İnşaat	
Karaçalı (K5)	Otelcilik, Turizm	
Alve (K6)	İnşaat	
Şeker (K7)	Petrol Ofisi	
Tunç (K8)	Giyim	
Köftçioğlu (K9)	Mağazacılık, Giyim	

Katılımcı firmaların pazarlama sorunlarına yönelik ifadeleri incelendiğinde tüketicinin alım gücüne bağlı şekilde satış rakamları ve rekabet koşullarının temel sorunlar olduğu gözlemlenmektedir. Genel olarak Türkiye’nin sosyal ve ekonomik konjonktürünün söz konusu sorunların ana nedeni olduğu belirtilmekte ve sermaye açığının özel sektöre yönelik etkisinden bahsedilmektedir. Öte yandan banka anlaşmaları, plasiyer (çantacılık) uygulamaları, reklam aldatmacası, perakende işleyişi; yoğunluğu, taahhüt üzerine kurulu sektör

gerçekliği gibi alt temalar “pazarlama sorunları” ana temasının temel değişkenleri olarak dikkat çekmektedir.

## “Markalaşma Teması” İle İlgili Sorulara Verilen Cevaplar

### 1. Markalaşma adına stratejik planlamalar yapılıyor mu? Profesyonel destek (marka yöneticisi, ajans gibi) veya danışman hizmeti alıyorsunuz mu?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Yazılı olmasa da planlama yapıyoruz. Profesyonel seviyede almıyoruz, o seviyede ben destek verebilirim birilerine. Bir de yeni sistemde akıllı cihazlar, hangi ürünün çok sattığını, istatistiğini falan veriyor ya ben onların hepsini elimini tersiyle masanın altına atarım. Öyle bir yapım var. Neden? Bulunmayı satmak, az satılsa bile büyük bir reklam; maliyetsiz bir reklam. Babam rahmetli bakkal dükkanındayken “ya aradım aradım da şunu bir yerde bulamadım, Ahmet Ağa da var bilmiyor musunuz?” lafını dedirtirebilmek için uğraşırdı. Firmalar bu dedirtirebilmek için milyarlar harcıyorlar reklamlarda. Mesela Bozüyük’te bir marketimiz var; Çetin Market, şu saatte tüpüm bitmiş, şu yok bu yok dediğinde, adam öyle bir imaj yapmış ki onda var diyorsun.”

**Bozalan (Gıda):** “Bulduğumuz aşamada böyle bir uygulama yok. Profesyonel bir destek almıyoruz. Bunu kendimiz yapıyoruz. İnternet sitemiz var. Şu an yenileme çalışmalarımız sürüyor. Ancak internette doğrudan satışımız yok.”

**Yetimler (Taahhütçülük, Lojistik):** “Bizim için markalaşmak erken, küçük firmalarda markanın çok önemli olduğunu düşünmüyorum. Sen işini sağlam yaparsan -taahhütlerini yerine getirirsen- yavaş yavaş markalaşırın. İleride profesyonel destekle markalaşma olabilir tabii ki.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Markalaşma konusunda destek almayı düşünmedim. O kadar büyümek bir noktadan sonra yoruyor. İşleri bir yerden sonra büyütme istemiyorsun. Daha da büyürsen küçük bir hatayı-riski örtemezsin, kaldıramazsın, faturasını ödeyemezsin. Şimdi bir hatayı bir şekilde örtüp finanse edebilirsin.”

**Karaçalı (Otelcilik, Turizm):** “Markalaşma konusunda profesyonel bir destek aldık. Eskişehir’den profesyonel bir danışmanlık firmasıyla çalıştık. Bunlar 6-7 yıl kadar öncedydi. Yine eskiden Turizm Bakanlığı’nda görev yapmış eski Bursa Turizm İl Müdürü Vatan Ercan ile de çalıştık. Kendisi halen bizim turizm danışmanımız. Bize hem turizm konusunda hem de yatırım konusunda destek verdi. Aynı zamanda eğitimlerimizi planlıyoruz. Hizmet kalitemizi iyileştirmek adına personelimize hizmet içi eğitimler aldırıyoruz. Bunlara ek olarak geçtiğimiz yıl yaptığımız başvuruda neticesinde kendi sektörümüz içinde, Bilecik ilinde faaliyette bulunan işletmeler içinde, hibe almaya hak kazanan işletmeler arasında 2 işletmeden biri olduk ve KOSGEB’ ten destek aldık. Çalışanlarımız, proje kapsamında personel eğitimleri, yönetici eğitimleri ve İngilizce eğitimleri aldı. Çoğu 5 yıldızlı otelde verilemeyen eğitimler bile proje kapsamında personelimize verilmiş oldu.”

**Alve (İnşaat):** “Dediğim gibi planlamalar yapıyoruz, destekler alıyoruz.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Bizim çalıştığımız bu akaryakıt sektöründe, kendi adımıza bir marka yaratma durumumuz pek mümkün olamaz. Bizim bayiliğini yaptığımız şirketlerin zaten belli marka değerleri var ve biz işlettiğimiz istasyonlarda onların tavsiye ve talimatları doğrultusunda çalışmalar yapıyoruz. Bunların sonuçları da şimdiye kadar hep olumlu oldu.”

**Tunç (Giyim):** “Özel bir danışmanlık hizmeti alınmıyor.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Hayır yapılmıyor, özel bir hizmet almıyoruz.”

### 2. Markalaşmanın önemi ve gerekleri hakkında ne düşünüyorsunuz? Marka ve markalaşma kavramlarına inanıyor musunuz?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Burada markamız Tekeli, ürün değil. İmaj deriz, marka mı deriz ama kurum adı Tekeli. Buna da inanıyorum, olması gerekiyor. İyi veya kötü şekilde anılıyor. Bazı markalar için “bırak onu ya” deniyor ama o adamın o haliyle markası var. Bir Ankaralı toptancı geldi mesela. İsmi Rampa. Tavukçu imiş eskiden. Bugünkü tavuk rampa fiyatları derken, rampa diye diye adımız rampacı kaldı dedi. Değiştirmeyi düşünüyoruz ama yerine koyacak bir şey bulamıyoruz, firmanın adı oldu dedi. O kendini tanıtan bir marka. İsminin güzelliği de önemli.”

