

TÜRKİYE'DE DÖKÜM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN AİLE İŞLETMELERİNDE MODERN PAZARLAMA

Levent TAŞ

*Fetaş İç ve Dış Ticaret A.Ş.
levent.leventt0@gmail.com*

Prof. Dr. Özgür ÇENGEL

*İstanbul Galata Üniversitesi, Sanat Ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul
ozgur.cengel@galata.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9112-5076*

ÖZ

Dünyada ve Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketlerinin sahip olduğu önem her zaman bir tartışma konusu olmasına rağmen, bu tür şirketlerin ülke ekonomisine yaptığı katkı oldukça önemlidir. Gelişmekte olan ülkelerdeki imalat ve üretim sektörü göz önüne alındığında, ana sanayi veya yan sanayi olarak faaliyet gösteren aile şirketleri kritik bir öneme sahiptir. Aile şirketinde yönetimin işlevi, sermaye ve işletme hedefleri ile insan gücü, maddi ve diğer manevi güçleri tek bir çatı altında toplayarak yönetimi sağlamaktır. Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketleri farklı yöntemler uygulayarak sürdürülebilirlik kavramını arttırmaktadır. Bu gelişme yalnızca gelecek nesiller için değil ülke için de oldukça yararlıdır. Aile anayasası, 3. ve 4. kuşağa sahip aile şirketlerinde kritik bir unsurdur, aile anayasası ile şirketler karar verme noktasında daha doğru hareket edebilmektedir. Çalışma prensiplerinin doğru yönetilmesi ile doğru karar verilebilmektedir ve bu durum başarılı sonuçların meydana gelmesini sağlamaktadır. Bu makalede aile şirketleriyle ilgili kavramsal çerçeve, bu şirketlerin özellikleri, modern pazarlama yönetimi ve döküm sektörü incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Modern Pazarlama Yönetimi, Döküm Sektörü

JEL Kodları: M10, M30, M31

MODERN MARKETING IN TURKEY’S CASTING INDUSTRY FAMILY COMPANIES

ABSTRACT

Although there is always a topic of discussion about the importance of family businesses that operate in the world and Turkey, the contribution of such businesses to the country's economy is very important. Given the manufacturing and production sector in developing countries, family businesses operating as the main industry or sub-industry have a critical importance. The function of the management in the family business is to provide management by gathering capital, business objectives and manpower, material and other spiritual forces under a single roof. Family businesses operating in Turkey are increasing the sustainability notion by applying different methods. This development is very beneficial not only for future generations but also for the country. The family constitution is a critical factor in family companies with the third and fourth generation, with the family constitution, companies can act more accurately towards decision-making. The right decision can be made with the correct management of the working principles, and this ensures successful results. In this article, the conceptual framework of family businesses, the characteristics of these companies, modern marketing management and casting industry are examined.

Keywords: Family Businesses, Modern Marketing Management, Casting Sector

JEL Codes: M10, M30, M31

1. AİLE ŞİRKETLERİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Aile Şirketleri Kavramı ve Önemi

En az iki aile ferdi tarafından kurulmuş olan; aileden, eski kuşaklardan veya babadan kalan mirası ekonomik gelire çevirme gayesi taşıyan şirkete, aile şirketi denir. Ekonomik ve sosyal açıdan bakıldığında aile şirketlerinin ülkemizdeki önemi oldukça büyüktür. Ülkemizin ekonomisinin büyük bir bölümüne aile şirketlerinin katkısı vardır. Bu aile şirketleri ekonomik ve sosyal açıdan öneme sahiptir ve resmi istatistiklere bakıldığında ülkemizdeki şirketlerin %95'ini bu aile şirketleri oluşturmaktadır. Kurumsallaşmaya geçiş sürecini başarmış aile şirketlerinin mevcut sorunları kendi kurumsal yapısı içerisinde hızlı bir şekilde çözüm yolları aradığı ve sonucunda da çözdüğü görülmektedir. Aile şirketlerinde yönetim ve kontrol çoğunlukla aile fertlerindedir. Ailenin diğer fertleri de şirketin kontrol mekanizmasında görev alırlar. Bir aile şirketinin ömrünün belirlenmesi doğru bir yönetimdir. Aile yöneticilerinin tecrübesi, girişimciliği, aldıkları eğitim, adaletli ve egodan uzaktan yaklaşımları ve ailenin sahip olduğu kültür aile anayasasının oluşturulması için gerekli olan temel unsurlarıdır. Bünyeye katılacak diğer aile fertleri ile beyaz ve mavi yaka çalışanlar arasında oluşacak etkileşim ve yaklaşım ailenin kültürünü meydana getirecektir. Aile şirketindeki fertlerin müşterilerle ve mevcut bünyede çalışanlarla olan ilişkileri, aile fertlerinin sağladığı ekonomik olanaklar ve gelişme sürecindeki ülkelerde geçerli olan bürokratik ilişkiler; şirketin gelecekteki devamlılığını ve yaşanabilecek ekonomik kriz durumunda ayakta kalma ihtimalini arttırmaktadır. Bir aile işletmesinin hangi faktörlerden meydana geldiğinin belirlenmesi ve araştırmalar içerisindeki tanımlama faktörlerinin çeşitliliklerinin tartışılması gerekmektedir. Avrupa Komisyonu, aile şirketlerinin ortak bir Avrupa tanımına sahip olabilmesi için 2007 yılında büyük bir gayret göstermiştir. Bu çalışmada, akademik temele sahip 4 komisyon oluşturulmuş ve birçok ülkeden gelen veriler incelenmiştir. Bu ülkelerden bazıları Türkiye, Hırvatistan, Makedonya gibi AB aday ülkeleridir ve 90 farklı aile şirketi tanımı bulunmaktadır. Aile şirketlerinin karşılaştırılabilir ve basit bir tanımını önermek için bu tanımlar incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bu süreç, EC (2009) tanımı ile sonuçlanmıştır (Andersson ve diğ., 2016). Bu tanım aşağıda belirtilen durumlara sahip her büyüklükteki şirketin bir aile şirketi olarak sınıflandırılması gerektiğini ortaya koymuştur (Arregle ve diğ., 2007):

- Şirketi kurmuş olan gerçek kişi yani sermayeye sahip olan kişi veya şirket sermayesine sahip olmuş kişi, şirket bünyesinde karar alma yetkisine sahiptir (Eşleri, ebeveynleri, çocukları veya doğrudan mirasçıları).
- Karar alma yetkisinin çoğunluğu ya doğrudandır ya da dolaylıdır.
- Ailenin veya akrabaların en az bir temsilcisi şirketin yönetiminde bulunmaktadır.
- Şirketi kurmuş olan veya sahip olan kişi veya kişiler sermayenin %25'ine sahip olmak zorundadır.

1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Bir aile şirketinin en temel özelliği vermiş olduğu hizmet, müşteri tarafındaki güvenilirliği ve sürekliliği sayılmaktadır. Bir aile şirketinin başarılı olması onun gelecekteki devamlılığını garanti etmez fakat şirketin uzun ömürlü olması kesinlikle başarılı olması anlamına gelmektedir. Bu sebepten dolayı ailenin önemi göz önüne alınarak uzun ömürlü bir şirket yönetimini düşünmek gerekmektedir. Eğer bu planlama yapılıyorsa çocukların ve mirasçıların hayallerine karşı koymamak gerekmektedir. Bir diğer önemli husus ise aile içi meselelerin şirketin yönetimine ve süreçlerine kesinlikle karıştırılmaması gerekliliğidir. Aile yapısı ve organizasyon

şekli aile şirketlerinde çok önemlidir. Aile bireyleri söz sahibidir ve karar verme aşamasında bulunmaktadır fakat bu yapı içerisinde uzman bir yöneticinin varlığı da vazgeçilmezdir. Bu şirketler büyümeye giden yolda kurumsallaşma adımlarıyla beraber şirket yasalarına da ihtiyaç duymaktadır. Bu yasaların yürürlüğe geçirilmesi için gerekli olan adımların atılması önem arz etmektedir. Bu özellik yalnızca aile şirketlerine özgüdür. Aile anayasası ve aile konseyi uygulamalarını ilk kullanan aile şirketi Sabancı Holding'tir. Bu karar alınırken, McKinsey işletmesinden danışmanlık alınmıştır (Ateş, 2006: 349-354).

