

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE PAZARLAMA YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ULUSLARARASI MARKA BİLİNLİRLİĞİ AÇISINDAN
ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ: BİLİŞİM
SEKTÖRÜ (SİBER GÜVENLİK) FİRMALARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülüzar Cansu ERĐÜR

**TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Bahar ARAZ**

ANKARA - 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Gülizar Cansu ERGÜR tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 08 / 01 / 2020

Tez Adı: Uluslararası Marka Bilinirliği Açısından Uluslararası Pazarlama Stratejileri: Bilişim Sektörü (Siber Güvenlik) Firmaları Üzerine Bir Araştırma

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)

Doç.Dr.Bahar ARAZ, Başkent Üniversitesi

Doç.Dr.Erdem KIRKBEŞOĞLU, Başkent Üniversitesi

Dr.Öğr.Üyesi Onur YENİ, Hacettepe Üniversitesi

İmzası



ONAY

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Tarih: ... / 02 / 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 23 / 12 / 2019

Öğrencinin Adı, Soyadı: Gülüzar Cansu ERGÜR

Öğrencinin Numarası: 21710198

Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret

Programı: Uluslararası Ticaret ve Pazarlama

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç.Dr. Bahar ARAZ

Tez Başlığı: Uluslararası Marka Bilinirliği Açısından Uluslararası Pazarlama Stratejileri:
Bilişim Sektörü (Siber Güvenlik) Firmaları Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 109 sayfalık kısmına ilişkin, 23 / 12 / 2019 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13'dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

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

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 23 / 12 / 2019.

Öğrenci Danışmanı: Doç.Dr. Bahar ARAZ

İmza:

ÖZET

Endüstri 4.0' e geçiş ile birlikte düşüncelerimiz, yaşantımız, çevremiz ve üretimimiz değişmeye başlamış, gelişen ağ teknolojileri ve yüksek oranlı veri paylaşımı hem ülkemizde hem de küresel düzeyde siber güvenlik talebini attırarak, hızlı dijitalleşmeyle birlikte siber güvenlik, kurumların ve ülkelerin en önemli güvenlik maddesi haline gelmiştir. Günümüzde ülkelerin ve kurumların rekabetçiliklerini koruyabilmek için katma değerli teknoloji ve ürün geliştirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda ülkemizde çok başarılı çalışmalar yürütülmekte olup küresel ölçekte yeni başarılarla imza attıkça ülkemiz için oluşturduğu marka değeri ve sağladığı katkılar da artacaktır.

Bu çalışmada bu kapsamda marka bilinirliği ve uluslararası pazarlama stratejileri kavramları ele alınmış, kavramsal olarak incelenmiş, bu anlamda ülkemizde faaliyet gösteren üç siber güvenlik firması bu yönde incelenmiştir. Seçilen firmaların, her biri uluslararası arenada başarılı olmuş firmalar olup ilgili sektörde ve ürettikleri ürünler bazında ülkemizin markalaşması yönünden de katkı sağladıkları düşünülmektedir. Çalışmanın Türk literatürüne ve bilişim sektörüne faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Marka, Uluslararası Pazarlama, Bilişim

ABSTRACT

With the transition to Industry 4.0, our thoughts, life, environment and production began to change. Developing network technologies and high-rate data sharing have increased the demand for cybersecurity both in our country and globally, and with rapid digitalization, cybersecurity has become the most important security item of institutions and countries. Today, to maintain the competitiveness of countries and institutions, value-added technology and product developments are required. In this sense, very successful studies are being carried out in our country. As we achieve new achievements on a global scale, it creates the value and contributions for our country.

Within the scope of this study, the concepts of brand awareness and international marketing strategies were considered, conceptually examined. In this direction, three cybersecurity firms operating in our country were analyzed. The selected companies, which has been successful in the international arena in their sectors, contribute to the country brand with the products they manufacture. The study is thought to be beneficial for Turkish literature and the IT sector.

Key Words: Brand, International Marketing, IT

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşması, olgunlaştırılması konusunda bana destek veren, yönlendiren ve bilgilerini benimle paylaşan Picus Bilişim'deki yöneticim Sami Can TANDOĞDU ve değerli iş arkadaşlarıma, tez aşamasının sorunsuz yürümesi ve sonuçlandırılmasında çok emeği geçen Tez Danışmanın Doç.Dr. Bahar ARAZ ve değerli hocam Öğr.Gör. Gizem ÖĞÜTÇÜ ve son olarak desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen aileme sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

| | |
|--|------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | ii |
| ÖNSÖZ | iii |
| İÇİNDEKİLER TABLOSU | iv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | viii |
| KISALTMALAR | ix |
| GİRİŞ | 1 |
| 1. BÖLÜM..... | 3 |
| 1.1. Araştırmanın Amacı | 3 |
| 1.2. Araştırmanın Önemi | 4 |
| 1.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları..... | 5 |
| 1.4. Araştırmanın Kapsamı..... | 5 |
| 2. BÖLÜM..... | 6 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE | 6 |
| 2.1. Marka Nedir..... | 6 |
| 2.2. Markanın Tarihsel Gelişimi | 8 |
| 2.3. Marka İle İlgili Önemli Kavramlar..... | 10 |
| 2.3.1. Marka Kimliği..... | 10 |
| 2.3.2. Marka Kişiliği | 11 |
| 2.3.3. Marka Değeri | 12 |
| 2.3.4. Marka İmajı..... | 13 |
| 2.3.5. Marka Sadakati..... | 14 |
| 2.4. Marka Bilinirliği Kavramı ve Marka Bilinirliğinin Önemi | 14 |
| 2.4.1. Marka Bilinirliğini Etkileyen Faktörler..... | 15 |
| 2.4.1.1. Marka İmajı ve Marka Yeterliliği..... | 15 |

| | |
|--|----|
| 2.4.1.2. Markaya Duyulan Güven..... | 15 |
| 2.4.1.3. Algılanan Kalite | 16 |
| 2.4.1.4. Fiyat | 16 |
| 2.4.2. Marka Stratejilerinin Marka Bilinirliğine Etkisi | 17 |
| 2.4.2.1. Hat Genişletme Stratejisi | 18 |
| 2.4.2.2. Marka Genişletme Stratejisi | 19 |
| 2.4.2.3. Çoklu Markalama Stratejisi..... | 20 |
| 2.4.2.4. Birlikte Marka Kullanma Stratejisi | 20 |
| 2.4.2.5. Yeniden Konumlandırma Stratejisi..... | 20 |
| 2.5. Uluslararası Marka Kavramı | 21 |
| 2.5.1. Uluslararası Marka Geliştirme..... | 22 |
| 2.5.2. Uluslararası Markalaşma Nedenleri..... | 24 |
| 2.5.3. Uluslararası Marka ve Ürünlerde İhtiyaçlara Dayalı Yaklaşım | 24 |
| 2.5.4. Uluslararası Marka ve Uluslararası Ürün Özellikleri | 25 |
| 2.5.5. Uluslararası Markaları Etkileyen Faktörler | 26 |
| 2.5.5.1. Ekonomik Çevre..... | 26 |
| 2.5.5.2. Siyasi, Yasal ve Hukuki Çevre | 27 |
| 2.5.5.3. Sosyal ve Kültürel Çevre | 27 |
| 2.5.5.4. Teknoloji..... | 28 |
| 2.5.6. Uluslararası Marka Yönetimi | 28 |
| 2.5.6.1. Uluslararası Marka Stratejileri | 29 |
| 2.5.6.2. Uluslararası Marka Konumlandırma..... | 30 |
| 2.5.6.3. Uluslararası Markanın Finansal Açından Değerlendirilmesi | 32 |
| 2.6. Uluslararası Pazarlama Stratejileri | 33 |
| 2.6.1. Pazarlama Kavramı..... | 33 |
| 2.6.2. Uluslararası Pazarlama Kavramı | 35 |

| | |
|--|----|
| 2.6.3. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler | 35 |
| 2.6.3.1. Kültürel ve Sosyal Çevre | 35 |
| 2.6.3.2. Ekonomik Çevre..... | 37 |
| 2.6.3.3. Demografik Çevre | 37 |
| 2.6.3.4. Politik ve Yasal Çevre | 38 |
| 2.6.3.5. Teknolojik Çevre..... | 39 |
| 2.6.4. Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri | 39 |
| 2.6.4.1. İhracat..... | 39 |
| 2.6.4.2. Lisans Verme | 40 |
| 2.6.4.3. Ortak Girişim (Joint Venture) | 42 |
| 2.6.4.4. Direk Yatırım | 43 |
| 2.6.5. Uluslararası Fiyatlandırma | 44 |
| 2.6.5.1. Maliyete Göre Fiyatlandırma | 45 |
| 2.6.5.2. Rekabete Göre Fiyatlandırma | 45 |
| 2.6.5.3. Hedef Fiyatlandırma | 46 |
| 2.6.5.4. Yeni Mamulün Fiyatlandırılması..... | 46 |
| 2.6.6. Uluslararası Dağıtım Kanalları | 47 |
| 2.6.6.1. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları Seçim Kriterleri | 48 |
| 2.6.6.2. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Stratejileri..... | 49 |
| 2.6.6.3. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları..... | 50 |
| 2.6.7. Uluslararası Tutundurma..... | 53 |
| 2.6.7.1. Uluslararası Reklam | 55 |
| 2.6.7.2. Uluslararası Halkla İlişkiler | 55 |
| 2.6.7.3. Uluslararası Kişisel Satış | 55 |
| 2.6.7.4. Uluslararası Fuar ve Sergiler..... | 56 |
| 3. BÖLÜM..... | 57 |