**Bozalan (Gıda):** “Markalaşma kavramına inanıyorum. Çünkü ben kendimi “Bozalan” diye tanıtıyorum. İsim olarak tanıtılmıyorum. İsim soy isim olarak insanlar beni tanımayabiliyor ama firma ismiyle tanıtıyorum.”

**Yetimler (Taahhütçülük, Lojistik):** “Markalaşmak her sektör için önemli.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Markalaşma kavramına inanıyoruz tabii, onun için çalışıyoruz.”

**Karaçalı (Otelcilik, Turizm):** “Marka işletmenin karşından çekilmiş bir fotoğrafıdır. O fotoğraf düzgün olursa, güzel olursa kişi o fotoğrafa pozitif olarak bakıyor. Markanın da özü güven. Biraz önce de konuştuğumuz gibi. Turist ülkeye güveniyorsa gelir, güvenmiyorsa gelmez. O işletme de güvenli bir işletmeyse markaya geliyordur. Kalitesini biliyordur ve onu yaşayacaktır. Booking.com’daki müşteri puanımız bu yıl 8.3’ten 8.6’ya yükseldi. Hakkımızdaki yorumları okumanızı da öneririm. İki yıldır mükemmellik ödülü de alıyoruz.”

**Alve (İnşaat):** “Marka tabii ki çok önemli. Kimliğidir, imajıdır firmanın. Her ne kadar az önce anlattığım konularda bir avantaj sağlamasa da işi alım konusunda... Ama satın alma konusunda iki adım öne atıyor seni. Her şeyi kolay çözebiliyorsun. Güven ve itibar da bununla birleştiği zaman tabii ki çok önemlidir.”

**Tunç (Giyim):** “Markalaşma ve marka değeri kavramları çok önemli. Türkiye’de tekstil sektörü için konuşursak, küresel markaların değerine ulaşmak pek mümkün değil. Kendi adımıza biz “Tunç Giyim” olarak ulusal anlamda markalaşamayız. Yerelde zaten belli bir imajımız var.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Bizim sektörde genelde millet birbirinden model çalıyor. Mesela büyük bir A markası bir kanepenin modeli çıkarınca, B firması onun kolunu, C firması sırtını, D firması ayağını, F firması kumaşını kopyalayabiliyor, hepsi bir tarafından bir şeyler alıp kullanabiliyor. Ama aynı modeli çıkartmadan farklı modeller çıkartılmış oluyor. Bizim sektörde markalaşmak için ARGE’nin güzel olması lazım. Tasarımcının ufkunun iyi olması, yurtdışı fuarlara katılması lazım. Bunların hepsi maliyet artırıcı şeyler.”

### 3. Marka olmak adına son yıllarda yaptığımız (iç ve dış pazar) çalışmalar neler?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Yok öyle bir şey. Fuarlara vs katılmıyoruz. Marka olayım diye uğraşmıyoruz, istemiyoruz öyle bir şey. Bana şöyle inansınlar, beni çok sevsinler, şöyle ansınlar diye; markama bağlılık taşıyanlar falan diye değil, sadece taleplerin bir yerden karşılandığı kişi olmak adına ve gönül almak adına bir şeyler yapıyoruz.”

**Bozalan (Gıda):** “Aslında özel bir çabaya ihtiyacımız olmuyor. Çünkü biz büyümeyi de çok fazla kontrollü bir şekilde yapmaya çalışıyoruz. Çünkü Türkiye gibi ülkelerde kontrolsüz büyüyen batabiliyor. İstikrarsız bir Pazar var. Mevcut müşterilerimiz büyüyor biz de büyütüyoruz. Hedeflerimiz tutuyor. Markalaşma, büyüme vb., konularda biraz kontrollü ve tutucu olmakta fayda görüyorum. Kontrolsüz büyümeler iflasla sonuçlanabiliyor. Markalaşma, büyüme gibi konularda çok kontrolsüz olmamak gerekir.”

**Yetimler (Taşımacılık, Lojistik):** “Firma logosunu her arabaya yazıyorsun, yayılmaya başlıyor kendiliğinden.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Açıkçası yok onunla ilgili. Zaten 60-70 senedir bu markaya yatırım yapıyorsun. Bu saatten sonra, dürüst olarak, kendi adına bir şey söyletmeyerek zaten o marka oluyor. Saldırıcaksan büyük pazarlara, “işimi çok büyüteceğim, artık kabıma sığmayacağım vs” dersin o zaman bir strateji oluşturursun, yürürsün. Sözüünü veriyorsun, insanlar güveniyor, parasını emanet ediyor. Birçok insan inşaat yapmadan önce parasını gelir verir, der ki “yazın inşaat yapacağım, malzememi getirirsin”. Onun dediği zaman malzemeyi götürmek bile markaya bir yatırım sonuçta. Biz bu bağlamda devam ediyoruz (Logo var mıydı? Logomuz var).”

**Karaçalı (Otelcilik, Turizm):** “Aslında Booking.com’da yer almak bile yapılan faaliyetler arasında gösterilebilir. Tabii sadece booking.com değil dijital ortamlardaki bütün online platformlara kayıtlıyız. Trivago, tripadvisor, Hrs, otelrunner gibi online sitelerle ve pek çok acenteye birlikte çalışmaktayız. Eskişehir’e kültür turları için turist gönderen acentelere destek oluyoruz. Bölgemizde tanıtım faaliyetlerini sürdürüyoruz ve buradaki ticari firmalarla birebir çalışıyoruz. Hepsisiyle diyaloglarımız çok iyi durumda. Bu da tabii tanıtım ve pazarlamanın önemini gösteriyor.”