1.3. Türkiye'de Aile Şirketleri

Türkiye'de 1900 yılından önce kurulan ve halen faaliyetlerini sürdüren şirketler arasında Hacı Bekir Lokumları (1777), İskender Mehmetoğlu (1860) ve Karaköy Güllüoğlu (1871) gibi şirketler bulunmaktadır. Türkiye'deki 100, 150 ve 200 yıllık aile şirketleri aşağıdaki tablodaki gibidir. Bu şirketler 4. kuşağa geçmiştir (PWC, 2010-2011).

Tablo 1. Türkiye'deki 100, 150 ve 200 Yıllık Aile Şirketleri

| 200 yıllık Türk Şirketleri | |
|----------------------------|----------------|
| Şirket İsmi | Kuruluş Tarihi |
| Cağaloğlu Hamamı | 1741 |
| Hacı Bekir Lokumları | 1777 |
| Çukurova Gıda Sanayi | 1783 |
| 150 yıllık Türk Şirketleri | |
| Şirket İsmi | Kuruluş Tarihi |
| İskender Mehmetoğlu | 1860 |
| Hafız Mustafa | 1864 |
| Vefa Bozacısı | 1876 |
| 100 yıllık Türk Şirketleri | |
| Şirket İsmi | Kuruluş Tarihi |
| Abdullah Efendi Lokantası | 1888 |
| Arkas Holding | 1902 |
| Güllüoğlu | 1885 |
| Hacı Şakir | 1887 |
| Karaköy Güllüoğlu | 1871 |
| Komili | 1878 |
| Konyalı Lokantası | 1897 |
| Kuru Kahveci Mehmet Efendi | 1871 |
| Tuzcuoğlu Nakliyat | 1893 |
| Sabuncakis | 1874 |
| Çögenler Helvacılık | 1883 |
| Teksima Tekstil | 1893 |
| Cemilzade | 1883 |

Kaynak: PWC, 2010 – 2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması

Bazı şirketler de üçüncü kuşağa geçmiştir (Somayeh, 2013). Söz konusu şirketler Tablo.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Türkiye'deki 3. Kuşağa Geçmiş Şirketler

| İşletme Adı | Kurucu | Yıl |
|-----------------------|----------------------|------|
| Kamil koç | Kamil koç | 1926 |
| Eyüp Sabri Tuncer | Tuncer kolonya | 1923 |
| Doluca şarap | Nihat Kutman | 1926 |
| Tatko | Ahmet Emin Yılmaz | 1926 |
| Koç Holding | Vehbi Koç | 1926 |
| Kent Gıda | Abdullah Tahincioğlu | 1927 |
| Sabancı Holding | Hacı Ömer Sabancı | 1942 |
| Karamürsel Mağazaları | Nuri Güven | 1950 |

Kaynak: Sadri (2013)

Tablo 2'ye bakıldığında üçüncü kuşak aile şirketlerinin 1926 yılından itibaren pazarda yer aldığı ve günümüze kadar geldiği görülmekte olup, bu aile şirketlerinin pazardaki konumlarında önemli yerlerde buldukları söylenebilir.

1.4. Aile İşletmeleri ile Kurumsal İşletmelerin Karşılaştırılması

Küresel çerçeveden bakarsak, dünyada aile şirketleri ve kurumsal şirketler ekonomik güç ve dış ticaret yönünden büyük bir öneme sahiptir. Kurumsallaşmamış bir aile şirketinde bir departman diğer departmanın da işini yapmaktadır. Sağlıklı bir organizasyondan bahsetmek mümkün değildir. Örneğin bazı şirketlerde insan kaynakları yetkilisi muhasebe ile ilgili işleri de yapmaktadır. Kurumsal şirketlerde insan kaynakları departmanında bulunan birimler kendi içlerinde farklı birimlere ayrılmıştır. Bu sayede yapılan iş kaliteli bir sonuca sahip olmaktadır. Bu durumda çalışanlar verimliliği ve dikkati aramakta olup sonuç olarak ortaya kaliteli bir iş çıkmaktadır. Aile şirketleriyle kurumsal şirketler karşılaştırıldığında birkaç belirgin husus vardır. Aile şirketlerinde (Güler ve Özdemir, 2017):

- ✓ Daha hızlı sonuç alınır ve kararlar hızlı verilir.
- ✓ Daha uzun vadeli düşünülebilir.
- ✓ Büyük değişikliklere hızlı gidilebilir.
- ✓ Daha güven vericidir.

1.5. Aile İşletmelerine Özel Zorluklar ve Çözüm Önerileri

İster aile şirketi olsun ister olmasın tüm şirketlerin belirli ölçüde karşılaştığı ticari ve ekonomik zorluklar mevcuttur. Aile şirketlerinde de sahip oldukları iş akışı bazı nedenlerden dolayı engellenmektedir. Bu durumla ilgili öneriler aşağıdaki Tablo.3'te verilmektedir (Mandle, 2008):

Tablo 3. Aile Şirketlerinde Tartışılacak Konular, Öneriler ve Yapılması Gereken Aksiyonlar

| Tartışılacak Konu | Öneri | Aksiyonlar |
|---|--|--|
| Politikacıların ve bürokratların aile şirketleri ile ilgili eksik noktaları, ekonomik ve sosyal farkındalığının olmaması Aile şirketleri ile ilgili araştırma yürütmek için devletlerin ve ticaret odalarının aile şirketleri ile sürekli işbirliği yapmaları gerekliliği | Aktif ve tatmin edici bir "aile şirketi" tanımı yapılmalıdır | Aile şirketleri ile ilgili konularda uzman grubu oluşturulmalıdır. |
| | Aile şirketleri ile ilgili araştırma yapmak gereklidir | Devlet ve özel ticaret odaları ile birlikte araştırmalar yapılmalıdır. |
| | Aile şirketlerini temsil edecek kuruluşlar oluşturmak gereklidir | Uluslararası siyasi ve ticari komisyonlar yardımı ile aile işletmeleri incelenmelidir. |
| | Aile şirketi temsilci kuruluşları güçlendirilmelidir. | Uluslararası siyasi ve ticari komisyonlar yardımı ile aile işletmeleri incelenmelidir |
| Aile şirketlerinin belirli zaman sürecinde işi ve işletmeyi gelecek kuşağa devir etmesi gerekmektedir. Eğer bu işlem için önceden planlama yapılmaz ise zaman içinde işletme, ömür açısından tehlikeye girebilir. Bu da şirketlerin hayatta kalmalarını tehlikeye düşüren hazırlıksız başarılarla sonuçlanabilir. | Ticari transferlerin planlanmasının ve pratik planlama araçlarının sağlanmasının önemine ilişkin farkındalık yaratılmalıdır. | |
| | Yöneticiler ve girişimciler için transfer yapılması konusunda eğitim verilmelidir. | |
| Mali yükümlülükler | Miras / verginin azaltılması / kaldırılması sağlanmalıdır | Uluslararası devletler |
| | Yönetim kararları değişime uğratılmadan uzman finansçıya ulaştırılmalıdır. | |
| İş ve aile konularını dengelemek, özel yönetim araçlarına ihtiyaç duyulmasıyla sonuçlanması gerekir. | Yönetim konularında ve yapılandırılmalarında farkındalık yaratmak, kuruluşlar hakkında bilgi sağlamak gerekir | Uluslararası kurumlar ile iletişim kurulmalıdır. |
| | Yönetim konuları için maddi destek sağlanmalıdır | Uluslararası ve dahili devlet birimleri ile irtibat sağlanmalıdır. |
| Aile şirketlerine özel yönetim ve girişimcilik eğitimi eksikliği vardır. | Aile şirketleri sahiplerine girişimcilik eğitimi verilmelidir. | Devletlerin ekonomik ve siyasi gözetimi altında |

| | | |
|--|---|---|
| | | özel eğitim sağlanmalıdır. |
| Büyüme için finansmana sınırlı erişim sağlanmalıdır. | Elde edilen karları olumlu şekilde değerlendiren vergi rejimlerinin kurulması gereklidir. | Devlet birimleri ile irtibat halinde olunmalıdır. |
| Tecrübeli iş gücü barındırılması gereklidir. | Firma için imaj oluşturulması gerekir. | Ulusal hükümetlerle işbirliği içinde aile şirketi ağları güçlü olmalıdır. |