| | |
|--|-----|
| ULUSLARARASI MARKA BİLİNİRLİĞİ AÇISINDAN ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ (SİBER GÜVENLİK) FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA | 57 |
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi | 57 |
| 3.2. Nitel Araştırmada Örneklem | 58 |
| 3.3. Geçerlilik-Güvenilirlik ve Veri Analizi | 60 |
| 3.4. Araştırmanın Bulguları | 62 |
| 4. Uluslararası Bilinirlik | 71 |
| 5. BÖLÜM..... | 97 |
| TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 97 |
| KAYNAKÇA | 110 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 120 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1. Araştırmanın Ana Temaları | 61 |
| Şekil 2. Uluslararasılaşmaya Geçişe Etkin Olan Sebeplere Ait Şema..... | 62 |
| Şekil 3. Uluslararasılaşmaya Geçişteki Zorluklara Ait Şema | 64 |
| Şekil 4. Uluslararası Müşteriler ile Etkileşime Ait Şema | 68 |
| Şekil 5. Uluslararası Bilinirliğe Ait Şema | 71 |
| Şekil 6. Uluslararasılaşma Stratejilerine Ait Şema..... | 73 |
| Şekil 7. Uluslararası Markalaşmaya Ait Şema..... | 76 |
| Şekil 8. Uluslararası Marka, Ürün Konumlandırmaya Ait Şema | 77 |
| Şekil 9. Hedef Pazardaki Yasal Düzenlemeler..... | 79 |
| Şekil 10. Uluslararası Pazardaki Güçlüklere Ait Şema..... | 82 |
| Şekil 11. Uluslararası Pazardaki Avantajlara Ait Şema..... | 86 |
| Şekil 12. Uluslararası Pazardaki Hedef Kitle Seçimine Ait Şema..... | 88 |
| Şekil 13. Uluslararası Pazara Giriş Yöntemlerine Ait Şema..... | 89 |
| Şekil 14. Uluslararası Bilinirliği Stratejilerine Ait Şema..... | 95 |

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

DYY: Doğrudan Yabancı Yatırım

GSYİH: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

SAP SE: Çokuluslu bir Alman Yazılım Şirketi

WPP: İletişim Hizmetleri Şirketi

GİRİŞ

Güçlü marka olmak, güçlü bir marka bilinirliği ve güçlü bir marka değeri yaratmak, kullanılan stratejilerle birlikte markanın tüm pazarlama karması boyunca tam entegrasyonundan kaynaklanmaktadır.

Günümüzde ülkelerin marka konusunda ciddi yatırımlar yapmakta oldukları görülmektedir. Bu bağlamda güçlü markalar ülkeleri için katma değer sağlamak ve küresel pazarlarda çeşitli avantajlara sahip olmaktadır. Bu sebeple markalaşmanın önemini vurgulamak ülkemizde adına “23.03.2000 tarih ve 24000 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan Turquality Tebliği ile kaliteden ödün vermemiş, dış pazarlarda yer edinmiş ve “Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurulması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ” yayımlanmıştır” (Akdeniz- Ar, 2002).

Günümüzde marka ve marka bilinirliği ile markanın gerçekleştirmiş olduğu pazarlama stratejileri ile ivmeli şekilde artarak özellikle pazarlama çalışmalarının temelini oluşturmuş ve müşteri memnuniyeti ile sadakatini artıracak özelliklerin geliştirilmesini hedeflemiştir. Küresel bazda uluslararası ve ulusal markalar arasında gerçekleşen yoğun rekabet ortamı, bir yandan da maliyetlerdeki artış ile devam etmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında Güler (2009)’ in çalışmasında belirttiği gibi “Dünyadaki çeşitli bireyler ve kültürler benzerlik gösterecek de markaların tüm dünya pazarlarına hitap edecek sihirli bir formül üretebilmelerinin karşısında pek çok güçlük bulunmaktadır.”

Marka bir kuruluşun en değerli varlığıdır ve onlarca milyar lira değerindedir. Ancak buna ek olarak, internetin yayılması ve bu anlamda online alışverişlerin artması ile bir markanın parasal değeri ve önemli bilgilerinin de bu durumdan faydalanmak isteyen tehdit ve tehlikelere açık hale geldiğini de ifade etmek gerekir. Özellikle başta internet olmak üzere bilişim teknolojilerinde geline nokta, fiziki kural ve sınırların ötesinde yeni bir boyut olarak siber ortamı ortaya çıkarmıştır. Günümüzde, dünyada olduğu gibi Türkiye’ de de markalar hemen hemen her türlü hizmet ve faaliyeti siber ortam içerisinde gerçekleştirmekte ve bu durum hızla gelişmektedir (Çiftçi, 2017). Bilgi güvenliği, bilişim güvenliği ve siber güvenlik gibi kavramlar tüm ülkelerin ve toplumların en önemli ve öncelikli konusu haline gelmiştir. Bu kapsamda kişisel, kurumsal ve

toplumsal anlamda bilgi ve bilinç düzeyinin oluşturulması, toplumun tüm kesimlerinde farkındalığın arttırılması son derece önem arz etmektedir (Çiftçi, 2017).

Bu nedenle, bu tez çalışmasının konusu belirlenirken öncelikle bu konu ile ilgili ülkemizde yayınlanan tezler araştırılarak bilişim (siber güvenlik) sektöründe gerçekleştirilecek bir çalışmanın daha hem sektöre hem de literatüre katkı sağlaması, çalışmanın sonuçlarının, bilişim sektörü açısından marka bilinirliği ve uluslararası pazarlama stratejilerini, bütünsel olarak inceleyerek, özellikle bilişim sektöründe mevcut ve gelecekteki müşterilerin hizmet ve ürünler konusundaki beklentilerini karşılamak adına fayda sağlaması beklenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları ele alınmış, araştırmanın ikinci bölümünde ise kavramsal çerçeve başlığı ile literatür incelemiştir. Çalışmada ele alınan iki değişkenden ilki “Marka Bilinirliği” dir. Marka bilinirliği konusu, marka kavramı, markanın tarihsel gelişimi, marka ile ilgili önemli kavramlar, marka bilinirliğinin önemi, marka bilinirliğini etkileyen faktörler ve uluslararası marka kavramları başlıklarıyla ele alınmıştır. Çalışmada incelenen ikinci değişken ise “Uluslararası Pazarlama Stratejileri” dir, bu bağlamda uluslararası pazarlama kavramı, uluslararası pazarlamayı etkileyen faktörler, uluslararası fiyatlandırma, uluslararası dağıtım kanalları, uluslararası tutundurma başlıkları altında incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümün uygulama kısmı olarak ele alınmış, çalışmanın kavramsal çerçevesi belirlendikten sonra siber güvenlik üzerine faaliyet gösteren firmalar ile yapılan görüşmeler ve kişisel toplantılar sonrasında araştırma bulguları değerlendirilmiş, ayrıca araştırmanın örnekleme, modeli vb. gibi başlıklara yer verilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde ise yarı yapılandırılmış nitel araştırma yöntemiyle araştırmadan elde edilen bulguların yorumlanması, sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır. Çalışmanın literatüre ve siber güvenlik sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada nitel analiz yöntemi, veri toplama yöntemi olarak da yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır.

1.BÖLÜM

1.1. Araştırmanın Amacı

Marka bilinirliğinin, modern dünyanın rekabetçi ortamında bir ürünün tüketici tarafından tercih edilmesindeki en önemli etkenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Özellikle uluslararası arena da kendine yer edinmiş ve tüm dünya insanları tarafından bilinen bir marka olabilmek, bir ürünü veya şirketi tanımlamaktan çok daha fazlasıdır.

Doyle ve Stern (2006)' e göre başarılı bir markanın kendine has özelliği, tüketicilerin işlevsel gereksinimlerini karşılayan bir ürüne sahip olmanın yanı sıra onların belirli stratejik gereksinimlerini karşılayan değerler katmasıdır. Bu katma değerler, markanın rakiplerinin benzer ürünlerinden daha kaliteli ya da daha fazla arzu edildiğine dair güven duygularını ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak başarılı bir marka; etkili bir ürün, farklı bir kimlik ve katma değerlerin bir kombinasyonu olarak değerlendirilebilir. Bu anlamda, marka ve temsil ettiği şey, birçok şirket için en önemli varlıktır ayrıca rekabet avantajı ve kârın temelidir. Yukarıda belirtilenlerden, güçlü ve akılda kalıcı bir markaya sahip olmanın önemini ve yararlarını görmek açıktır. Ayrıca pazarlama stratejilerinin kusursuz bir şekilde uygulanması ve bununla birlikte tüketim hızına ayak uydurabilmek bu noktada oldukça önemlidir.

“Marka yöneticileri pazarlama karmasına uygun bir marka stratejisini belirlerken temel olarak şu iki kararı almak zorundadırlar; hangi kategoride bir marka belirlenecek ve bunun için hangi pazarlama stratejisini uygulamak daha doğru olur.” Bu kararlardan sonra marka yönetiminde en önemli olan hususlardan biri de tutarlılıktır. Ürünün marka stratejisi ile fiziksel özellikleri birbirine uyumlu olmak zorundadır. Aksi halde yaratılan imaj, yanlış bir stratejiyle birleşerek markaya duyulan güveni sarsabilecektir (Sarı, 2007).