**Tunç (Giyim):** “Faturalarımızda ve diğer görsellerimizde kullandığımız logomuzu ben tasarlattım. Standart bir yazı karakteri ve büyüklüğü olan ismimizi logoyla birlikte antetli kağıtlarımızda da kullanıyoruz. İlk logomuzu aslında rahmetli babamın zamanında yıllar önce bir resim öğretmenime çizdirmek suretiyle yaptırmıştık.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Özel bir çalışma yapmadık.”

### 4. Markalaşma yolunda reklam, promosyon, sergi, fuar, sponsorluk, KSS, AR-GE gibi pazarlama elemanları nasıl kullanılıyor?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Paylaşmadığım, eğitime destek çıktığım şeyler var. Üniversite talebelerine destek veriyorum, bursum var şirket olarak. Bir bankacım bir ben bilirim. Hatta abim bile bilmez, yüzde 50 gönül kısmında hepsi, marka amaçlı değil. Verdiğimiz çocukların da çoğunu tanımıyorum. İcra kısmını halktan değil de yarıdan da

beklemek adına yapılan işler bunlar. Büyük markalar, markalaşma genelde dünya insanların yöneldiği bir konu. Dünya insanına başka türlü kendini tanıtamazsın, marka olmalısın.”

**Bozalan (Gıda):** “Zaman zaman reklam veriyoruz. Afişlerimizi kendimiz asıyoruz. Promosyon veriyoruz. Fuarlara katılmıyoruz. Esasen bizim mevcut üretim kapasitemizle yeni müşterilere cevap vermemiz çok zor. Örneğin işyeri olarak da paketleme tesisimiz yeterli gelmiyor. Sürekli daha büyük yerlere taşınmak zorunda kalıyoruz. Biz sadece markamızı koruyabilmenin derdindeyiz. İmajımızı muhafaza etmenin derdindeyiz. Çünkü hali hazırda, dış pazarlarda bile talep görüyoruz. Ancak şu an daha fazla büyümeye ve satmaya ihtiyacımız yok.”

**Yetimler (Taşımacılık, Lojistik):** “Araçlara logomuzu bastırıyoruz, kendi ismimizi yazdırıyoruz. Yavaş yavaş ilerliyoruz. Ama onun dışında ekstra bir şey yapmıyoruz, daha zaman var diğerleri için.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Oralarda sürekli var olmaya çalışıyoruz. Ulusal değil yerel kapsamda tabii. Olmamız gereken yerlerde olmaya çalışıyoruz. Yaptığımız yardımları reklam aracı olarak kullanmıyoruz; insanların bilmesine gerek yok.”

**Karaçalı (Otelcilik, Turizm):** “ARGE çalışmaları yapıyoruz. Kendimizi iyileştirme yönünde hep adımlar atmaya çalışıyoruz. Tabi bu ekonomik büyümeyle de alakalı. Kazandığımızı biz tekrar tesise yatırıyoruz. Geçtiğimiz yıl havuz başının yenilenmesini yaptık. 1000 m2 kapatma yaptık. Şu anda dış cephemizi yeniliyoruz. Yani ARGE çalışmalarını devam ettiriyoruz. Sponsorluk ve sosyal sorumluluk konularında elimizden geldiğince destek olmaya çalışıyoruz. Çok da kendimizi o yönden reklam etmek istemiyoruz. Yaptığımız ufak tefek yardımları kendimiz biliyoruz.”

**Alve (İnşaat):** “Biz de öyle bir şey zor zaten. Yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Kamu ile iş yaptığımız için. Öğrencilerle ilgili yakın çevremizde çalışanlarımızla ilgili bir şeyler yapıyoruz. Kendi içimizde yapıyoruz sosyal şeyleri. Zaman zaman kurumsal bir kimliğimiz oluyor. Bir okulun bir ihtiyacı olduğunda bize başvurabiliyor. Örneğin -bunlar konuşulmaz ama- Eskişehir’de bir sınıfı donattık, video çekip yollamışlar. Çocuklar teşekkür etmiş. Bu tür şeyleri resmi olarak gözükmese de reklam olarak kullanmıyoruz. Ama ikili diyaloglarla zorunlu ya da gönüllü yapmak zorunda kalıyoruz. Kurumsal firmalar tabi bunu vitrin haline getirebiliyorlar. İnsani noktada yapmaya çalışıyoruz.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Tabi elimizden geldiğince Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile ilgileniyoruz. Ama bunu reklam olarak kullanmıyoruz. Bazı sosyal projelerde yer alıyoruz. Yine ailemizin büyükleri adına yaptırdığımız okullar var.”

**Tunç (Giyim):** “Tabi reklam veriyoruz ve reklam giderlerimiz oluyor. Kermes vb. organizasyonlara destek oluyoruz. Sosyal projelerin içinde böyle olmaya çalışıyoruz. İlçemiz ve ölçeğimiz belli olduğu için büyük anlamda bir şey yapmıyoruz. Bazı turnuvalara ve spor organizasyonlarına forma, gömlek vb. verdiğimiz oluyor. Mesela 1996 yılında TGRT ulusal yayınında mağazamızın reklamını yaptırtmıştık. Tabi o zaman AVM’ler yoktu ve o zamanki kazançlarımız şu ana göre çok daha ciddi bir şekilde fazlaydı.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Küçük yerlerde insanın isminin ön plana çıkması kişiye mutluluk verir. Ben reklama önem veriyorum. Benim her ay 4-5 ayrı platformda reklamım yayınlanıyor. Yine Türkiye içindeki imalatçı fuarlarına da katılıyorum.”