Kaynak: Mandle (2008)

1.6. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği bir takım avantaj ve dezavantajlar söz konusudur. Bu tür şirketlerin avantajları ve dezavantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Küçükbezirci, 2020):

Avantajlar

- Ailenin sahip olduğu iyi şöhret, sosyal ortamda aile bireyleri için pozitif bir etki yapmaktadır.
- Ailenin bireyleri ve yönetimi hür bir şekilde kendi aldığı kararı uygulayabilmektedir.
- Aile şirketi mevzu bahis olduğunda kazanç sermayeye bağlı bir şekilde aile içerisinde kalmaktadır.
- Hızlı karar verme konusunda pozitif bir durum söz konusudur.
- Herhangi bir değişiklikte sahip olunacak değişim hızı aile yönetimine tabi olmaktadır.
- Bürokrasinin az olması sebebiyle daha pratik bir şirket söz konusudur.
- İş yapılırken gerekli olan başarı kriteri ve motivasyon yüksek seviyededir.
- Çalışma yoğunluğu yüksektir.
- Aile şirketi olmasından dolayı şirket hissedarları şirketi birlik ruhu ile benimsemektedir.
- Yüksek seviyede bir güç birliği mevcut olmaktadır.
- Kısa zamanda şirketin büyümesi ve gelişme gerçekleştirebilmektedir.
- Aile şirketleri amatör dereceden başlayarak yola çıkmaktadır.
- Aile şirketinde saygı çerçevesinde aile gelenekleri devamlılığını korumaktadır.
- Şirketin sahip olacağı kuşaktan kuşağa transfer sürecinde yeni kuşak yıllar içerisinde yetiştirilebilmektedir.
- İhtiyaç durumunda finansal güç takviyesi daha basit olmaktadır.
- Elde edilen karın dağılımı yerine şirketin büyümesi ve gelişmesi ön plandadır.
- Finansal ve ekonomik problemler ailenin yapısı içerisinde çözülmektedir.
- İfade ve bildirim özgürlüğü mevcuttur.

Dezavantajlar

- Yönetimin büyük çoğunluğu tek bir kişi üzerindedir.
- Şirket sahibi bütün otoriteye ve tam yetkiye sahip olmaktadır.
- Şirket sahibi ve yönetim tek başına hızlı karar alabilmektedir.
- Bir problem ile karşılaşıldığında hızlı karar alarak uygulama yapılması yeni yönetimin sahip olduğu kurallara karşı olarak düşünülmektedir.

- Aileyi yöneten kişi şirketin gelişmesine ve sahip olunan bilgilerin sürekli güncellenmesine pek fazla önem vermeyebilir.
- Şirket sahibinin her şeyi bilmek noktasında sahip olduğu yaklaşım yani başka bir deyişle sahip olduğu egonun tatmini, aile şirketinin geleceğini tehlikeye atacak bir durum ortaya çıkarabilmektedir.
- Şirket sahibi, şirkette çalışan profesyonel kişiler ile bir yarışa girdiği takdirde bu kişileri negatif etkileyecek davranış ve tutum içerisinde olabilmektedir.
- Aile bireylerine iltimas edilebilmektedir.
- Aile şirketine kan bağı mevzu bahis olduğu için yapılacak iş planı o işe göre değil şirkette çalışan bireylere göre yapılabilmektedir.
- Üst seviyelere gelmiş olan aile bireyleri başarı ve devamlılık noktasında negatif bir etki yapabilmektedir.
- Şirkette yapılan işler için bir iş tanımlaması olmadığı için genel organizasyonda bir karışıklık olabilmektedir.
- Aile bireyleri ile ilgili yapılan transferler negatif etki yaratabilmektedir.
- Kuşak çatışması yaşanabilmektedir.
- Aile içerisinde yaşanan problemler şirkete yansıtılabilmektedir.
- Sermaye düşüşü veya kaybı durumunda aile bireyleri arasında problemler çıkabilmektedir.
- Şirketin gelişme sürecinde profesyonel yönetim ve gelişim kuralları, ARGE uygulamaları yerine aile gelenekleri uygulanabilmektedir.
- Şirket sahibinde bulunan güç ve yetki şirketin gelişimine ve büyümesine engel olabilmektedir.

1.7. Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği, çoğunlukla şirketin hedefi, vizyonu ve yönetimine bağlıdır. Aile şirketlerindeki fertlerin liderlik konumlarını önceden belirlemek için yapılan planlama önemlidir. Çünkü bu planlama şirketin uzun yıllar sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu durumla ilişkili olarak aile şirketlerinde sürdürülebilirliğe ilişkin aşamalar Tablo 4' te gösterilmektedir (Sharma, 2009).

Tablo 4. Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik İçin Gelişimin Aşamaları

| Aşama | Eski Jenerasyon | Genç Jenerasyon | Tahmini Çalışma Yaşı | Öncü Nesil |
|---|-----------------|---------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Genç aile şirketi | 40 yaş üzeri | Eğer var ise 18 yaş üzeri | 15 yaş altı | Birinci jenerasyon |
| Aile şirketine girecek genç jenerasyonun bağımsızlığı | 33-55 yaş | 13-29 yaş | 30 yaş altı | Birinci jenerasyon |
| Beraber çalışma | 50-65 yaş | 20-45 yaş | 45 yaş altı | Birinci ve ikinci jenerasyon birlikte |
| | 60 yaş üzeri | | 45 yaş altı | İkinci jenerasyon ile birlikte |

Kaynak: Sharma (2009)

1.7.1. Sürdürülebilirlik adına Kurumsallaşma ve Profesyonelleşme

Kurumsallaşma bir aile şirketi için büyük önem arz etmektedir. Aile şirketinin bir kuşaktan diğer kuşağa geçişini gerçekleştirmek, sahip olduğu güç ile devam etmek ve şirket karlılığını arttırmak için kurumsallaşma çok önemli bir adımdır. Kurumsallaşma, şirketin düzgün bir şekilde çalışmasını ve büyümesini sağlayan süreçleri ve yapıları meydana getirmektedir. Şirketin sürdürülebilir bir başarıya sahip olması ve kurumsallaşması için profesyonel bir ekiple çalışması ve zamanında üretimi gerçekleştirmesi gerekmektedir (Deloitte, 2013).

1.7.2. Sürdürülebilirlik Adına Aile Anayasası

Bir şirketin olmazsa olmazlarından birisi aile anayasasıdır. Bir aile şirketinin sürdürülebilir başarıya sahip olması için ve kuşaklar boyu sürekliliğinin sağlanması için aile anayasası çok önemlidir. Aile anayasasındaki metinler ve sözleşmeler, ailelere aittir ve aile içerisindeki gelenekleri içermektedir. Ülkemizdeki hukuk sisteminde düzenlenmiş olan sözleşmeler arasında yer almamaktadır. Bu bakımdan Borçlar Serbestisi ilkesi sözleşmesi kapsamında bir sözleşme olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin, aile anayasasının oldukça önemli ve dikkatli bir şekilde okunup anlaşılması gereken bir belge olduğunun bilincinde olması gerekir.