Bir diğer önemli konu ise teknolojik gelişmeler ve gelişmeler sonucunda oluşan yeni kavramlardır. Bu kavramlardan en başlıca olanı “Siber Ortam” denilen yeni bir soyut alanın oluşmuş olmasıdır. Siber ortam bütün olgularda olduğu gibi birtakım riskleri, olumlu ve olumsuz durumları beraberinde getirmiştir. Güvenlik boyutunda daha da genişlemeye sebep olan bu durum “Siber Güvenlik” gibi yeni bir alanı ortaya çıkarmıştır (Tarhan, 2018). “Siber güvenlik tek başına bir faaliyet olmaktan ziyade milli güvenliğin bir parçası olarak kabul edilse de, siber güvenlik alanında devlet dışı unsurların rolü

büyükür. Siber güvenlik açısından önemli elemanlarla birlikte, büyük telekomünikasyon taşıyıcıları, internet hizmet sağlayıcıları ve diğere birçok özel kurum ve kuruluş yer almaktadır” (Çiftçi, 2017: 8). Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı özellikle günümüz pazarlama dünyasında uluslararası marka bilinirliğı açısından pazarlama stratejilerini ele alarak ülkemizde faaliyet gösteren üç bilişim (siber güvenlik) firmasının marka bilinirliğı ve pazarlama stratejilerini inceleyerek, ülkemizde de son dönemde hızla gelişen bu sektörün uluslararası alanda pazarlama stratejilerindeki yeniliklerle birlikte hangi pazarlama stratejisini kullanarak marka bilinirliğini nasıl oluşturduklarını, ayrıca yürüttükleri stratejilerle olası fırsatları nasıl avantaja çevirdiklerini ve ülkemize bu alanda sağladıkları katkıları araştırmaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Güçlü bir marka, bir ürün ya da hizmetin tüm maddi ve maddi olmayan niteliklerini ve yönlerini temsil etmekte, insanlar üzerinde kalite, imaj, yaşam tarzı ve statü ile ilgili duygu ve algı koleksiyonunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, güçlü markalar müşterinin aklında, pazarda eşit olan başka bir ürün veya hizmet bulunmadığı algısı yaratmakta aynı zamanda tüketicilerin uzun süre boyunca tutarlı olmaya güvenebilecekleri bir değer sağlamayı vaat etmektedirler.

Özellikle çalışmanın uygulama bölümünde incelenen bilişim alanında, bilgi sistemleri ve bilgi güvenliğinde standartların takip edilmesinin önemi büyüktür. Standartlar; aynı işlemin aynı şekilde yapılmasını, faaliyetlerin aynı süreçler takip edilerek gerçekleştirilmesini, ürünlerin aynı süreçler içinden geçerek üretilmesini sağlamaktadır (Çiftçi, 2017: 250). Tüm dünya üzerinde yukarıda bahsedilen özellikle kalite, imaj, statü gibi algıları oluşturduğu düşünülen markaların bu anlamda yaptıkları yatırımlar kabul edilebilir bir gerçektir. Sektörün inanılmaz bir hızla geliştiğı düşünöldüğünde, bu alanda markalaşmanın ölkeler açısından önemi büyüktür. Yapılan bu araştırmanın ülkemiz de de çok hızlı bir şekilde ilerleyen siber güvenlik sektörü açısından özellikle kendi stratejilerini belirlerken özellikle marka bilinirliğini artırma, hedef pazarlara giriş yöntemleri, hedef pazarlardaki güçlükler ve avantajlar, kültürel farklılıklara göre hangi stratejileri izlemeleri gerektiğı bağlamında Türk literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Birçok çalışmada olduğu üzere çalışmanın genellenememesi, çalışmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Bu araştırmada elde edilen veriler araştırma süreci olan Eylül ve Aralık 2019 tarihleri kapsayan süre ile sınırlıdır. Sonuçlar literatüre katkı sağlayacak olsa da söz konusu öğelerin her durumda geçerli olacağını söylemek mümkün değildir. Araştırmada zaman ve mekân kısıtları olması nedeniyle yapılan görüşmeler sadece Ankara ilinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler siber güvenlik alanında üç özel siber güvenlik firmasının üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Çıkan sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, sınırlı kapsam ve coğrafi kısıtlamalar nedeniyle tüm ülke çapında genelleme yapılmamalıdır. Ayrıca, sınırlı sayıda firma örnek olarak seçildiğinden hiç şüphesiz daha büyük bir örneklem ile daha farklı sonuçlar ortaya konulabilir.

1.4. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma kapsamında özellikle uluslararası pazarlama, marka ve siber güvenlik başlıkları altında araştırma yapılmış, detaylandırılırken özellikle marka bilinirliği, marka bilinirliğini etkileyen faktörler, uluslararası pazarlara giriş şekilleri, karşılaşılan güçlükler, avantajlar, uluslararasılaşmayı etkileyen çevresel faktörler vb. gibi konularda çalışma derinleştirilmiş ve bu bağlamda bulgular elde edilmiştir.

2.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Marka Nedir

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) (1960)' nin, şirkete yönelik marka tanımı; “Bir satıcının ya da satıcılar grubunun mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur” şeklindedir (Keller, 2013). Bir markanın tüketicinin alışverişi sırasında diğer seçeneklere nazaran ilk tercih olarak akla gelmesi markanın bilinir olmasına bağlıdır (Arslanoğlu, 2015).

Markanın sade tanımının yanı sıra pazarlama süreçlerini uygulayan üst düzey yöneticiler markayı, “belirli miktarda farkındalık, itibar, bilinirlik gibi özellikler yaratan bir olgu” olarak tanımlamaktadırlar. Aynı zamanda “Marka ve temsil ettiği, birçok şirket için en önemli varlık, rekabet avantajı ve kârın temelidir” şeklinde ifade edilmektedir (Keller, 2013).

Kapferer (2008)' e göre, birbirine bağlı zihinsel bir sistem birliği ve ilişki ağı olan marka bir etki kaynağıdır. Markalaşma dinamikleri ve iki yönlü marka-pazar arasındaki üç bağlantı noktası (ürün-hizmet, isim ve semboller, kavram) markayı canlı bir sistem haline getirmektedir. Bu sistemi kavrayarak birikimli marka deneyimine sahip olanlar piyasayı etkileme gücüne sahiptir.

Marka kuramına farklı bir bakış açısı oluşturan John Grant (2006), markayı “Stratejik kültürel fikirler kümesi” olarak ifade etmiştir. Burada, “kültürel” kelimesi markanın herkes tarafından paylaşılan tarafını; “fikirler” kelimesi, markanın kişiden kişiye değişen tarafını vurgulamaktadır. Marka kavramını çok sayıda farklı şekilde tanımlamak ve özetlemek mümkündür. John Grant (2006) “The Brand Innovation Manifesto” adlı kitabında markanın dört temel noktasını şöyle özetlemiştir;

1. Marka, gizemli bir niteliğe sahip olmayan somut bir varlıktır. Özetle, var olan bir marka, o marka oluşturulurken kullanılan düşünce ve fikirlerin toplamıdır. Oluşum sürecinde büyük bir ürün fikriyle başlar ancak tüm kültürlerle yayılacak şekilde genişleyebilir. Bütün bu oluşuma dair girişimler bir fark yaratabilmek, elle tutulur fayda yaratabilmek ve insanların hayatlarına daha fazla dokunabilmek için yapılır.

2. Markalar, zamanla başarılı olmuş ve birbirleriyle ilişkili fikirlerden oluşmuş bir hale dönüşebilir. Her yeni fikir, markaya değer katabilme ve markayı tüketicilerin zihinlerinde dinamik tutabilme özelliğine de sahiptir.

3. Markaları yönetmek için sabitlik değil, uyumluluk gereklidir. Sabitlik bütün pazarı aynılaştırır. İlginç markalara bakıldığında birçoğunun, insanlar gibi kendine has ve hareket alanı açısından daha özgür oldukları görülmektedir. Fikirler marka ile ilgili olmayıp, markadan daha farklı konularla alakalı gelişebilmektedirler.

4. Markanın bir dayanak noktası olmalıdır. Markalama bir sonuç değil, bir araçtır ve markanın çekirdek yapısı uyumlu bir şekilde çalışmalıdır. Bu yapı, tekil bir kültürel mantık ile çalışabilirse, işletme bir fikir karmaşası ile karşılaşmadan, fikirlerden markanın hedeflerine uygun bir sonuç elde edilebilir.

Marka kavramının kesin- tek bir tanımı olmamakla birlikte ve pek çok farklı tanıma sahip olmasının önemli bir nedeni marka ifadesinin tamamlayıcısı olan tüketicinin (müşteri) hizmet ve ürünlere yönelik oluşmuş algıları, markayı bireyden bireye farklı anlamlar taşıyan bir kavram haline dönüştürmüş olmasıdır. Markanın karmaşıklığı ve bakış açılarındaki farklılıkların önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Tarihsel olarak bakıldığında çok sayıda markanın, kendisini üreticisinin bakış açısıyla tanımladığı görülmektedir fakat günümüz şartlarında üretici tarafından oluşturulan markaya belli bir anlam yükleyerek, tüketiciden bunu satın almasını beklemek olanaksızdır (Arslanoğlu, 2015).