## 5. Markalaşmak adına yeni mecraları ve stratejileri (İnternet, sosyal medya, mobil gibi) nasıl kullanıyorsunuz?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Yok kullanmıyoruz. Facebook kullanıyorum ama bireysel amaçlı. Hatta o tür kullanmak isteyenlere de “ya arkadaş beni bu şekilde reklam için kullanma” diyorum. Şimdi reklam işin içine girdiği zaman muhakkak “kandırma” vardır. Reklamın temel amacı kandırmak değil ama -ikamesi olan- rakipten öne geçme arzusu var. Dolandırmak anlamında değil bu ama bana göre işin bir tarafı da dolandırmaktır. Reklamın temel kaidesi A markası yerine B markasını lanse edip, çok iyiymiş dedirtirebilmek. Bir de teknolojiyi işinin amacına göre kullanıp bağımlılık yapmamak lazım. Siyaset yapmak, ötekini kötülemek gibi şeyler için kullanıyorsan kıymeti yok.”

**Bozalan (Gıda):** “Sosyal medyayı kendimiz kullanmaya çalışıyoruz. Bazen ürünlerimiz içine (satış esnasında tüketicilerin görebileceği şekilde) kendi duygularımızı içeren ifadelerin yer aldığı bazı notlar koyuyoruz. Türkiye’de kuş gribi olduğunda satışlar birden düşmüştü. Ben o zamanlar tedbir olarak her hafta 1 veteriner hekimi olarak çiftliğimize götürüyordum. Onun verdiği “ürünlerin sağlıklı olması ile ilgili uygunluk” raporuyla Tarım Bakanlığı’ndan da “uygundur”, “sağlıkladır” raporu alarak, bu raporu çoğaltarak tüm ürünlerin yanına ekliyordum. Yaptığımız bu davranışla kuş gribinden sonra imajımız olumlu yönde gelişti.”

**Yetimler (Taşımacılık, Lojistik):** “Yeni yeni başladık, kurulum aşamasındayız. Web sitesi kurmak istiyoruz, sosyal medyaya daha sıra gelmediğinden, yoğun süreçten henüz sıra gelmedi. Web sitesi konusunda da hizmet alıyoruz.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “İnternet sitemiz var tabii ki, sosyal medyayı da takip etmek için kullanıyoruz. Bakıcı ismiyle kurumsal sosyal medya hesabımız yok. Biz inşaat malzemeleri işinde daha çok müteahhitlerle, satıcılarla çalıştığımız için bizde ona gerek yok; araçlarla çalışıyoruz, bir tek markette son tüketiciyle.. Biz hem toptancıyız ve bi de perakendede de baya kısmını satıyoruz malın.”

**Karaçalı (Otelcilik, Turizm):** “Bu kanalları güncel bir şekilde kullanıyoruz. Müşteriler buralardan rezervasyonlarını da yaptırabiliyorlar. Web sitemizde her iki otelimiz için iki ayrı link ve giriş var. Google’a girip Bilecik ili tesislerini sorgulattığımızda hemen ilk sıralarda tesislerimize ulaşabilirsiniz.”

**Alve (İnşaat):** “Alve olarak çok fazla kullanmıyoruz.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Biz farklı iş kolları açısından değerlendirirsek; akaryakıt olarak markalaşmak adına yeni mecraları kullanmıyoruz. Ancak sigorta ve turizm iş kollarımız sosyal medyayı daha fazla kullanıyor.”

**Tunç (Giyim):** “İnternet sitesi bir ara yaptık ama 3 yıldır kapattık. Sosyal medyayı kullanıyoruz. Çeşitli promosyonlar veriyoruz.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Bozüyük ilçemize ait olan haber sitelerine reklam veriyorum ve interneti kullanmaya çalışıyorum. Yine kişisel olarak sosyal ağları aktif bir şekilde kullanmaya çalışsam da kurumsal olarak bir hesabımız yok.”

## 6. Sektör ve işletme bazında markalaşmanın önündeki en büyük veya temel sorun engel nedir?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Üretmek sorunsuz Türkiye’de ondan daha zoru satmak. Satarken marka olman lazım. O markanın peşinde devamlı durman lazım.”

**Bozalan (Gıda):** “Bizim için markalaşmanın bazı zorlukları var. Tüketici -yumurta değil mi ne olacak- diye ucuzunu alma telaşına kapılabilir. Bu yüzden sizin markanız bütün insanlar tarafından bir Mercedes gibi veya başka bir sektördeki ünlü bir markada olduğu gibi, kendi alanında çok da iyi olsa bizim sektörde isim olarak çok da öne çıkmayabiliyor. Bizim sektörde böyle bir sorun var. Daha önce de söylediğim gibi, siz daha iyi ve kaliteli ürünü daha çok para harcayarak ve yatırım yaparak üretebiliyorsunuz. Ama tüketici diyor ki “Aman canım yumurta değil mi?” Ancak 100 kişiden 40-50 kişi yumurtada kalite algısına sahip oluyor. Bu konu Televizyonlarda çeşitli programlarda yeni yeni gündeme gelmeye başladı. İşte bu yüzden gezen tavuk yumurtaları pahalandı. Bu konuda biraz sıkıntılar var.”

**Yetimler (Taşımacılık, Lojistik):** “Markalaşmak imkanlarla da alakalı. Nakliye sektörü zor, kötü bir sektör. Kriz ilk önce bizi vuruyor. Bıçak gibi kesiliveriyor işlerimizi. Biz parsiyel değil tam taşımacılık yaptığımız için işlem hacmi de azalınca markalaşmayı düşünecek ortam olmayabiliyor.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Markaya yatırım yapmak, markayı bir yere getirmek kısa sürede olacakmış gibi zannediliyor. Uzun süre destek veremeyecek firmaların markaları daha yaratılmadan bitiyor. Markalaşma konusunda sabırlı olmak, zamana bağlamak, onun için basamakları bir bir çıkmak önemli. Önce Bozüyük’te bir marka olursun sonra Eskişehir’de olursun, sonra Bursa’da olursun, sonra Türkiye’de olursun.”