Aile fertleri dışındaki ve aile şirketinin ortakları olmayan kişiler için aile anayasası yasal bir statüye sahip değildir. Buna ek olarak, akademik özelliklere sahip ve sözleşmeyi imzalayan kişiler için aile anayasası borçlar sözleşmesine tabi olmaktadır. Aile Anayasası için gereken içerik aşağıdaki Tablo 5'te verilmektedir:

Tablo.5 Aile Anayasası İçin Gereken İçerik

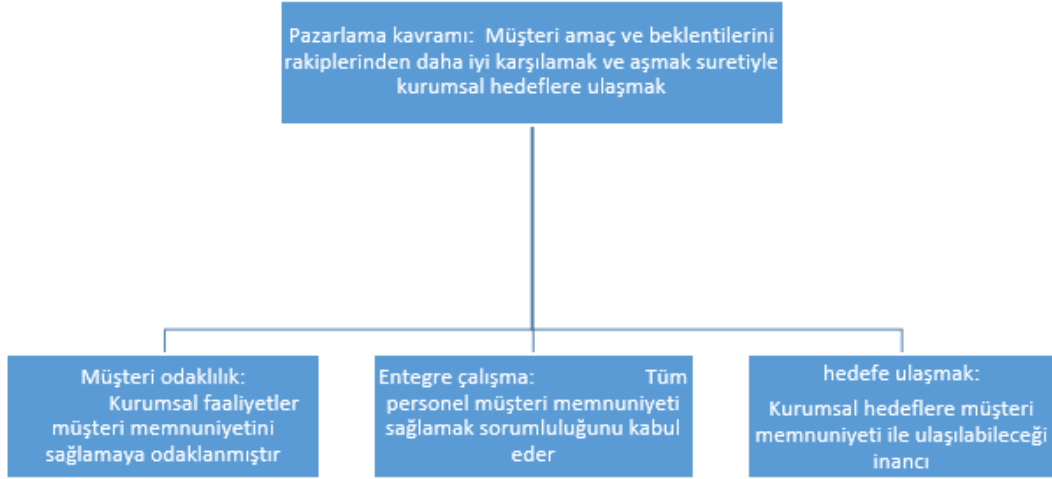
| | |
|----|---|
| 1 | Aile anayasasının gerekçesi |
| 2 | Anayasanın amacı |
| 3 | Anayasanın tarafları |
| 4 | Anayasadaki tanımlar |
| 5 | Aile değerlerinin tanımları |
| 6 | Aile şirketi olarak değerler |
| 7 | Şirket sahiplerinin amaçları |
| 8 | Aile organları |
| 9 | Şirketin vizyonu |
| 10 | İnsan kaynakları politikası |
| 11 | Şirket değerinin belirlenmesi |
| 12 | Ailede oluşan değişiklik ve gelişmeler doğrultusunda Anayasanın güncellenmesi |
| 13 | Yürürlük tarihi |
| 14 | Anayasanın ekleri |

Kaynak: Darman, 2009, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu

2. MODERN PAZARLAMA YÖNETİMİ

2.1. Pazarlama Kavramı ve Tanımı

Pazarlama en basit tanımı ile karlı müşteri ilişkilerini yönetmektir. Müşteriler için üstün değer yaratma vaadinde bulunarak yeni müşterileri çekmek ve memnuniyeti sağlayarak mevcut müşterileri muhafaza etmek ve büyütme pazarlamanın temel amacıdır (Kotler ve Armstrong, 2005). Ticari yaşamda ihmal edilmemesi gereken bir husus da rekabettir. Geleneksel pazarlama kavramı olarak rekabet şirketin başarısı için önemli bir yere sahiptir. Şirketlerin başarıyı elde etmesi için müşteri memnuniyetiyle beraber rekabetçi bir tutum sergilemeleri gerekir.



Şekil 1. Pazarlama Kavramının Temel Bileşenleri

Modern pazarlama, müşteri memnuniyetini daha çok sağlamak, daha çok satış ve kazanç demektir. Modern pazarlama ile farklı stratejiler ve görevler ortaya çıkmaktadır. Bunlar çoğunlukla dijital ortamda ve dijital bir mantık çerçevesinde yapılmaktadır. Modern pazarlamada satışın altın anahtarı olarak müşteri memnuniyeti düşünülmektedir. Birçok şirket satış ve pazarlama kavramlarını birbirinden ayıramamaktadır. Pazarlamadan önceki süreç üretim, sonraki süreç ise satıştır.



Şekil 2. Üretimden Satışa Giden Yol

Kaynak: Akgül (2016)

Pazarlama sürecinin temel modeli aşağıdaki gibidir (Kotler ve Armstrong, 2005):

- Pazarı ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak,
- Müşteri odaklı bir pazarlama stratejisi tasarlamak,
- Üstün değer sunan bir pazarlama programı yürütmek,

- Karlı ilişkiler oluşturmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak,
- Müşterilerden değer elde etmek.

Şirketler sürekli yeni pazar ve fırsat arayışı içerisinde olarak yeni müşterilere ulaşma çabası içerisinde. Bu arayış durduğu takdirde şirketin varlığı tehlikeye girebilir. Bu fırsatlar değerlendirilirken potansiyel satış hedefi doğru seçilmelidir. Satış yapabilmek müşteri ve pazar seçiminin ve bölümlendirmenin gerekliliğini göstermektedir. Ayrıca rekabette başarı sağlanması oldukça önemlidir. Planlama, uygulama ve denetleme süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve işletilmesi gerekmektedir.

2.2. Pazarlama Karması

Modern pazarlamada önemli kavramlardan bir tanesi pazarlama karmasıdır. Pazarlama karması, firmanın hedef pazarında istediği tepkiyi oluşturmak için bir araya getirdiği, kontrol edilebilir (yönetilebilir) birtakım pazarlama araçlarıdır. Bunlar ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım olarak ifade edilmektedir. Bu unsurlar müşteri ilişkilerinin temelini oluşturduğu bir pazarlama anlayışında alıcı perspektifinden müşteri çözümü, müşteri maliyeti, kolaylık, iletişim olarak daha iyi bir şekilde ifade edilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2005).

Ağ bileşenleri: Özel bileşenler bir araya getirilerek bir karma reçete meydana getirilmelidir. Bu karma reçete pazar planlaması için gereklidir.

Ağ bilgi teknolojisi: Daha düzgün ve hedefli iletişim, daha doğru üretim ve daha uygun fiyatlandırma yapabilmek için dijital devrim firmalara yol gösterici olmaktadır.

Küreselleşme: İletişim ve nakliye alanında meydana gelen teknolojik gelişmeler, şirketlerin neredeyse dünyanın her bölgesinde pazar oluşturmalarını ve müşterilerin alım yapmalarını kolaylaştırmaktadır (Kotler ve Keller, 2014).

Serbestleşme: Daha büyük rekabet ve daha fazla büyüme fırsatları için birçok ülke endüstrileri serbest bırakmıştır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde elektrik tesislerini, telekomünikasyonu ve finansal hizmetleri kısıtlayan yasaların tamamı, daha rekabetçi bir durum içerisinde gevşetilmiştir.

Özelleştirme: Birçok ülke kamu şirketlerini özel mülkiyete ve yönetime dönüştürmüştür. Örnek olarak, Şili'deki büyük Telekom şirketi Telefonca CTC ve İngiltere'deki uluslararası havayolu şirketi British Airways gösterilebilir (Goodman, 1982).

Yüksek Rekabet: Yerli ve yabancı markalar arasında yaşanan yoğun rekabet pazarlama maliyetlerini yükselmesine sebep olur ve bunun sonucunda kar gelirleri azalmaktadır. Birçok marka güçlü hale gelerek önemli bir rekabet tehdidinde sahip çok farklı ürün kategorilerine kanalize olmuşlardır.

Endüstri Birleşmesi: Apple, Sony ve Samsung gibi bilgisayar elektroniği endüstrileri, MP3 çalardan, plazma TV ve video kameralara kadar bir çeşit eğlence cihazı üretmektedir. Dijital teknoloji bu büyük yakınsamaya destek vermektedir (Kotler ve Keller, 2014).

Perakende Dağıtım: İnternet üzerinden satış ve dağıtım yaygınlaşmasıyla birlikte müşterilerin yaşadığı zaman kaybı ve yapılan ödemeler oldukça azaltılmaktadır. Reklam, doğrudan tüketiciye ulaşmak, hizmet etmek ve cevap verebilmek oldukça

önemlidir. Şirketin çağrı merkezi, web sitesi gibi ulaşım unsurlarının güncel olması ve hızlı bir hizmet sunulması gerekir.

Fiyat, bir şeyin satıldığı veya satın alındığı paranın ve malların miktarıdır. Fiyatı en fazla değiştirebilecek değişken pazarlama değişkenidir. Pazarlamada fiyat politikası belirtildiği zaman üretim ve tedarik başta olmak üzere en küçük etkenlerin de dahil edilmesi gerekir. Bu etkenler dahil edildiğinde farklı kesişme noktaları ortaya çıkmaktadır.