Bir marka, bir üründen daha fazlasıdır, çünkü aynı ihtiyacı karşılamak için tasarlanan diğer ürünlerden bir şekilde onu ayıran boyutlara sahip olabilir. Bu farklar rasyonel ve somut olabilir (markanın ürün performansına bağlı olarak) veya markanın temsil ettiği şeyle ilgili daha sembolik, duygusal ve maddi değer taşıyabilir (Keller, 2013).

Bu anlamda birçok tanımı içeren “marka” kavramının bünyesinde çeşitlilikler barındırdığı görülmektedir. Serbest piyasa koşullarında ekonominin seyri için rekabet önemlidir, reklam sektöründeki gelişmelerle markalar arasındaki rekabet daha etkin olmaya başlamıştır. (Demir, 2015). Bu görüşler göz önüne alındığında, güçlü ve akılda kalıcı bir markaya sahip olmanın önemi ve yararları ortadır.

2.2. Markanın Tarihsel Gelişimi

19. yüzyıldan bugüne sıkça bahsedilen marka ve marka kavramı, modern dünya toplumları arasında vazgeçilmez olarak yerini almıştır. Kavramın ilk başlangıcı kırsal bölgelerde yaşayan insanların sahip oldukları ürünleri, kendi aralarında diğerlerinden ayırt etmek için damgalayarak kullanmaları olarak ifade edilmektedir. İngiltere’de koyunları birbirinden ayırmak için damgalama biçiminde, markanın ilk kullanımına rastlanmaktadır. Bu yönden bakıldığında marka en basit şekliyle “farklılaşmak, ayırt edilebilir olmak” manasında kullanılmaktadır (Riezebos, Kist ve Kootstra, 2003:2).

İlk olarak İngilizler tarafından kullanılmaya başlanan, en yalın şekliyle marka kavramı, sanayi devriminden sonra reklam ve buna bağlı rekabetin yoğunlaştığı dönemlerde sıklıkla anılmaya başlamıştır. Sanayi devriminden sonra ise seri üretim bantlarına sahip büyük fabrikalarda, yıllık ihtiyacın üzerinde üretimi yapılan ürünlerin, büyük kitlelere hitap edilmesi için çeşitli çalışmalar başlatılmıştır. Seri üretim aynı zamanda ihtiyaç fazlası ürünlerin ve stok kavramının da ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu nedenle firmalar ürettikleri ürünlerin, tüketici tarafından bir alışkanlık şekline dönüşerek satın alınmasını rutin bir faaliyete dönüştürmek gayesi ile markayı vurgulamaya başlamışlardır (Demir, 2015).

Sanayi Devrimi boyunca (1830–70) birçok markanın ortaya çıktığı görülmektedir. Günümüzde bilinirlik oranları epeyce yüksek olan bazı markalar da bu dönemde kurulmuşlardır. Örnek verecek olursak; Levi’s (1850), Heineken (1864), Burberrys (1856) bu dönemde ortaya çıkan markalardandır (Riezebos ve diğ., 2003; Akt: Arslanoğlu, 2015).

Tüm bu gelişmelere rağmen günümüzdeki şekliyle bir marka kullanımından henüz söz edilememektedir. Bunun sebebi, 19. yy. sonlarına kadar dağıtım kanalında toptancıların hâkim olması, dolayısıyla üreticinin geri planda kalmasıdır. 19. yy. sonlarında dağıtım kanalında güç, yavaş yavaş üretici tarafına geçmiş, üreticiye ait marka kavramı gelişmeye başlamıştır.

20. Yüzyıla gelindiğinde marka kavramı birbiriyle rekabet eden firmalar arasında önem teşkil eden bir konuma gelmiş, pazarlama faaliyetleri açısından değerlendirilmeye başlanmıştır (Aaker, 1991). Bu yüzyıla birlikte marka cumhuriyetleri oluşmaya başlamış ve mal veya hizmetten çok, marka yaratımı ve markaya yapılan yatırım önem kazanmıştır (Ünal, 2019).

1970' ler de ise 30 yıl sonra "Interbrand 2000"nin yıllık en büyük 75 marka listesinde yer alacak markaların güçlendiği görülmektedir. Bu markaların çoğu "Coca – Cola, McDonald's, General Electric, Ford, Disney ve Gillette" gibi Amerikan markaları olsa da Avrupa ve Japonya kökenli Mercedes, Heineken, Sony, Toyota ve Volkswagen gibi markaların da bu dönem de kurulmuş olduğu görülmektedir (Drawbaugh, 2001; Akt: Arslanoğlu, 2015).

1980' ler marka anlayışında bir dönüm noktası olmuştur. Yönetimler, bir şirketin ana varlığının aslında marka isimleri olduğunu anlamaya başlamışlardır. Amerika ve Avrupa basınında çıkan "marka değeri" veya "markanın finansal değeri" ilgili yayınlanan makalelerde, bu konulara yabancı olan faaliyetler de (sanayi, bankacılık, hizmet sektörü) bile markanın önemi vurgulandı ve birçok firma kendi markasının tanıtımın ne kadar önemli olduğunu keşfetti (Kapferer, 2008).

1990' lara gelindiğinde ise onlarca yıl boyu şirketlerin değeri mal varlıklarıyla (fabrika, arazi) ölçülürken, aslında gerçek değer dışarıda, müşterilerin zihinlerinde olduğu anlaşıldı. Bu konuyla ilgili en çarpıcı örnek, "Adidas" şirketini satın alan kişinin "Coca-Cola ve Malboro" dan sonra dünyanın üçüncü en iyi bilinen markası olduğunu açıklamasıdır (Kapferer, 2008).

Heding ve arkadaşları (2009), 1985–92 tarihleri arasındaki ilk dönemin marka yönetimi, markanın ardındaki şirkete ve şirketin tüketiciyi etkilemek için gerçekleştireceği eylemlere odaklandığını, 1993–99 tarihleri arasındaki ikinci dönemde, gelecek dönemlerde marka iletişiminin temel ilgi odağı olduğu marka yönetiminin, markanın doğası üzerine insani bir bakış açısı benimsediğini ve 2000'den itibaren başlayan son dönemde, çığır açan makaleler ile yeni literatürde incelenen tüketim tercihleri ve marka sadakatinin ardında ilişkisel ve kültürel güçlerin yer aldığını söylemektedir.

Topluluk yaklaşımı, antropolojik tüketime dair çalışmalardan, sosyo-kültürel etkilenmelerden ve güçlenen tüketiciden etkilenmektedir. Kültürel yaklaşım ise markaların kültürümüze ait doğal bir parça olduklarını ve ana kültürde etkili rol almanın, bir markayı bir anlama dönüştürebileceğini açıklamaktadır. Bu sebeple, kültürel ve ilişkisel etkiler, marka yönetimi disiplinine 2000-2006 yılları arasında farklı bakış açıları katmıştır (Heding, Knudtzen&Bjerre, 2009).

2.3. Marka İle İlgili Önemli Kavramlar

“Marka yönetimi” alanı çok geniş bir literatürü kapsamaktadır. Literatür içerisinde marka ile alakalı pek çok farklı kavramın geliştirildiği görülmektedir. Bütün bu kavramları ele almak yerine, çalışma kapsamında literatür içerisinde de önemli olduğu vurgulanan “marka değeri, marka imajı, marka sadakati, marka kişiliği ve kimliği” kavramlarına değinilecektir, çalışmada “marka bilinirliği” kavramı ayrı bir başlık olarak ele alındığından bu bölümde yer verilmemiştir.

2.3.1. Marka Kimliği

Marka kimliği ve marka elemanları, marka bilincini arttırmak için markayı tanımlamak ve sonunda markayı farklı kılan marka ilişkilerini kolaylaştırmak için sıklıkla yan yana kullanılır (Keller, 2013). Marka kimliği, bir markanın görsel yüzdesini, bir logo, isim, slogan ve marka hikayesini ana unsurlar olarak bir arada toplayabilir. Görsel kimlik, temel marka kimliğini yansıtır (Keller, 2008).

Marka kimliği, bir markanın stratejik yönünü, amacını ve anlamını sağlar. Bu nedenle marka kimliği, marka değeri için ana itici güçlerden biridir. Aaker (1996), marka kimliğini şöyle tanımlamaktadır: “... marka yöneticisinin yaratmayı veya sürdürmeyi hedeflediği benzersiz bir marka dernekleri kümesi. Bu dernekler, markanın ne anlama geldiğini temsil eder ve organizasyon üyelerinden müşterilere bir vaatte bulunur. Marka kimliği, fonksiyonel, duygusal veya kendini ifade eden yararları içeren bir değer önerisi yaratarak marka ile müşteri arasında bir ilişki kurulmasına yardımcı olmalıdır” (Aaker, 1996).

Marka kimliği, markanın nasıl algılanmak istediğini temsil eder, marka imajını yönetir ve gönderen tarafında yer alır. Bir markanın müşterileri tarafından algılanması, başarısının anahtarıdır. Müşterilerin bildiği ve güvendiği pozitif marka ilişkilerini sürdürebilmek, marka öğelerinde bir tutarsızlık olmadan, müşterilerin göz önünde bulundurulabilir marka ilişkilerini gerektirir. Marka algısı veya başka bir deyişle marka imajı, her zaman alıcının tarafındadır (Kapferer, 2008).

İstenilen marka bilinirliği, algılanan marka değeri ve marka imajını etkilemek için marka kimliğinin net ve objektif olması gerekir. Müşteriye verilen söz olan kimlik kavramı, bir markanın dayanıklı olması gerektiği için marka yönetimi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Marka tutarlı işaretler ve ürünler sunmalı ve gerçekçi olmalıdır

(Kapferer, 2008). Ayrıca marka kimliği hem müşteri gözünde hem de benzer rakip firmalar için izlenen konular arasındadır (Demir, 2015).