**Karaçalı (Otelcilik, Turizm):** “Bütçe ve işletme yapısıyla ilgili olarak markalaşma kurumsallaşmayla da ilgili, reklam, tanıtım, müşteri memnuniyeti çok önemli. Hizmet kalitenizi iyi tanıtıp sosyal medyada iyi yer edinmek gerekiyor. Hizmet sektörü oldukça kırılğan bir sektör olduğu için yine en büyük sorunlardan biri müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanabilmesi.”

**Alve (İnşaat):** “Markalaşma kalite ve eğitim aslında. Biz hedefe emek sarf etmeden çok kolay ulaşmaya çalışıyoruz. A ilinden bir firma hemen karşımıza çıkıyor, kaliteyi markayı düşürüyor. Emek sarf ederek gelmen lazım. Ama maalesef şahsi fikrim bu.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “1982’den beri buradayız. Hile yapmıyoruz. Dürüst bir şekilde çalışıyoruz. Güvenilirlik var. Belli bir sadakat var ve dolayısıyla sadık müşterilerimiz de var. İşletmemiz açısından büyük bir sorun yok diyebiliriz.”

**Tunç (Giyim):** “Daha önce de belirttiğim gibi AVM’lerin artması bizim sektörde yerel işletmeleri olumsuz etkiliyor.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Tabi markalaşmak güzel bir şey aslında ve halkımızda da marka olgusu var. Örneğin bir ürünü sohbet ederken “A” firmasından, “B” firmasından aldım demek var. Bir de en iyi markanın bayisinden aldım demek var. Bizim bayiliğini yaptığımız “Elit diye bir firmamız var Kanal 7’ de Elif diye bir dizi var ona reklam veriyor. Bizim çalıştığımız üreticiler de reklam veremediğinden değil, aslında güçleri var ancak reklam verdiklerinde talepler artıyor ve üretim talepleri karşılayamayınca problemler yaşıyor. Mesela “Cennet” isminde bir firma var 80 Trilyonluk bir firma. Yani çok yere reklam verebilir ve ben de bayisi olarak 3 misli satabilirim. Ama bu kez talebi karşılayamaz ve 300 tane daha işçi almak zorunda kalır. Yani bizim sektörde hedeflere giderken dikkatli planlama yapmak gerekiyor.”

## 7. Markalaşmanın pazarlamaya etkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Çıkarken, pazarlarken marka olacaksınız. Böylece kendimi tanıtmak için ayrı bir efor sarf etmezsiniz. Aynı marka mesela burada hakimken Adana’ya gidersen kimse yüzüne bakmaz. En son mesela Kınık’ta müdür olmuş tecrübeli, oturaklı bir arkadaşımız... Gittik bakkallara sorduk Tekeli’den alıyoruz Tekeli demişler. “Ya bizim bayimiz ne işe yarıyor burada” dedik diyor. İşte bu markanın sonucu. Tekeli’miz var, istediğimiz zaman istediğimiz ürünü getiriyor, Allah razı olsun para bile sormuyor. İşte bu değişik bir markalaşma; “güven markası”. Burada odak güvenilirlik ve bulunurluk. Bendeki pazara çıkan “çantacı” dediğimiz o arkadaşlarımıza liste veririm ve “hiçbir şey için yok demeyin” derim. Babamdan kalma alışkanlık, çünkü bir mala ulaşmak en geç 3 gün. Kış kıyamette bile gittik mesela üç parça mal indirdik. Belki onun maliyeti benim karımı kurtarmaz. Ama iletişim önemli. Bir de markaya yapılan yatırımları sana yapacağı ilave dönüş önemli.”

**Bozalan (Gıda):** “Markalaşmanın pazarlamaya çok önemli ve olumlu yönde etkisi vardır. İyi marka olduğunuzda iyi satarsınız ve istediğiniz fiyattan satarsınız. Fiyatı kontrol etmenizi sağlar.”

**Yetimler (Taşımacılık, Lojistik):** “Senin ne kadar büyük olduğunu o markanın tanınırlığından çıkarabiliyorsun, dolayısıyla markalaşma tabi ki çok önemli bir şey.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Büyük marka olmanın pazarlamada kolaylaştırıcı etkisi olması konusunda: lokal olmasaydık, büyük-ulusal çalışsaydık tabii ki doğru. Biz bu işletmedeki satışların %80’ini bu marka sayesinde yapıyoruz. Belki müşteri “Bakıcı” soyadına güvendiği için alıyor, algılıyor. Bunun hem avantajı hem de dezavantajı var ama biz avantajını kullanmaya çalışıyoruz. Marka olmaktan çok soyadına indirgeniyor, evet. Biz soyadımız için yaşıyoruz zaten. Bozüyük’tte herkes kendi soy ismi üzerine yer açmış, herkes onu bir yere getirmek ve kendi sektöründe en öne çıkarabilmek için uğraşıyor.”

**Alve (İnşaat):** “İyi bir markanın pazarlama gücü çok yüksek olur. Bir sıfır öne geçersin rakip firmalardan.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “İyi markaların temsilcisi olduğunuzda bizim durumumuz için daha kolay pazarlama yapabiliyorsunuz.”

**Tunç (Giyim):** “Markalaşma tabi çok önemlidir. İnsanlar bildiği markaya daha rahat ve kolay yönelik satın alıyorlar.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Markalaşma tabi çok önemlidir. Daha önce de konuştuğumuz gibi satışları bizim sektörde misliyle artırabilir.”