- ✓ Mal ve hizmet üretim program (Wieder, 1999):
 - I. Başa baş noktası analizleri,
 - II. Mal çeşitleriyle ilgili oran hesaplamaları
 - III. Ambalajlamayı iyileştirmeye yönelik yöntemler,
 - IV. Marka muhasebesi.
- ✓ Fiyat Politikası:
 - I. Fiyat politikasıyla ilgili seçenekleri geliştirme
 - II. Fiyat politikasıyla ilgili modeller (Ceran, 2004)

Liste fiyatı nihai tüketicinin ürün için ücretlendirildiği fiyattır ve aşağıdakilerden tümünü veya herhangi birini içerebilmektedir:

- ✓ Fiziki mal veya hizmet.
- ✓ Kalite güvencesi.
- ✓ Tamir işlemleri.
- ✓ Paketleme.
- ✓ Kredi.
- ✓ Garanti
- ✓ Teslimat.

Eğer bir şirket kar odaklı çalışıyorsa fiyatlandırma hedefi de karı en yüksek seviyede elde etmek olmaktadır. Kar beklentişi olmadan çalışan firmalar yalnızca mevcut maliyeti kurtarma hedefinde olmaktadır. Fiyatlandırma hedef türleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ Kar amaçlı
- ✓ Satış odaklı
- ✓ Şimdiki durum odaklı

Bir ürün veya hizmet fiyatlandırıldığında 4 faktör göz önüne alınmaktadır:

- Maliyet: Bazı durumlarda kısa vadede marjinal bir üretim fiyatlandırması yapılabilmektedir. Eğer bu fiyat üretim maliyeti ile çok yakın seyrediyorsa ve genel üretim sabit maliyet üzerinden devam ediyorsa, bu fiyatlandırma genel olarak pozitif bir durumdur diyebiliriz.
- Rekabet: Eğer bir şirket çalıştığı piyasada güçlü rakipler ile birlikteyse fiyatlandırmada piyasadaki koşulları kabul etmek ve buna göre fiyatlandırma yapmak mecburiyetindedir. Bu durumda piyasada rekabet edilen diğer rakip şirketlerin fiyatları dikkate alınarak fiyatın belirlenmesi gerekmektedir.
- Müşteriler: Fiyatlandırma yapılırken müşteri beklentisi dikkate alınmalıdır. Fiyat ve satış hacmi orantılı olarak ayarlanmalı ve belirli fiyatta hangi satış hacmine ulaşılabileceği hesaplanmalıdır.
- Çalışma Hedefleri: Şirket fiyatlandırma sürecinde belirli hedeflerle fiyatlandırma yapmaktadır. Bu hedefler aşağıdaki gibidir:

- Karı maksimize etmek için.
- Hedeflenen yatırım getirisini elde etmek için.
- Bir hedef satış rakamı elde etmek için.
- Hedef pazar payına ulaşmak için.
- Piyasayı yönlendirmek yerine rekabeti eşleştirmek için.

Şirket bünyesinde fiyatlandırmayı yapacak olan kişi ve kişiler üç konuda uzmanlaşmış olmalıdır:

- ✓ Ürünün üretim ve kullanım tekniğinde uzman olmaları,
- ✓ Müşterilerin markalar arasında seçim yapabilecekleri seçeneğini düşünerek piyasaya uygun rekabetçi fiyat belirlemesidir.
- ✓ Pazar paylarının ve fiyat yapılarının istikrarını anlayarak rekabetçi ve doğru vade tanımı.

Bir şirkette distribütörlük yapılması konusunda birkaç önemli nokta mevcuttur:

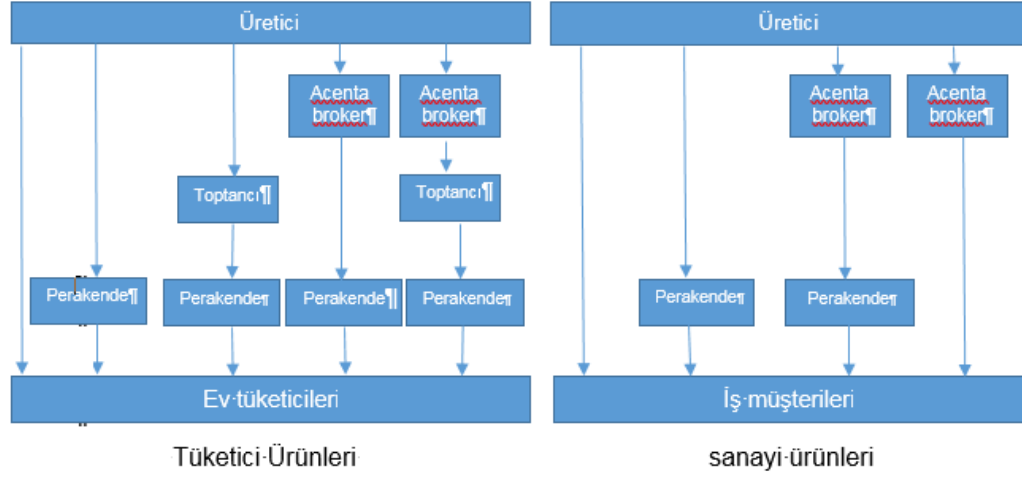
- ✓ Bölgesel konum analizi,
- ✓ İş Hacmi, üretim oranı,
- ✓ Müşteri tipi, müşteri kitlesi, müşteri kültürü
- ✓ Dağıtım maliyeti,
- ✓ Marka tanıtımıyla ilgili ortak yükümlülükler.

2.3. Pazarlama Yönetiminde Organizasyon

Bir şirket tarafından yönetim planı olarak açıklanan organizasyon şeması, o şirketin süreçleri, teknolojisi, çalışanları ve sahip olduğu rekabetçi görüş ile anlamlı hale gelebilmektedir. Organizasyonu başarılı bir şekilde tasarlamak için belirli ve daha önceden test edilmiş organizasyon yapılarını uygulamak gerekmektedir. En önemli 6 organizasyon yapısı aşağıdaki gibidir:

- ✓ Ürün odaklı organizasyon yapısı: Bu yapı sadece birkaç büyük müşteri şirket gelirinin çoğunu oluşturduğunda yararlı olabilmektedir. Pazarlama yöneticileri, pazarlama stratejisinden, müşteri görüşlerinden ve bu konuda yapılan analitik işlem ve sonuçlardan sorumludur.
- ✓ Coğrafi odaklı organizasyon yapısı: Birden fazla pazara hizmet veren büyük şirketler göz önüne alındığında, Pazar alanının büyüklüğü düşünüldüğünde daha küçük pazarlama birimlerinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu yaklaşım müşteri odaklı bir yaklaşım olabilmektedir. Değişik bölgelerde, potansiyel pazarlar arasında iyi bir iletişimin oluşturulması zor bir süreçtir.
- ✓ Kanal odaklı organizasyon yapısı: Bu yapıda bir kanal uzmanlığı gereklidir (e- posta, e-ticaret). Sosyal ortamda direk görüşmeyle veya elektronik araçlarla kurulan kanallarda uzman yöneticilik istenilmektedir.
- ✓ Fonksiyonel olarak organizasyon yapısı: Genel çalışma prensibiyle çalışan bir şirkette, reklam, satış ve pazarlama için oluşturulmuş farklı bölümler bulunmaktadır.
- ✓ Bölümsel organizasyon yapısı: Başarılı olmak isteyen bir yönetim kendi organizasyonunda bu tür bir yapıdan vazgeçemez. Bu yapı, izleyici davranışındaki değişikliklerin ve satış arttırma fırsatlarının belirlenmesini sağlamaktadır.

- ✓ Müşterinin hareket planı odaklı organizasyon yapısı: Bu yapı bölümsel organizasyonun bir çeşididir. Müşteri hareket planının bir yansıması, ürün ve coğrafyanın önemini göstermektedir.



Kaynak: Armağan (2017)

Şekil 3. Üreticiden Tüketiciye Uzanan Yol

3. DÖKÜM SEKTÖRÜ

3.1. Dökümcülük

Metallerin şekillendirilmesi ve işlenmesi hususunda dökümcülük yüzyıllardır kullanılmaktadır ve bu özelliğiyle en önemli endüstri dallarından birisi konumundadır. Üretim yapan birçok sanayi işletmesi dökümhaneye sahiptir. Ağır sanayi tezgahları, tarım ve gemi makineleri, kuyumculuk gibi pek çok farklı alanlarda döküm yöntemi ile üretilen malzemeler kullanılmaktadır. Gelişen teknoloji ve yaşanan hızlı değişim ile yeni bir dünya düzeni meydana gelmektedir. Türkiye'nin ve Türk Metalurji sektörünün bu yeni düzende ayakta kalabilmesi için Türk sanayicilerin yenilikçilik, yaratıcılık ve maliyet konularında aktif olması gerekmektedir.