Aaker (1996), marka kimliği modelini dört ana ve bunları oluşturan alt on iki boyut etrafında geliştirmiştir. Marka yöneticileri, marka kimliğini netleştirmeden, zenginleştirmeden ve ayırt etmeden önce marka kimliğini farklı açılardan derinlemesine anlamalıdır. Ürün olarak marka, organizasyon olarak marka, kişi olarak marka ve sembol olarak marka bu dört ana başlığı oluşturmaktadırlar.

Ürün olarak marka; Ürünle ilgili nitelikler, doğası gereği, kullanıcı gereksinimleri ve ürün deneyimiyle bağlantılı olmaları nedeniyle marka kimliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Aaker, 1996: 4).

Organizasyon olarak marka; marka yöneticileri perspektiflerini üründen organizasyon özelliklerine kaydırmak zorunda kalmaktadırlar. Bunlar daha az elle tutulur ve daha öznedir. Müşteri ilişkileri Yönetimi, yenilikçilik, algılanan kalite, görünürlük ve varlık olarak nitelikleri, değer önerileri ve müşteri ilişkilerine önemli ölçüde katkıda bulunabilir (Aaker, 1996: 4).

İnsan olarak marka; Bir insan olarak marka, bir insanmış gibi bir perspektiftir. Marka kişiliği çok farklı bir marka elemanıdır ve birçok marka değeri modelinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Aaker, 1996: 4).

Sembol olarak marka; markayı temsil eden hemen hemen her şeyi temsil eder. Güçlü bir sembol, marka stratejisinde önemli ve hatta baskın bir rolü yerine getirebilir. Tanınabilir, anlamlı ve güvenilir bir metafor varsa, semboller çok güçlüdür. Dört bakış açısının dengesi müşteri bölümlendirmesine, rakip kompozisyonuna ve içeriğe göre değişebilir. Sonuç olarak, denge stratejik marka analizleriyle birbirine bağlıdır (Aaker, 1996: 4).

2.3.2. Marka Kişiliği

Marka kişiliği markalaşmanın önemli bir unsurudur. Amerikan Pazarlama Birliği'ne (AMA) göre: “Marka kişiliği, satıcılarının amaçladığı şekilde belirli bir markanın psikolojik doğasıdır, pazardaki tüketiciler markayı başka türlü görebilir (marka imajı denir). Bu iki perspektif, Neyi düşündüğümüz veya istediğimiz ve başkalarının neyi gördüğünü veya istediği olarak insanların bireysel kişilikleriyle karşılaştırılır.

Aaker (1996), bir markanın kişiliğini (1) yaş, cinsiyet, sosyal sınıf ve ırk gibi insan demografik özellikleri; (2) faaliyetler, ilgi ve düşünce gibi insan yaşam tarzı özellikleri; (3) dışa dönüklük, uyumluluk, güvenilirlik, sıcaklık, endişe ve duygusallık gibi insan kişilik özellikleri ile ilişkilendirmiştir. Bu ilişkilendirme ile marka yaşayan bir kişi haline gelmekte ve sıklıkla bir metafora bağlanmaktadır. Bu nedenle, müşteriler ve markalar, insanlarda olduğu gibi birbirleriyle etkileşime girerler. İnsan kişiliğine bağlı olarak, marka kişiliği de kendine özgü ve kalıcıdır.

Marka kişiliği, ürünle ilgili ve ürünle ilgili olmayan özellikler olarak ikiye ayrılmakta, aynı zamanda “Büyük Beş” olarak adlandırılan beş kişilik faktöründen oluşmaktadır: samimiyet, heyecan, yetkinlik, sofistike ve sağlamlıktır. Ayrıca marka kişiliği, marka, ürün, hizmet, organizasyon ve kullanıcılar arasındaki etkileşimi de geliştirmektedir. Bu sebeple marka ile ilgili her şey algılanan marka kişiliğini etkilemektedir (Aaker, 1996).

Her ne kadar marka kişiliği birkaç şekilde ölçülebilse de, Keller (2008), en basit ve doğrudan değerlendirme yolunun; marka bir insan olarak canlanacak olsaydı (1) Nasıl olurdu? (2) Ne yapardı? (3) Nerede yaşar? (4) Ne giyerdi? (5) Bir partiye giderse kiminle konuşur (ve ne hakkında konuşurdu)? şeklinde ifade etmektedir.

Marka kişilik yapısı, insanların markaya yönelik algı ve tutumlarını belirleyerek önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Marka kişiliğinin gücü, uzun vadeli sürdürülebilirliği, marka ile çevresi arasındaki etkileşimde gizlidir. Bunun da ötesinde, rakiplerin marka kişiliğini kopyalamaları neredeyse imkansızdır. Sonuç olarak, marka kişiliği, marka kimliğini, marka iletişimini güçlendirmek ve pazarlama programları adına temel yönergeleri belirlemek için bir platform sağlamaktadır (Aaker, 1996).

2.3.3. Marka Değeri

Bir marka değeri “... tüketici için önemli olan ve bir markanın misyonuna karar vermek için kullanılan bir zihinsel durum” olarak tanımlanmaktadır. Tutumun yanı sıra davranışların da güçlü bir belirleyicisi olarak kabul edilir” (Riezebos ve diğ., 2003). Marka değerini oluşturma ve kullanma süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Markanın tercih edilme seviyesi, marka değerinin seçiminde ilk aşamadır (Mitchell, 1983; Maslow, 1954). Üç tercih seviyesi vardır, bunlar ihtiyaç odaklı tercih (marka fizyolojik ve biyolojik olarak tüketicilerin taleplerine bağlanmaktadır), dışa yönelimli tercih (marka tüketicilerin

göreceli taleplerini ilgilendirir) ve iç yönelimli tercih (marka tüketicilerin kendini gerçekleştirme talebini ifade eder). Tercih düzeyi sürecinde ürünün özellikleri, şirketin özellikleri ve rakipler tarafından yapılan seçimler olarak üç unsur göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada olması gereken tüketicilerin marka ile ilgili olduğunu düşündüğü her şeyin, seçilen marka değeri ile iletişim kurması gerektiğidir. Marka değeri, bir markanın farklılaşması için bir en önemli unsurlardan biridir. Bazı tüketici grupları, kendilerini ifade ettiğini düşündükleri simgesel ve sözsüz açıklamalarda bulunan, belirli bir değerler listesine sahip bir markaları özellikle tercih etmektedirler (Ellwood, 2002). Bu sebeple, bir markanın planlanan anlamı, marka yöneticisi tarafından yapılan seçeneklerle belirlenmektedir. Genellikle yöneticiler markayı tüketiciler için anlamlı kılmak için iki yol izlemektedirler, biri konumlandırma diğeri ise marka değeridir. Bu aşamada marka kavramı tamamlanmıştır (Riezebos ve diğ., 2003).

2.3.4. Marka İmajı

Markanın imajı, markanın tüketiciler tarafından nasıl algılandığıdır. Stratejik bir marka imajı ile çalışmanın hedefi, tüketiciler üzerinde markanın güçlü ve olumlu yönlerini zihinlerinde tutmalarını sağlamaktır. Marka imajı tipik olarak birçok kavramdan oluşur, bunlar; algı, farkındalık ve tutumdur. Marka algılanır, bilişsel olarak değerlendirilir ve tutuma dönüşür, çünkü müşteriler markayı algılayıp, algıladıklarını değerlendirdikten sonra marka hakkında sürekli olabilecek bir tutum sergilemektedirler. Marka imajı, tüketici temelli yaklaşımın temel noktasıdır (Heding ve diğ., 2009).

Marka imajı, markanın müşterilerin psikolojik veya sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma şekilleri de dahil olmak üzere, ürünün veya hizmetin dışsal özelliklerini içermektedir. Marka imajı, insanların marka hakkında gerçekten düşündüklerinden ziyade daha çok soyut olarak düşündükleridir. Bu nedenle imaj, markanın daha belirgin olmayan yönlerini ifade etmektedir. Birçok maddi olmayan varlık markaya bağlanabilir. Marka imajı “(1) kullanıcı profilleri, (2) satın alma ve kullanım durumları, (3) kişilik ve değer, (4) tarih, miras ve deneyim” olmak üzere dört kategoriden oluşmaktadır (Keller, 2001).

2.3.5. Marka Sadakati

Yüksek derecede sadakat elde etmek markalaşma sürecinde önemli bir amaçtır. Sadık müşteriler değerli müşterilerdir çünkü yeni müşteri kazanmak, var olanları elde tutmaktan çok daha maliyetlidir. Marka sadakati kavramı, sadık marka tüketicilerinin tercih edilen markayı nasıl ve neden kullandıklarını cevaplamayı amaçlamaktadır. (Heding ve diğ., 2009).

Güçlü bir markada özellikle bulunması gereken en vurucu özellik markaya sadık bir tüketici kitlesi oluşturmaktır. Stratejik yönden kendi ürün segmentinde marka sadakati oluşturmuş bir marka, pazara yeni ürün girişini de engelleyebilmektedir (Aaker, 1998:138).