## 8. Marka/İmaj/Algı araştırmaları yapıyor veya yaptırıyor musunuz?

**Tekeli (Perakende, Toptancı):** “Ben kendi kendime yapıyorum o işi. Bakın mesela orada hurmam var, yılın 365 günü bitmez. Kimin canı hurma istediye bana gelir. Bu bir marka; “hurmayı nerede yiyeceğim markası”. Şu da karşıma çıkıyor “abi o kadar çok ismini duydum ki, hususi gidip tanışacağım dedim” diyor. Şahısla yürüyen marka durumu var. Osman Tekeli’yi merak eden, muhabbet etmek isteyen, anlatmak istiyorum diyen -ki birkaç firmanın genel müdürü de- gelir. “Piyasa istihbaratı” gibi bakıp gelen de oluyor, “abi” oluyorsun. Sekreter kızımız Osman Bey derken mesela kaymakam, milletvekili geliyor “Osman Abi” diyor, çünkü öyle anlatıyoruz, öyle anıyoruz diyorlar. Yadırgamıyorum, memnun oluyorum. Buraya on gelenden beşi elimi öpüyor. Rahmetli babam geldiğinde markete, birisi geldiğinde “bak burasını ben başlattım, ben kurdum” derdi. Mahalle bakkallığından başlayan bir işimiz var. Anlatırdı hep, zevk duyardı.”

**Bozalan (Gıda):** “Bir iki defa anket yaptırmıştık. Ancak bunlar son tüketiciden ziyade tedarikçilerle ilgiliydi. Onların şikayetçi olduğu konular çıkmıştı.”

**Yetimler (Taşımacılık, Lojistik):** “Kendimiz gözlemliyoruz. Bir yere bir şey götürüyoruz, insanlara ulaşıyoruz, arayış içinde oluyoruz. Sektöre ulaşıyoruz, bizim sektörde emsal çok. Kötü iş yaptığımızda firma sizle çalışmıyor. Dolayısıyla direkt gözlemleyebiliyoruz. Dünya kadar nakliye firması var, sizden memnun değilse sizinle çalışmıyor.”

**Bakıcı (Yapı Malzemeleri, İnşaat):** “Anket şeklinde falan yaptırmıyoruz. Burası ufak yer, herhangi bir problem olursa anında geri dönüş olur size. Onunla ilgili sürekli bir şeyler duymak istiyorsunuz, anket yaptırmıyorum ama kanallar sürekli açık. Kardeşimin siyasi ayağı olduğu için insanlar nereden yorumlayacak? Siyasetin riski konusunda ise; her yerden müşterilerimiz var, biz siyasi olarak o riski göze aldık, fatura ödemeye razı olduk ve kardeşimizi verdik. Biz onu Allah’a hizmet olarak gördüğümüz için verdik. Dürüst insana maddi olarak bir katkısı yok sonuçta. Bozüyük’e hizmet için yapıyor.”

**Karaçalı (Otelcilik, Turizm):** “Her odada anketlerimiz var. Misafirlerimiz onları dolduruyorlar. Anket kutularımız var. İsterlerse oraya da atabiliyorlar. İsterlerse odalarında da bırakabiliyorlar. Biz her ay o kutuları açıyoruz. Pazarlama, mali işler ve diğer departmanlarla birlikte inceleyip, artılarımızı eksilerimizi görüp bir yol haritası çiziyoruz.”

**Alve (İnşaat):** “Anket çalışması demeyeyim ona da kendi hakkımızda bilgi alıyoruz. Şimdi A firması veya B firması işleri düştüğü zaman ilk bize gelirler ya da ararlar. A firması mesela bize referans oluyor “ya Alve’ye koşarak git” diyor. Alve bir şey istedi mi koşarak gidin diyor. Ekstra bir çalışma yaptırmıyoruz. Ama B kurumu veya C kurumu bizimle çalışmak ister, sürece müdahale etmez ama işi bizim almamızı çok isterler. Biliyorlar ki işi alırsak en iyi şekilde, en sorunsuz şekilde işi teslim edeceğiz. Bunları duyuyorsun ama ayrıca bir anket çalışmamız yok.”

**Şeker (Petrol Ofisi):** “Hayır yaptırmıyoruz.”

**Tunç (Giyim):** “Özel bir araştırma yaptırmadık. Ama kulaktan dolma da olsa insanların görüşlerine ulaşabiliyoruz. Genelde işletmemizle ilgili olarak; 50 yıldır Bozüyük’te faaliyette olduğu biliniyor, çok kaliteli ürün getirdiği ancak biraz pahalı olduğu düşünülüyor. Biz de kaliteden ödün vermemek adına daha ucuz ürün getirip satıyoruz.”

**Köftecioglu (Mağazacılık, Giyim):** “Profesyonel olarak bir araştırma yaptırmadık. Ancak çevremizden duyduğumuz kadarıyla, bizimle ilgili genel algı “malı kalitelidir ve sattığı malın arkasında durur” şeklinde. Bu fikriniz çok güzel böyle bir araştırma yapabilirim.”

Söz konusu ifadeler bağlamında -Tablo 6’da da görülebileceği gibi- markalaşma sorunlarına ve ifadelerine bakıldığında “marka” olgusunun yerini soy isimlerin ve “lakap”ların aldığı görülmektedir. Kurumsallaşma beraberinde değerlendirilen markalaşma pratiğinin yüksek maliyet gerektirdiği ve profesyonelleşme ile eş anıldığı gözlemlenmekte; bu sebeplerle de işletmeler tarafından göz ardı edilebilmektedir. Yöneticilerce ihtiyaç olarak algılanmayan ve büyüme ile paralel şekilde “lüks” olarak değerlendirilen markalaşma süreci, yerel gereklilikler ve lokal ekonomi şartlarıyla uyum göstermediği noktada eleştirilmektedir. İşletmeler tarafından “algıdan/ımajdan ibaret” şeklinde tanımlanabilen marka pazarlaması, küresel gerçekliği ve değeri itibarıyla onaylanarak modern hakkı teslim edilmektedir. Yerel hedefler çerçevesinde zor ve anlamsız bulunabilen markalaşma, tanınırlık işlevi ön plana çıkarılarak anılmaktadır. Görüşülen işletmelerde hibe, sponsorluk, toplum gönüllülüğü gibi sosyal sorumluluk uygulamalarına olumlu bakıldığı ancak kurumsal ölçekte yerleşmek yerine “anonim” şekilde uygulandığı görülmektedir. Yerel değerler çerçevesinde hayırseverlik olarak nitelendirilen söz konusu uygulamalar “gizli” şekilde icra edilerek markalaşma sürecine hizmet etmesi doğru bulunmamaktadır. Öte yandan markalaşma adına araştırma yapmayan katılımcı işletmeler, söz konusu araştırma yöntemlerini gerekli görmediklerini belirtmektedir.