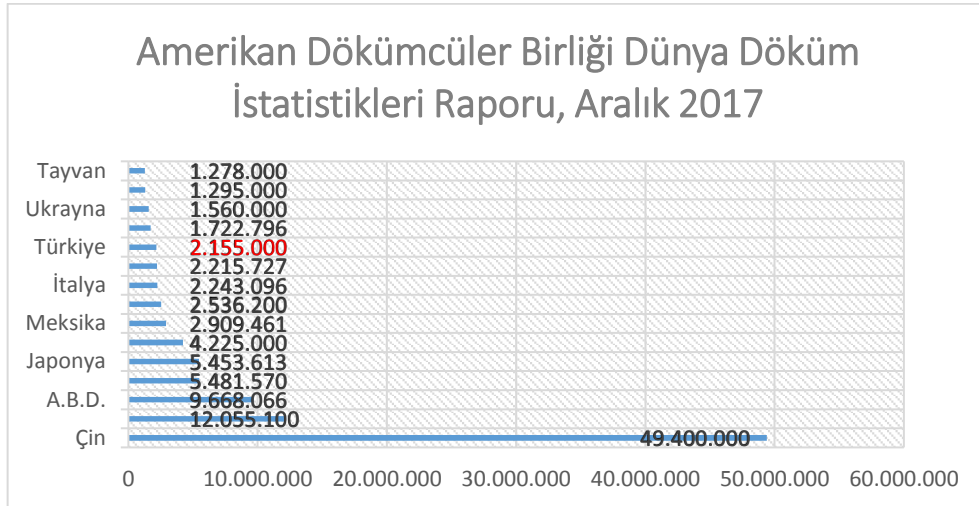
3.2. Dünya Döküm Sanayinin Genel Görüntüsü

Önemli endüstri dallarından birisi olması nedeni ile dökümcülüğün öncelikle dünyada, daha sonra Türkiye'deki yerine bakılması gerekmektedir. Bu anlamda dünya döküm sanayinin genel durumunu birkaç madde halinde sıralamam mümkündür (Günay, 2014):

- ✓ Verimsiz ve düşük kar ile çalışan işletmelerin kapanması, birden fazla tesisten meydana gelmiş işletmelerde üretim tesislerinin birleşmesi, döküm fabrikalarının dünyada ve Türkiye'de sayısının azalması söz konusudur.
- ✓ Gelişmiş ekonomilerdeki yatırımlara bakıldığında sıfır noktadan yeni dökümhaneler yapılmasından ziyade tesisin yenilenmesi, rekabet gücünü artırıcı bütünleşme hareketleri tercih edilmektedir. Özellikle Almanya örnek alındığında yüksek işçilik maliyetini azaltacak otomasyona ve üreticiliğe yatırım yapılmaktadır.
- ✓ 10.000 yıldır üretim sürecinde önemli bir değişim olmayan döküm sektöründe, son 50-60 yıl içerisinde önemli bir yapısal değişim gözlenmiştir. Son 10 yıla

bakıldığında ise birçok yeni ve yaratıcı teknolojik değişimle beraber eskiye bağlı döküm teknolojisi değişmektedir.

- ✓ Tüm süreçlerinde sayısal (dijital), diğer bir ifade ile numerik teknolojiye sahip döküm tesisleri gündeme gelmektedir.
- ✓ Döküm işleminin sahip olduğu vazgeçilmezlik özelliği, yeni üretim metotları ve malzeme çeşitleri ile birlikte tehlikeye girme noktasına gelmektedir. (Al, Mg, karbon fiber, kompozit malzemeler, hibrit motorlar, elektrikli araçlar, plastik sistemler)
- ✓ Yeni teknolojilerin ve metotların geliştirildiği bu yeni dönemde döküm ile üretilen ürünlerin diğer üretim ürünleri ile rekabet edebilmesi için yeni atılımlar içerisinde olması gerekir.
- ✓ Yeni düzene ayak uydurmakta zorlanan ve müşteriye güven verme noktasında sıkıntı yaşayan döküm üreticilerinin devre dışı kalmasının kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Bu nedenle dünyada döküm işletme sayısı her yıl %4-5 oranında azalmaktadır. Fakat gelişmekte olan ülkelerin katkılarıyla toplam üretim artmaktadır.
- ✓ Çin'deki değişim göz önüne alındığında, döküm işletmesi sayısı 2020 yılına kadar 30.000'den 10.000'e azaltılarak; verimliliğin 12 ton/adam yıldan 29 ton/adam yıla artırılması amaçlanmaktadır.



Kaynak: Tüdöksad, <https://tudoksad.org.tr/afs-census-yayinlandi>

Şekil 4. Amerikan Dökümcüler Birliği Dünya Döküm İstatistik Raporu, Aralık 2017

3.3. Türkiye'de Döküm Sektörü

Türkiye, 2016 yılında dünya döküm üretiminin %1,8'ine tekabül eden, 1.898.500 ton üretim ile dünyada 11'inci, Avrupa'nın ise 3'üncü büyük döküm üreticisi konumundadır (Tüdöksad, 2018).

Döküm sektöründeki üretim teknolojisi ve yöntemine bakıldığında, elektrik ark, endüksiyon ve kupol ocaklarında çeşitli metal hurdaları, pik demiri ve ferro alaşımların ergitilmesi ile kalıplama tesislerinde hazırlanmış kum, seramik veya metal kalıplar içerisinde şekillendirilerek; özel ısı işlemler neticesinde farklı mekanik özellikler kazandırılarak çelik döküm, pik döküm, sfero döküm ve temper döküm tipindeki ürünler ham döküm, işlenmiş döküm ve mamul olarak üreten bir sektördür (Metalurji, 2001).

3.4. Türkiye Döküm Sektörü Pazarının Değerlendirilmesi

Dünya pazarındaki döküm ürünleri dağılımına bakıldığında ana müşteri grubu otomotiv olup, yapılan üretimin %50'sinin otomotiv sektörüne, %30'unun da makine sektörüne hitap ettiği görülmektedir. Türkiye'deki dağılımın da benzer bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. AB ülkelerindeki özellikle otomotiv ve makine sanayinde meydana gelen ekonomik gelişmeler Türk döküm sektörünü yakından ilgilendirmektedir. Şöyle ki Türkiye döküm üretiminin %65'i AB ülkelerine ihraç edilmektedir. AB'nin GSYH'sı ve sanayi üretimi ile Türkiye döküm ihracatı birbirine paralel ilerlemektedir. Döküm sektörünün iki ana müşterisi olan taşıt araçları sanayinin (%50) ve makine imalat sanayinin (%30) gelecek 10 yılda büyüme göstererek satışlarını arttıracığı tahmin edilmektedir (Tüdöksad, 2019).

Türkiye'deki döküm sektörü köklü bir tarihsel geçmişe sahip olmakla beraber sanayileşme döneminde özel şirketlerin yapmış olduğu yatırımlar neticesinde dünyada ve Avrupa'da önemli bir noktaya gelmiştir. Türk üretim sanayinin de ana taşlarından birisi döküm sektördür. Üretilen sanayi ürünlerinin %90'ında en az bir adet döküm ürünü mevcuttur. Savunma sanayinde, ulaşım araçlarında ve makinelerde sahip olunan teknoloji ve teknik birikim ile bütün üretim taleplerinin karşılanabileceği yetenek mevcuttur. Sektörün sahip olduğu girdilerin %70'inden fazlası yurt içi kaynaklıdır ve bu da büyük bir istihdam sağlamaktadır. Çıktılar ise vana ve pompa üretimi gibi diğer birçok sanayi üretimi için temel olmaktadır (Tüdöksad, 2019).