Bir marka için, marka değeri, o markaya ait sadık müşterilerin oranıyla doğru orantılıdır. Marka sadakatının, firma tarafından bir değer olarak kabul edilmesi durumunda, sadakat oluşturmak adına hayata geçirilen programlarla birlikte marka denkliği de değerinin arttırmaktadır (Aaker,1996:21).

2.4. Marka Bilinirliği Kavramı ve Marka Bilinirliğinin Önemi

Marka bilinirliği, tüketicinin zihninde yer eden marka gücünü ifade etmektedir (Aaker, 1996:10). Markanın, tüketici belleğinde ne kadar hatırlandığı ve değişen şartlara rağmen tüketicinin markayı tanımlama yeteneğini anlatmaktadır (Keller, 2013:3). Marka bilinirliği bir süreklilik olarak düşünülebilir. Çoğu markanın hedeflediği marka bilinirliği düzeyi, "ilk akla gelen" kavramıyla neredeyse eşdeğerdir. Bu, ilgili hedef segmentindeki bir müşterinin, ürünün karşıladığı ihtiyacı düşünürken o markayı hatırladığı yerdir. Müşteri, "Ah, evet, bu benim var olan ihtiyacımı çözmek için doğru yol" şeklinde düşünmektedir (Campbell, 2002). Güçlü bir marka, hızlı hatırlanmalı ve gerçekten akılda kalıcı olmalıdır. Çok fazla karar almayı gerektiren değerlendirme durumları ise özellikle hatırlama ve akılda kalıcı farkındalık gerektirmektedir (Campbell, 2002).

Marka bilinirliği, marka isminin ürün ismi önüne geçmesi ve bu şekilde anılmasını sağlamaktır. Örneğin "selpak" veya "nescafe" markaları için böyle bir durum yaşanmaktadır, marka bilinirliği o kadar yüksek seviyelere ulaşmıştır ki tüketiciler tarafından mendil veya peçete yerine selpak ve sütlü veya sade "nescafe" şeklinde markanın ismi kullanılmaktadır (Demir, 2015).

2.4.1. Marka Bilinirliğini Etkileyen Faktörler

Marka ve bilinirliği kavramı gelişmiş üretim sistemlerinin yoğun şekilde kullanılması ile ortaya çıkmış, ilk olarak ürünlerin birbirinden ayrılması için kullanılan bir kavram bütünüdür. Bu birlikte yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda ortaya çıkan, marka bilinirliğini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar; (1) Marka İmajı, (2) Markaya duyulan güven, (3) Algılanan Kalite, (4) Fiyat (Demir, 2015).

2.4.1.1. Marka İmajı ve Marka Yeterliliği

Marka imajı, marka kavramının tamamlayıcı bir elemanıdır, markanın tüketici zihninde ne kadar kuvvetli yer ettiğini anlatan bir yansıma olarak kullanılmaktadır. Marka yöneticileri tarafından gerçekleştirilen reklam çalışmalarıyla tüketicinin zihninde yer etmesi sağlanmaktadır. Marka imajı ürüne ait pozitif ve negatif tarafların birleşimi olma niteliğini taşımaktadır. Tüketici üzerinde satın alma alışkanlığı oluşturulması hedeflendiğinden markaya ait tüm pozitif yanların öne çıkarılmasıyla bir imaj oluşturulmaya çalışılmaktadır. (Demir, 2015). İmaj kavramı, aktüel fikirleri kapsadığı için organizasyonda bulunan paydaşlarında anlayış ve görüşlerine uygunluk sağlamaktadır.

“Yeterlilik kavramı” ise, bireyin beklentilerinin karşılanması veya karşılanmaması ile oluşmaktadır. Yeterlilik markaya duyulan güvenle doğru orantılı olarak gelişir ve güveni başlatan mühim bir öğedir. “Yeterli marka” ise satış öncesi ve sonrasında müşterinin istek ve beklentilerini karşılayan, müşterinin problemini dikkate alarak çözüme yönelik tavır sergileyen marka olarak ifade edilebilir. Bir marka müşterisinin bütün beklentilerine cevap verebilecek yetenekte ise marka yeterliliğini sağlamış ve müşterinin güvenini kazanarak marka bilinirliği ve marka bağlılığını tamamen oluşturmuş demektir. Marka yeterliliği devam ettiği sürece tüketicinin markaya olan bağlılığı da artarak devam edecektir (Devrani, 2009).

2.4.1.2. Markaya Duyulan Güven

Marka, üreticinin yansımalarını ifade etmektedir. Bu anlamda, markaya duyulan güvenin altında üreticiye duyulan güven yatmaktadır. Bununla birlikte, markaya duyulan güven, marka sadakati ve dolayısıyla da marka bağımlılığını oluşturmaktadır. Tüketicinin markaya duyduğu güven arttıkça markayı satın alması da artacaktır. Bu durumda markaya

karşı duyulan güven arttığında, marka tüketiciler için daha önemli hale gelecek ve markaya olan bağlılıkları da artmış olacaktır (Devrani, 2009:413). Tüketim toplumlarının tüketimi arttırmaları için yapılan çalışmaların başında da marka bağımlılığını pekiştirme bulunmaktadır. (Demir, 2015).

2.4.1.3. Algılanan Kalite

Algılanan kalite, çeşitli nedenlerden dolayı marka varlığının durumuna yükseltilmiş marka birliğidir. Yalnızca algılanan kalite finansal performansı arttırabilir ve genellikle bir markanın nasıl algılandığına ilişkin diğer faktörleri etkiler (Aaeker, 1996:17). Marka adının toplam kaliteye zarar vermeyecek bir şekilde seçilmesi önemlidir çünkü müşteri algısı bu yönde etkilenmekte ve buna göre karar vermektedir (Demir, 2015).

Birçok firma kaliteyi birincil değer olarak kabul eder ve bunu misyon beyanlarına da dahil etmektedirler. Ayrıca birçok firma için algılanan kalite, rekabetçi ortamı ve bu ortamdaki kendi konumlarını tanımlamaktadır. Özellikle fiyatla ilişkili markalar ve diğer prestijli markalar kategorisinde, algılanan kalite çoğu zaman farklılaşmanın belirleyici unsuru olmaktadır. Ayrıca algılanan kalite bir şirketin yatırım getirisine, pazar payından daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Aaeker, 1996:19).

Kotler ve Keller (2009), marka algısında esas unsurun “tüketicilerin bir markanın kalitesini algılaması” olduğu ve “tüketicilerin algıladıklarını, algıladıklarında marka isminden ağır şekilde etkilendiğini; Hoeffler ve Keller (2002)’ in algılan kalite hakkındaki; “marka kimliğini oluşturan sadece marka algısı değildir, her marka tüketiciler tarafından algılanan bir kişilik geliştirir. Bir insanla olan ilişkiye çok benzeyen marka kişiliğini tüketiciler, kendilerinin ve başkalarının algılarına dayanarak, sadakate yol açan bir ilişki üzerine kurdukları kişiliği seviyorlarsa karar verirler.”

2.4.1.4. Fiyat

Fiyatlandırma stratejisi, tüketicilerin markanın fiyatını (düşük, orta veya yüksek) nasıl kategorize edeceğini ve ne kadar derin veya ne sıklıkta indirim yapıldığına bağlı olarak fiyatın ne kadar sıkı ya da ne kadar esnek olduğunu belirlemektir. Tüketiciler çoğu zaman markaları bir kategorideki fiyat kademelerine göre sıralar. Fiyat ve kalite arasında

bir ilişki vardır. Herhangi bir fiyat kademesinde, markaların esneklik ve genişlik olarak adlandırılan bir kademe içinde fiyatlandırmada benimseyebilecekleri fiyat bantları ve bu bağlamda bir dizi kabul edilebilir fiyat vardır (Keller, 2013: 193).

Bazı şirketler birden fazla kategoride daha iyi rekabet edebilmek için birden fazla marka oluşturmaktadır. Bu tanımlayıcı “ortalama ve değişken” fiyat algılarının yanı sıra, tüketiciler daha doğal ürün anlamında fiyat algılarına sahip olabilirler. Özellikle, birçok kategoride, bir ürünün kalitesi fiyat bazlı belirlenmektedir ve marka değerini oluşturmak için algılanan kalite ve fiyat kullanılmaktadır. Birçok firma, tüketici isteklerini daha iyi karşılamak için doğru ürünü doğru fiyata satmaya çalışan değere dayalı fiyatlandırma stratejileri benimsemiştir. Kısacası, fiyatın karmaşık bir anlamı vardır ve tüketiciler için çoklu roller oynayabilir. Markalaşma sürecinde, tüketicilerin fiyatları alışveriş davranışlarının bir parçası olarak nasıl algıladıkları önemlidir. Firmalar, tüketicilerin sahip oldukları tüm fiyat algılarını anlamalı, kalite ve değer çıkarımlarını buna göre ortaya çıkarmalıdır (Keller, 2013: 194).

Değer fiyatlandırmanın amacı ise, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini ve firmanın kâr hedeflerini tam olarak karşılayan ürün kalitesi, ürün maliyetleri ve ürün fiyatlarının optimum seviyede birleştirmektir. Firmalar yıllarca çeşitli şekillerde değer fiyatlandırması yapmışlar, bazen tüketicilerin bir markanın değerine ilişkin algılarını aşan fiyatları ödeyemeyeceğini görmüşlerdir. Bu konuda ki en canlı örnek, “Philip Morris’in Branding Brief” de açıklanan lider sigara markası Marlboro’ nun efsanevi fiyat indirimi olmuştur” (Keller, 2013: 194).