**Tablo 6.** İşletmelerin Ortak Markalaşma İfadeleri

Katılımcı Listesi	Kategori	Ortak Markalaşma İfadeleri
Tekeli (K1)	Perakende, Toptancı	Markalaşma süreci genelde lüks ve masraflı görülmekte ve işletmelerin marka seçimleri büyük çoğunlukla birçok aile işletmesinde olduğu gibi, soy isimlerine ve aile büyüklerinin yaşadıkları yerlere ve lakaplarına dayanmaktadır. Bütün işletmeler markalaşma kavramının önemine vurgu yapmış ve gereken önemi
Bozalan (K2)	Gıda	
Yetimler (K3)	Taşımacılık, Lojistik	



Bakıcı (K4)	Yapı Malzemeleri, İnşaat	verdiklerini belirtmiştir. Hibe, sponsorluk, toplum gönüllülüğü gibi sosyal sorumluluk uygulamalarına olumlu bakıldığı ancak kurumsal ölçekte yerleşmek yerine “anonim” şekilde uygulandığı görülmektedir. Yerel değerler çerçevesinde hayırseverlik olarak nitelendirilen söz konusu uygulamalar “gizli” şekilde icra edilerek markalaşma sürecine hizmet etmesi doğru bulunmamaktadır.
Karaçalı (K5)	Otelcilik, Turizm	
Alve (K6)	İnşaat	
Şeker (K7)	Petrol Ofisi	
Tunç (K8)	Giyim	
Köftecioğlu (K9)	Mağazacılık, Giyim	

Sektör fark etmeksizin dile getirilen “alım gücü”, “Türkiye şartları”, “yerel ekonomi”, “yerel değerler”, “nesil farklılıkları” ve “Suriye krizi” diğer başlığında değerlendirilen alt temaları oluşturmaktadır. Nesil çatışmasının aile işletmelerinde yarattığı sorunlar ve anlayış farklılıkları en çok dile getirilen sorunlardan biri olarak ilgi çekerken Suriye krizinden doğan ekonomik kaygılar ve kayıplar da dillendirilmektedir. “Diğer” ana temasında yer alan daralan pazar, alım gücü yetersizliği ve Türkiye ekonomisi gibi alt temalar da görüşmeler esnasında sıklıkla ifade edilen sorunlardan birkaçını oluşturmaktadır.

## Sonuç

Araştırmada, Bilecik ilinin Bozüyük ilçesinde faaliyette olan aile işletmeleriyle görüşmeler yapılmıştır ve iki ana tema altında (pazarlama ve markalaşma) bu işletmelerin sorunları gözlemlenmiştir. Pazarlama sorunları konusunda farklı sektörlerden temsilcilerle görüşüldüğü için sektörel ölçekte değerlendirmelerle karşılaşmış ve 4P boyutunda fiyat ve dağıtım unsurlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Fiyatlandırma ve alım gücü noktasında yaşanan sıkıntıların pazarlama sorunu olarak temel teşkil ettiği araştırmada, dağıtım kanallarında yaşanan sıkıntılar -özellikle perakendecilerle yapılan görüşmeler ışığında- dile getirilmiştir. Buna ek olarak katılımcılar finansman sorununu dile getirmiş ve alacaklarının da zamanında ödenmediğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden katılımcı işletmelerce ödemelerde sorunların yaşandığı ifade edilmiştir. Pazarlama iletişimi noktasında profesyonel yöneticilerin olmadığı söz konusu aile işletmelerinde hukuk ve finansman noktasında destek alındığı görülmektedir. Aile dışından yöneticilere sıcak bakılmadığı veya ihtiyaç duyulmadığı için yönetimin aile içinde alınan kararlarla yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Aşırı/gereksiz kurumsallaşma olarak betimlenen her branşa özgü “uzman” veya “müdür” istihdamı ekstra maliyet olarak değerlendirilerek tercih edilmemektedir.

Marka kavramının imaj ile eşitlendiği aile işletmelerinde, marka yerine soy isim ve unvan ön plana çıkarılmaktadır. Yerel gerçekler bağlamında “son kalem” olarak ertelenen markalaşma, ulusal veya uluslararası pazar söz konusu olduğunda gerekli addedilmektedir. Önemi, gerekliliği ve pazarlamaya katkısı noktasında hakkı teslim edilen marka kavramı ve markalaşma süreci, araştırmaya katılan işletmelerce “tanınırlık”, “etiket” ve “logo” şeklinde yüzeysel olarak işleme dökülebilmektedir. Markalaşmanın tek boyutta tanınırlığı; unvanı vurgulamak için kullanıldığı anlaşılmakta ve markalaşma adına kurumsal sosyal girişimler, reklam, sergi, sponsorluklar, sosyal medya kanalları gibi çeşitli pazarlama iletişimi mekanizmaları devreye sokulmamaktadır. Marka olmak yerine “yardım” yapmak adına gizliiden yapılan sosyal faaliyetler saklanarak, iş yaparak marka olmanın; unvan edinmenin daha doğru olacağı belirtilmektedir. Markalaşarak pazarlamanın ivme kazanacağını belirten aile işletmeleri, marka/imaj/algı araştırması türü yoklamaları ise bire bir pazarda kendileri informal yollarla yapmayı tercih etmektedir. Resmi ve profesyonel bağlamda algılanmayan marka ve markalaşma, soyadı yankısı; çağrışımlı formatında yüzeysel bağlamda yerel ekonomi ve pazar gerçekliğinde kabul görmektedir. “Siz” yerine “sen”, “sayın/bey” yerine “abi/abla” seslenişlerinin bilinçli olarak seçildiği firmalarda, kurumsal soğukluk tersine samimi iletişimin sıcaklığı -çalışanları da aile ferdi hissettirebilmek adına- tercih edilmektedir.