Türkiye'de döküm üreticilerinin sayısına bakıldığında 1.400'e yakın işletme mevcut olup, bunların içerisinde faaliyeti metal döküm ürünü ve satışı olan işletmelerin sayısı 1200'ün altındadır. 2012 yılındaki verilere bakıldığında 1.127 döküm işletmesinin 1.119'u özel sektör, 8 tanesi de askeri ve kamu kuruluşudur. Türkiye'de bulunan büyük sanayi işletmelerinin çoğunun çıktıları otomotiv, kamyon ve beyaz eşya sektörüdür. Bu sanayi işletmeleri Avrupa ülkelerinde bulunan ana sanayilerin güvenilir tedarikçileri konumundadır. 30.000 ton üzeri yıllık kapasiteye sahip 15 firma Türkiye kapasitesinin %58'ini; 10.000-30.000 ton arası kapasiteye sahip 17 firma ise, bu kapasitenin %13'ünü karşılamaktadır. Bu gruptaki 32 işletme toplam Türkiye demir döküm kapasitesinin %71'ini temsil etmektedir (Tüdöksad, 2019).

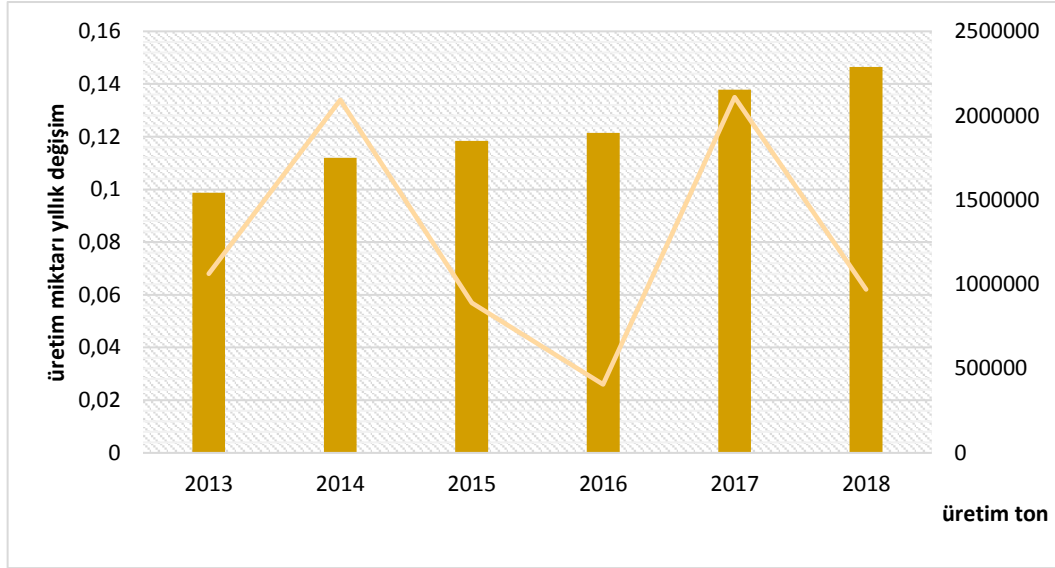
Bu noktada büyük ana sanayi işletmelerinin aksine mikro işletmelerin çok küçük aile işletmeleri olduğu söylenebilir. Rekabet güçleri çok zayıftır. Yönetimin yalnızca aile fertlerinden oluşması, finansal yapıları, teknoloji eksikleri, yüksek genel giderleri sebebiyle bu mikro işletmeler otomotiv ve tüketim sektörlerine hizmet etme ve ürün sağlama konusunda zorlanmaktadır. Türk döküm sanayinin 2017 yılında yapmış olduğu direkt ihracatın toplam değerinin 3,27 milyar Euro, miktar olarak ise 1.336.100 ton olarak gerçekleştiği söylenebilir. Türkiye'de üretimi yapılan 1,2 milyon araçta kullanılan power-train grupları (motor, şanzıman ve aktarma organları) komple bitmiş bir şekilde ithal edilmektedir. Bu grupta pik, sfero alüminyum olarak yaklaşık 180 kg döküm/araçtan 200.000 ton işlenmiş döküm montajlı bir şekilde yurt dışından ithal edilmektedir. Bunlara ilaveten pompa, vana, makine parçaları bitmiş ve yarı mamul olarak ithal edilmektedir (Tüdöksad, 2019).

3.5. Döküm Pazarını Etkileyecek Faktörler

- Düşük karbon teknolojileri:
 - ✓ Araçlarda hafifleme
 - ✓ Dökümlerde artan ölçüsel hassasiyet
 - ✓ Değişen ve gelişen kalite yaklaşımı

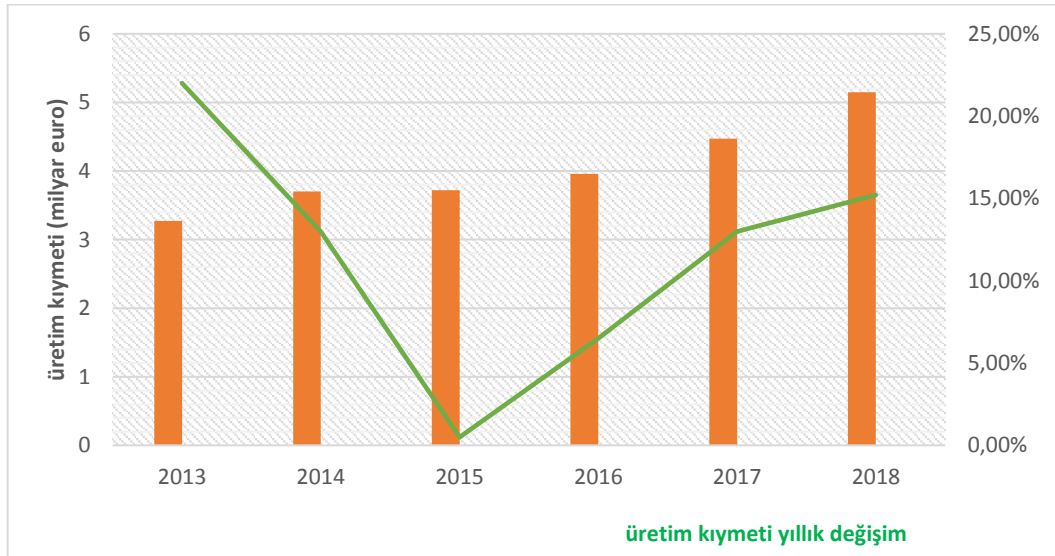
- ✓ Yeni malzeme bilimi
- Dijitalleşme (Sayısallaşma) :
 - ✓ Her yerde, her işlemde simülasyon
 - ✓ Bilginin toplanması, paylaşılması ve kullanılması
 - ✓ Süreçlerin çevrimiçi takibi

2018 yılında Türk döküm sektörü üretim hacmi bakımında %6 oranında büyüme kaydettiği; üretim kıymeti bakımından da %15'e ulaştığı görülmektedir. Yani başka bir deyişle toplam üretimin yaklaşık 2,3 milyon tona, kıymetinin ise 5,2 milyar Euro'ya ulaştığı değerlendirilmektedir (Tüdöksad, 2018).



Kaynak: Tüdöksad, 2018, Türkiye Döküm Sektörü Raporu

Şekil 5. 2013-2018 Yılları Arasında Türk Döküm Sektöründeki Üretim Miktarı Değişimi.



Kaynak: Tüdöksad, 2018, Türkiye Döküm Sektörü Raporu

Şekil 6. 2013-2018 Yılları Arasında Türk Döküm Sektöründeki Üretim Kıymeti Değişimi