2.4.2. Marka Stratejilerinin Marka Bilinirliğine Etkisi

Bir marka stratejisinin amacı, markanın iç ve dış fırsatları geliştirmektir. Her markanın benzersiz olduğu, kendine özgü bir tarzı olması gerekmektedir. Aynı zamanda bir markanın başarılı olması için kendine has özellikleri keşfetmesi gerekir. Marka stratejisi taktik dolu veya reaktif olmak yerine stratejik, vizyoner ve proaktif olmalıdır. Bir marka stratejisi geliştirirken var olması gereken ilk unsur benzersiz bir marka kimliği ve marka vizyonu oluşturmaktır. Marka vizyonu, markanın tüm potansiyelini ortaya çıkarabilen özelleştirilmiş bir marka stratejisi ile hayata geçirilir. Marka yöneticileri kısa süreli bir odaklanma yerine uzun vadeli düşünmelidirler. Örneğin, markanın performansı üç aylık satış rakamlarına dayanıyorsa, olasılıkla markanın gelecekteki büyümesini ve

gücünü artırmak için yeterli vizyoner düşünme olmadığı gibi marka stratejisinin stratejik olmaktan çok daha taktik odaklı hale gelmesi olasıdır (Heding ve diğ., 2009:15).

Marka stratejisinin çalışmasını sağlamak için ön koşul, işletme stratejisiyle yakından bağlantılı olmasıdır. İdeal bir marka, iş ve marka stratejisi aynı anda geliştirilmeli ve birbirlerini desteklemelidir. Marka vizyonu ayrıca tüketicilerle rezonansa girmeli ve markayı rakiplerinden ayırmalıdır. Marka vizyonu oluşturulduktan sonra, marka stratejisini içeren özelleştirilmiş bir dizi unsur önceliklendirilmeli ve geliştirilmelidir. Markanın karşılaştığı spesifik zorluklar ve fırsatlarla eşleşen ilgili unsurların özelleştirilmiş bir kombinasyonu doğru marka stratejisi için bir temel oluşturmaktadır (Heding ve diğ., 2009:15).

2.4.2.1. Hat Genişletme Stratejisi

Hat genişletme stratejisinde ana markanın mevcut hizmet verdiği ürün kategorisinde yeni bir pazar segmenti hedefleyerek, yeni özelliklerle piyasaya sürülmesidir. Bir strateji genellikle farklı bir lezzet veya bileşen çeşitliliği, farklı bir form veya boyut ile marka için farklı bir uygulama gerçekleştirir (Keller, 2013).

Hat Genişlemesi üç yolla gerçekleşir (Arslanoğlu, 2015);

- “Klasik hat genişlemesi; bir ürün kategorisinde fonksiyonel olarak benzer bir ürünün piyasaya sürülmesidir. Örneğin; Coca Cola'nın ürün kategorisine Coca Cola Light ve Zero ürünlerini eklemesi bu genişlemeye örnektir.”
- “Dikey genişleme: Markanın fiyat ve kalite olarak alt ya da üst pazar dilimine ürün sunulmasıdır.” Örneğin, Loreal Markasının hızla büyüyen kitle markası Garnier ve birinci sınıf lüks markası olan Lancome bu genişlemeye örnek verilebilir.
- “İleriye veya geriye bütünleşerek hat genişlemesi; İleriye doğru bütünleşme, markayı kullanan tüketiciye doğru genişlemeyi ifade eder. Geriye doğru bütünleşme ise, markanın üretimden önceki safhalarına doğru faaliyetlerini genişletmesidir. Pazara ilk sürüldüğü yıllarda Benetton, Boyner gibi mağazalarda satılan T – Box markasının perakende mağazası açması ileriye doğru bütünleşmeye örnek teşkil ederken, Ferrari otomobil markası adı altında otomobil markası üretilmesi geriye doğru bütünleşme örneğidir.”

2.4.2.2. Marka Genişletme Stratejisi

Bir marka yeni ürün kategorilerine genişletilebilir. Marka genişletmenin birçok faydası vardır. Başlangıçta, marka uzantıları stratejik bir araç olarak kullanılsa da günümüzde marka uzantıları, markanın pazar değişikliklerini karşılamak için temel oluşturmak ve pazarı geliştirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Başarılı bir marka genişletme, markanın vizyonuna dayanmalıdır. Bir marka genişletilmiş bir marka ise, her iki marka da pazardan çekilme riski taşımaktadır (Aaker ve Keller, 1990).

Marka genişletmeyi doğuran mevcut marka ana markadır. Ana marka, marka genişletmeleriyle birden fazla ürünle ilişkilendirilmiştir (Keller, 2013).

Marka Genişletme Stratejisinin Avantajları;

- Marka imajını iyileştirir
- Yeni ürün kabulünü kolaylaştırır
- Müşteriler tarafından algılanan riski azaltır
- Promosyon harcamalarının verimliliğini artırır ve maliyetleri düşürür
- Yeni bir marka geliştirme maliyetini azaltır
- Paketleme ve etiketlemede verimliliği artırır
- Marka anlamını netleştirir
- Ana marka imajını iyileştirir
- Yeni müşterileri marka franchise'ına dahil eder ve pazar payını artırır
- Markayı yeniden canlandırır (Keller, 2013: 436).

Marka Genişletme Stratejisinin Dezavantajları;

- Tüketicileri şaşırtabilir veya hayal kırıklığına uğratabilir
- Perakendeci direnciyle karşılaşabilir
- Başarısız olabilir ve ana marka imajını incitebilir
- Başarılı olabilir, ancak herhangi bir kategori ile tanımlamayı azaltabilir
- Başarılı olabilir, ancak ana markanın imajına zarar verebilir.
- Marka anlamını azaltabilir
- Şirketin yeni bir marka geliştirme şansından vazgeçmesine neden olabilir (Keller, 2103: 441).

2.4.2.3. Çoklu Markalama Stratejisi

Çoklu markalama stratejisi, aynı ürün grubu içinde yeni marka kullanmayı ifade etmektedir. Çoklu markalama stratejisinde odak noktası, bir markanın rakip markayı da kendisinin yaratması olarak karşımıza çıkar. “Örneğin, Türkiye’de temizlik ürünleri alanında faaliyet gösteren öncü işletmelerden İpek Kâğıt; Selpak, Solo, Silen, Servis ve Marathon isimli markalarla faaliyet göstermektedir.” Marka bilinirliğinin çoklu marka stratejisinde kullanılıp kullanılmayacağını, işletmenin kendi politikaları belirlemektedir. Diğer markaların pozisyonlarını iyi tanımlamak, kanala iyi anlatmak ve gerçekten de farklı olduğunu ortaya koymak gerekir (Arslanoğlu, 2015).

Çoğunlukla firmalar, büyük bir pazar payına sahip olmak amacıyla bu stratejiyi izlerler. Çoklu markalama stratejisinde özdeş ürün grubunun hitap ettiği özdeş tüketici grubuna iki veya daha fazla ürünün farklı markalar olarak piyasaya sürülmesi söz konusudur. “Özellikle rekabetin arttığı dönemlerde, yeni bir marka ile ucuz bir ürünü piyasaya sürerek, satışı cazip hale getirmek ve rakiplere karşı avantaj sağlamak için sıklıkla kullanılan yöntemdir” (Ar, 2002).

2.4.2.4. Birlikte Marka Kullanma Stratejisi

Birlikte marka kullanma stratejisi, tanınmış iki veya daha fazla sayıda markanın birlikte kullanılmasıdır. Bu markaların müşteri potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanmak amaçlanır. Tüketicilerin marka tercihleri, birlikte marka kullanma stratejisi ile yönlendirilmeye çalışılır. Marka bilinirliğinin etkisi bu stratejide de görülmektedir. Marka bilinirliği tüketiciyi bu noktada etkilediğinden, birlikte kullanılan markalar birbirlerinin bilinirlik düzeyinden faydalanmaktadırlar.

2.4.2.5. Yeniden Konumlandırma Stratejisi

Yeniden konumlandırma amaç, oluşturulan yeni markayla hedeflenen müşterilere ulaşmak ve olan marka ismini kullanmayarak, tüketicilerde oluşan kararsızlık duygusuna yok etmektir. Bu stratejinin en büyük avantajı hali hazırda olan markanın potansiyel özelliklerden faydalanarak farklı bir yatırım yapmaya gerek olmaması ve firmayı büyük bir maliyet yükünden kurtarmasıdır. Bu stratejide “saldırgan marka” kavramı önem kazanır. İşletme pazar pozisyonunu korumak için aynı ürün grubunda iki farklı marka ile pazarda pay almaya çalışmaktadır. “İşletme, yüksek pazar payına sahip

ve talebin fiyat esnekliğinin düşük olduğu ortamda, fiyat düşürme stratejisi uygulamaktan kaçınacaktır. Bu durum, düşük fiyat stratejisi uygulayan rakip firmalar, lider işletmenin pazar payının paylaşılmasına neden olabilir. Bu duruma karşılık olarak, düşük fiyata dayalı ve reklama yatırım yapılmadan “savaşan bir marka” yaratılabilir” (Acar, 2012).