Markalaşmanın önemi hemen hemen tüm katılımcı işletme sahiplerince vurgulansa da aile işletmelerinde tam bir kurumsal yapı olmadığı için orta ve uzun vadede işletmelerin markalarıyla ilgili farkındalığı artırmaya yönelik bilinçli bir halkla ilişkiler ve reklam çalışmaları içinde olmadıkları gözlemlenmiştir. Yine

üretim yapanlar için üretim kapasitesinin sınırlı olması ve hizmet sektöründeki işletmeler için de işletmenin hizmet üretme ve satma becerisinin belli bir kapasiteye sahip olması ile plansız büyüme ya da fazladan gelebilecek siparişlere zamanında cevap verememe korkusu gibi faktörler, ulusal ve uluslararası düzeyde tutundurma faaliyetlerinin yapılmasını sınırlamaktadır. Bu gözlemler Yıldırım (2011) ile Çetinkaya ve arkadaşlarının (2017) araştırmalarındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Markalaşma ve pazarlamaya ek olarak katılımcılar, Yıldırım'ın (2011) çalışmasında olduğu gibi daha fazla kurumsallaşma olmasının işletmenin genel olarak pazarlama, markalaşma ve yönetsel sorunlarının azalmasına ve diğer problemlerin de daha hızlı bir şekilde çözülebilmesine imkan tanıyabileceğine inanmaktadır. Araştırmanın bundan sonra yapılacak ilgili çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

### Kaynakça

- Alayoğlu, N. (2003), *"Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma"*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Arıcıoğlu, M. A., Gökçe, Ş. & Çelebi, M. E. (2017), Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 7(1), 59-72.
- Ateş, Ö. (2005), *"Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik"*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Atılgan, A. (2011). T.C. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi: *"Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye'de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama"*.
- Clifton, R. & J. Simmons (2003), *"Brands and Branding"*, İkinci Baskı, Londra: The Economist, 1-20.
- Çelikel, S. (2008). *"Markalaşma Süreci ve Stratejilerinin İncelenmesi"* (Uzmanlık Tezi). Ankara: Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017), *"Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma"*, PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Aralık 2017, 3(4).
- Demir, Ö. & Sezgin, E. E. (2014). *"Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma"* *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 9/5 Spring 2014, Ankara, 707-725.
- Emirza, E. (2010), *"Endüstriyel İşletmelerde Markalaşma Düzeyinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması"*. Journal of Commerce & Tourism Education Faculty, 2010 (2), 128-143.
- Ersoy, A. (2014), *"İnternet Kaynaklarından İntihal Yaptığının Farkında Değildim: Bir Olgubilim Araştırması"*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 35 (Ocak 2014/I), 47-60
- Erdoğan, N. (2007), *"Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi"*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Freeman, S ve Çavuşgil, T. (2007), *"Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization"*, Journal of International Marketing, American Marketing Association Vol. 15, No. 4, 1-40.
- Göçer, A. (2013), *"Türkçe Öğretmeni Adaylarının Dil Kültür İlişkisi Üzerine Görüşleri: Fenomenolojik Bir Araştırma"*, EÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 15 (2), (2013), 25-3.
- İyişleroğlu, S. (2006), *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karakaş, A., Yıldız, M.R. & Kingır, S. (2016), *Turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerin ve aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi*. JOMELIPS, 1 (1).
- Kayaman, R. & Araslı, H. (2007), 'Customer Based Brand Equity: Evidence From The Hotel Industry', Managing Service Quality Emerald Group Publishing Limited, 17(1), 92-109.

- Kobal, K. E. S. & Yıldırım, O. B. A. (2016), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12 (46), 97-120.
- Kuş, E. (2003), *“Nicel- Nitel Araştırma Teknikleri”*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Nangru, P., V. Rustagi, M. Makhija, L. Nafees & O. Krishnan (2012), ‘Exploring Key Issues in Destination Branding’, 4. Bölüm, 47-56.
- Özbaysal, T. Ve Onay, M. (2018), Markalaşmanın Uluslararasılaşmaya Etkisi: Turquality Örneği, *International Journal of Economic and Administrative Studies, (UIİİD-IJEAS), Cilt 20, 181-198.*
- Özdemir, M. (2010), *“Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsali Üzerine Bir Çalışma”*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), Haziran 2010, 11(1).
- Özkuş, İ. (2016), *“Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler”*. İstanbul: Bulut Yayıncılık.
- Sönmez, A. (2011), Türkiye’de Aile İşletmeleri. Özdemir S. Ve Özcan S. (Yay. haz.) *“Orta Asya’dan Balkanlara Kobi Niteliğinde Aile İşletmeleri”* içinde (147-184). Ankara: Nobel Yayın.
- Şimşek, H. & Yıldırım, A. (2003), *“Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tavallaei, M. ve Talib, M. A. (2010), *“A General Perspective on Role of Theory in Qualitative Research”*, *The Journal of International Social Research*, 3(11).
- Yağmur, Y. & Kolukısa, C. (2016), *“Fransız Turistlerin Destinasyon Marka Değeri Deneyimleri: Kemer Yöresi Uygulaması”*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi 7(16).
- Yazgan, S. (2010), *Marka, markalaşma süreci ve aile işletmelerinin markalaşmaya bakış açısı*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, S. (2011), *“Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma”*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(2), 185-202.
- Yin, R. K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, California: Sage.
- Yolaç, S. & Doğan, E. (2011), *“Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”*. *Journal of the Faculty of Economics/Iktisat Fakültesi Mecmuası*. 2011, 61(2), 83-110.
- Zimmerer, T. W. & Scarborough N. M. (1996), *“Entrepreneurship and The New Venture Formation”*. New Jersey: Prentice Hall.