Döküm sektörünün Dünyadaki ve Türkiye'deki durumuna bakıldığında, söz konusu sektörün pazarda elde edebileceği fırsatların ve karşılaşılabileceği tehditlerin neler olabileceğine dair bazı çıkarımlarda bulunulabilir. Aynı zamanda söz konusu sektörün güçlü ve zayıf yönleri de ele alınabilir. Bu sektöre ait SWOT analizine dair bilgiler aşağıdaki Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Döküm Sektörünün SWOT Analizi

| <i>Döküm Sektörünün Güçlü Yönleri (S)</i> | <i>Döküm Sektörünün Zayıf Yönleri (W)</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1.750.000 ton'luk kurulu kapasite, ✓ 1.500 Milyar \$'lık modern yatırım, ✓ Modern teknolojiye uygun rekabet gücü yüksek yeni tesisler, ✓ Genç, yetişmiş ve kalifiye insan gücü, ✓ Türkiye'deki yatırımların coğrafi dağılımın uygunluğu, ✓ Yerli işleme sanayinin yetersizliği nedeniyle dökümhaneler bünyesinde oluşan talaşlı işleme yatırımlarının yarattığı avantaj, ✓ Ekonomik kriz dönemlerinde ayakta kalabilme gücü ve deneyimi, ✓ Yabancı dil bilgisi ve bilgisayar, yazılım kullanımının yoğunluğu, ✓ Kalite sistem sertifikasyonlu tesis sayısının yaygınlığı, ✓ İhracat arzusu ve bilgisi, ✓ Hükümetin dış ticareti artırmaya yönelik stratejik hedefleri, ✓ Yeni TTK ile Dünya muhasebe sistemleri uyumu | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pazar dağılımının otomotiv sektörü yoğunluklu olması, ✓ Yurtiçi hammadde üretiminin yetersizliği, ✓ Sermaye birikiminin yetersizliği ve finansman maliyetlerinin yüksekliği, ✓ AR-GE faaliyetlerinin yetersizliği, ✓ Küçük işletmelerin kırılğan yapısı, ✓ Orta ve büyük işletmelerin büyüme zorunluluğu, ✓ Ana sanayi, komponent ve alt sistem üretim yatırımlarının yetersizliği, ✓ AB çevre standartlarına uyum konusundaki eksiklikler, ✓ Yurtiçi tesis, ekipman ve servis üretiminin yetersizliği, ✓ Üniversitelerin modern üretim teknolojileri üzerindeki eğitim ve araştırma eksiklikleri, ✓ Mesleki orta kademe işgücü eğitim eksikliği (meslek okulları) |
| <i>Döküm Sektörü İçin Tehditler (T)</i> | <i>Döküm Sektörü İçin Fırsatlar (O)</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Düşük personel verimliliği nedeniyle yüksek işçilik maliyetleri, ✓ Dış kaynağa bağlı yükselen enerji maliyetleri, ✓ Yetersiz çevre mevzuatı, ✓ Katı çalışma mevzuatından kaynaklı maliyetler | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, ✓ Avrupa'ya coğrafi yakınlık, ✓ Sanayileşmiş ülkelerin gelişen ana sanayileri için rekabetçi kaynak bulma zorunlulukları, ✓ Bölgesel otomotiv üretim üssü haline gelme eğilimi, ✓ Çok hızlı üretime dönüştürülebilecek mevcut kurulu kapasite, ✓ Genç nüfus yapısı ve yetiştirilebilecek insan gücü |

Kaynak: Tüdüksad, 2018, Türkiye Döküm Sektörü Raporu
<http://www.konyadayatirim.gov.tr>

4. SONUÇ

Hem dünya ekonomisinde hem de Türkiye ekonomisinde aile şirketleri kritik bir öneme sahiptir. Aile şirketlerinin yaşadığı sorunlara çözümler bulunması, bu şirketlerin dikkatli bir şekilde incelenmesi, yapmış oldukları faaliyetlerin daha verimli ve aktif olmasının sağlanması sonucunda bu şirketlerin ülkenin ekonomisi üzerindeki etkisi artacaktır. Yönetimde yaşanan problemler, kuşaklar arasında yaşanan çatışmalar, işin temeli esaslı eski mantalitenin devam etmesi, güç kavgası, kurumsallaşamama, profesyonel bakış açısının eksikliği, üretim, pazarlama ve satış planlama eksikliği aile şirketlerinin karşılaştığı başlıca sorunlardır.

Aile şirketlerinin devamlılığının temelinde kurumsallaşma bulunmaktadır. Kurumsallaşma, belirli kuralların her türlü iletişim ve etkileşimde görev alması olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak, kurumun işleyişinde görev alan bütün kademelerin ve alınan kararların doğru bir şekilde işleyebilmesi için mümkün olduğunca yazılı kuralların olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile bir aile anayasasına ihtiyaç vardır. Aile şirketi içerisinde gelecek ikinci kuşağın da bu mantalite ile yetişmiş olması önemli bir unsurdur.

Müşteri ihtiyaçlarının karlılık içerisinde belirlenmesi, bu yönde tahminler yapılması ve bu ihtiyaçların karşılanması bir yönetim süreci olarak pazarlamanın görevidir. Aile şirketlerinin olmazsa olmazı, pazarlama sürecini gerek geleneksel gerekse de modern yöntemlerle birlikte, doğru bir şekilde yönetmektir. Döküm sektörü ülkemizde başarılı bir sektör sayılmaktadır. Bu sektörde belirli düzeyde pazarlama ve satış kriterinin sağlandığı ve modern pazarlamaya geçiş sürecinin sıkıntılı olmadığı söylenebilir. Bu noktada üreticilerin pazarlama karmasını genel olarak biliyor olması sektörde başarının yakalanmasında önemli bir unsurdur.

KAYNAKÇA

Akgül, H. (2016). Satış ve pazarlama için yalın uygulama modeli, <https://www.sanayigazetesi.com.tr/satis-ve-pazarlama-icin-yalin-uygulama-modeli-4-makale,963.html> Erişim Tarihi Şubat 2020.

Andersson, F., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalkd, J. K., & Poldahl, A. (2016). The characteristics and performance of family firms: Exploiting information on governance, kinship and ownership using total population data. Pobrane z: <https://www.oru.se/contentassets/a7c0e96dea0d409cbfe08168157e02db/the-characteristics-and-performance-of-family-firms.pdf>.

Armağan, E. (2017). *Dağıtım Kanalları ve Lojistik Yönetimi*. 9.Bölüm. Pazarlama Yönetimi Mehmet Marangoz (Ed.). Beta Yayıncılık.

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

Ateş, M.R. (2006). *Şirket doktoru*. Y. Turan (Ed.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Ceran, Y. & İnal, M.E. (2004). Maliyet bilgileri temeline dayalı pazarlama kararları için pazarlama muhasebesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 63-83.

Darman, G.M. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu*. CGS Center Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayınları.

Deloitte. (2013). <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Deloitte%20Growth%20Enterprises/us-dges-obgovernanceandsuccession-052413.pdf>. Erişim Tarihi Şubat 2020

Goodman, S.R. (1982). *Increasing corporate profitability: financial techniques for marketing, manufacturing, planning and control*. NY: John Wiley & Sons.

Güler, M. & Özdemir, Y. (2017). Aile işletmeleri ile kurumsal işletmelerin yeni mezuna bakış açısı farklı mı? İşe alım süreci bağlamında bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 628-643.

Günay, Y. (2014). *Yeni dünya, yeni eğilimler, teknolojiler ve Türk döküm sektörü – Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Metalürji ve Malzeme Mühendisleri Odası*.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. (11th ed). Pearson, Prentice Hall..

Kotler, P. & Keller, K.L. (2014). *Marketing Management*. Pearson.

Küçükbezirci, M. (2020). <http://www.muratkucukbezirci.com.tr/tr/makaleler~274/aile-sirketlerinin-avantajlari-ve-dezavantajlari-nedir-ne-degildir~2> Erişim Tarihi Ocak 2020.

Mandle, I. (2008). *Overview of family business relevant issues contract*. Final report (Austrian Institute for SME Research). This study is conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General.

Metalurji. (2001). *Türkiye’de döküm sektörünün bugünkü durumu ve geleceği*. https://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi126/dergi126_0304.pdf Erişim Tarihi Şubat 2020.

PWC. (2010- 2011). Küresel aile şirketleri araştırması.

Somayeh, S. (2013). *Aile şirketlerinin yönetimi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sharma, S. (2009). *Drivers of sustainable strategy in family firms*, Proceedings of the International Association for Business and Society, 20, 194-205.

Tüdüksad, <http://www.konyadayatirim.gov.tr>, 2011, 2012, 2017, 2018 raporları.

Tüdüksad. (2018). *Türkiye döküm sektörü*. <https://tudoksad.org.tr/turkiye-dokum-sektoru>, Erişim Tarihi Şubat 2020.

Tüdüksad, (2018). *Türkiye döküm sektörü*. <http://www.konyadayatirim.gov.tr> .

Tüdüksad. (2019). *Kullanılmış döküm kumunun değerlendirilmesi ve geri kazanımı*. https://www.tudoksad.org.tr/upload/files/TUDOKSAD_Dokum_Kumu_Geri_Kazanimi_Raporu_F%20%282%29%20%283%29.pdf Erişim Tarihi Şubat 2020.

Wieder, B. (1999). *Kosten- und Erlösrechnung im Marketing-Accounting*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH. und Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.