2.5. Uluslararası Marka Kavramı

“Marka ve marka ismi, ticari boyutta basit ortak ürünü simgeleyen bir bilgidir.” Daha önceleri uluslararası marka, o markanın sadece adının uluslararası kullanımı ile ilgili olduğu anlamına gelirken, yakın zamanda uluslararası marka tanımı değişmiştir. Uluslararası marka bir markanın uluslararası düzeyde geliştirilmesinde yer alan tüm karar kompleksi için geçerli görmektedir (Whitelock ve Fastoso, 2007:153). Uluslararası marka farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlar;

Uluslararası markanın kabul görmüş yasal bir tanımı vardır. “Bir ürünün ya da hizmetin kaynağını belirleyen ve onu rakiplerinden ayıran, bir işaret ya da işaretler kümesidir.”. Uluslararası markalar, tescil aldıktan sonra, sahteciliğe karşı savunulması gereken bir mülk haline gelmektedir (Kapferer, 2008:11). Uluslararası marka, uluslararası bir firmanın ürünlerini aynı sınıftaki diğer ürünlerden ayırabilmesi için kullanılan strateji, metot ve felsefedir (Kelz ve Bloch, 1993:2).

Uluslararası marka haline gelmek için markalar, iki ardışık aşamadan geçmektedir. Birincisi; markanın temel niteliği hakkında karar vermektir. Markanın temel niteliğini müşterinin algılayacağı şekilde benzersiz ve katma değeri olacak şekilde belirlemektir. Benzersiz bir katma değer müşterinin algısında konumlandırıldıktan sonra ikinci aşama olarak, markanın uluslararası yararını planlamak ve uygulamakla ilgilidir ve bu uluslararası standardizasyon derecesine ilişkin bir karar içermektedir (Gabrielsson, 2005:201). Örneğin; Coca-Cola, Goodyear, Hoover, Gillette, Schweppes ve IBM gibi büyük dünya markaları nesiller boyunca başarılı bir şekilde ilerlemişlerdir. Markaları bu kadar başarılı yapan unsur, markanın gelişmesi ve pazarda kalması için yoğun uğraşlar verilmiştir ve sonuç olarak bu şekilde büyük markalar olmuşlardır (Murphy, 1992:8).

Diğer bir hususta, uluslararası marka olabilmek için markalar bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bunlar:

- Uluslararası marka küçük farklılıklarla birlikte dünya üzerinde aynı özelliklere sahiptir.
- Markanın kimliği, değeri ve kaynağı her yerde aynı olmaktadır.
- Stratejik prensipler, kurallar ve konumlandırma aynı şekilde kullanılır.
- Aynı pazarlama karmasının kullanılması gerekmektedir (Randal, 2000:122).

Başka bir görüşe göre, uluslararası marka olmak için üç temel faktör vardır. Bunların ilki, bulunduğu pazarın yapısını çok iyi bilerek, pazarın yapısını ve bu yapısını etkileyen güçlere karşı stratejiler üretmektir. Örneğin, pazar yapısına göre teknolojik gelişmeleri takip ederek, ürünü üretmede, dağıtımda, konumlandırmada kullanılmalıdır. İkincisi; firmaların kaynaklarının ve kendi becerilerinin rakipleri tarafından kopyalanması zor olmalıdır. Üçüncü faktör, markanın pazarında etkilediği ve etkilendiği tüketici grubudur. Bu tüketici grubu, yaşa göre cinsiyete göre veya genel olarak hitap edebilir (Bradley, 1999:387-388).

2.5.1. Uluslararası Marka Geliştirme

Uluslararası markaların geliştirilmesi genellikle uzun vadeli bir çaba gerektirmektedir. Hedeflenen uluslararası marka bilinirliği ve imajı, şirketlerin markasının hedefi olarak belirlediği marka kimliğinin temelini oluşturmaktadır (Gabrielsson, 2005: 202). İşletmeler uluslararası marka olma sürecinde rekabet elde edebilmek için sahip oldukları markaları global ölçekte geliştirmeye çalışmaktadır. Uluslararası marka geliştirme süreci şu şekildedir (Küçükaslan ve Ural, 2006).

Ön hazırlık aşaması (Dış pazara markasız giriş): İşletme markasını ulusal pazarda tanıtarak, güçlü bir marka olmaya çalışırken, varlığını da korumaya çalışır. Bölgesel markadan uluslararası marka olmaya çalışırken, etkin olmayan üretim sistemleri, nitelikli ve uzman eleman yetersizliği, teknik eksiklikler ve deneyimsizlik gibi yetersizlikler olabildiği gibi üretimde hatalar ve sorunlar da oluşabilir. Oluşan sorunlar, fason mal üretmek, nitelikli personel kiralamak, ortak girişim anlaşmaları ile çözülmektedir. Dış pazara giren işletmelerin genel olarak çoğu fason üretim ve ortak girişimi uygulamaktadır. Tüm bu çabalarla üretim kalitesi ve hizmeti artar. Bunun sonucunda tüketicinin algısı değişerek, ulusal pazarda ürünlerinin kaliteli algılanmasına,

marka imajının yükselmesine ve işletmenin güvenilirliğinin artmasına sebep olur (Küçükaslan, Ural, 2006:349).

Lider dünya pazarlarına girme aşaması (Dış pazara marka ile giriş): Bu aşamada işletmenin amacı üç lider pazarda (ABD, Japonya, Avrupa Birliği) var olabilmektir. Kendi markası ile pazara girer ama üretim bilgisindeki eksiklikler ve kaynak yetersizliği gibi sorunlar bu aşamaya geçilmesini engeller. Dış pazarda kalmak isteyen işletme ortak girişim ve fason üretim anlaşmalarında bulunur. Ölçek ekonomisi oluşturmak için yaptığı fason üretimde, satış gelirleri maksimize olurken, kendi ürünlerini daha düşük fiyat ve kalitede dış pazara sürmektedir. Bu durum işletmenin itibarını zedeleyebilir ama fason üretim sayesinde üretim teknolojilerinin öğrenilmesi ile üretim kalitesi artırılabilir. Sonuç olarak bir başka markanın altında olsa bile ürünlerin kalitesi ve pazar payı artmaktadır.

Uluslararası markalaşma aşaması: İşletmeler bu aşamada elde ettikleri deneyim ile kendi marka ismini uluslararası pazarda hatta üç lider pazarda duyurmaya çalışır. Uluslararası marka geliştirmede işletmelerin dört ana strateji izlemelidirler. Bunlar: teknolojiye uyumlu son moda dizayn ürünler üretmek ve fiyatı yüksek tutarak markaya kaliteli algısı oluşturmak, marka farkındalığını, markaya ilgiyi ve markanın imajını artırmak için sponsorluk faaliyetleri içinde olmak, marka imajının daha da olumlu olması için markanın ismini değiştirmek, “orjin ülke etkisi” nden yararlanarak işletmenin merkezini gelişmiş ülkeye kaydırmak. Tüm bunların sonucunda işletme pazar başarısını ve yurtdışı üretimini gerçekleştirir (Küçükaslan, Ural, 2006:351).

Dış pazarda yerleşme aşaması: Üç lider pazarda kendini tanıtan işletme, gelişmiş ülkelerden az gelişmiş ülkelere doğru yönelir, bu ülkelerde tanınmamakta ya da fason üretim yaptığı marka ismi ile tanınmaktadır. İşletme bu süreçte marka imajını artırma üzerine çalışır. Bunun için üçüncü dünya ülkelerinde yerel işletmeler kurulur ama çalışanların bağlılıklarının düşük olmasından dolayı marka isminin tutulmasında sorunlar yaşayabilir. Sonunda işletme uluslararası markasını geliştirmiş ve bu pazarda tutunmaya çalışmaktadır (Küçükaslan, Ural, 2006:352).

2.5.2. Uluslararası Markalaşma Nedenleri

Hayatta kalmak için uluslararası markalaşma: İşletmeler uluslararası markalaşma için oluşan rekabet ortamı ile ayakta kalmaktadırlar. Tüketiciler uluslararası olmakta dolayısıyla firmanın müşteri kitlesi uluslararası markaya doğru kaymaya başlamaktadır. Bununla birlikte uluslararası markalaşmanın kâr fırsatları daha fazla bulunmaktadır (Keegan ve Green, 2003:413).

Tüketicilerin uluslararası markalara olan davranışları ulusal olan markalara göre farklılık göstermektedir. Uluslararası markalar buldukları pazarda tüm sosyo-ekonomik gruplara dağılmaktadır (Baltaş, 1997:316).

Uluslararası markalaşarak firmalar, ürünün daha iyi tanımlanmasını, tekrar satılma olasılığının artmasını sağlamak ve müşteri tarafından sadakat artmaktadır. Firmanın yeni bir ülkeye yayılmasına izin veren unsur, çoğu zaman markadır (Campbell, 2002:210).

Örneğin; ABD şirketlerinde 1980'lerden önce marka konusunda farklı bir anlayış mevcuttu, şirketler önceleri üretici olarak ilerlemişler, 1980'den sonra oluşan uluslararası marka pazarından dolayı ünlü marka adlarını almak istemişlerdir. Şirketler ilk durumda üretim kapasitesini, ikincisinde ise tüketici algısını almışlardır (Guzman, 2005 :2). Aynı zamanda uluslararası markaya sahip olan şirketler yeni ürünlerini de aynı marka altında çıkararak, markanın pazarda oluşturduğu sinerjiden yararlanmaktadır. Uluslararası markalaşma sinerjisine en güzel örnek; otomobil ve tüketici elektronik cihazları aynı isim altında pazarlayan Mitsubishi'dir. Bu marka uzantısı ve yüksek elektronik dokunuş marka imajını, pazarda güçlü bir kombinasyon olduğunu kanıtlamış olarak göstermektedir (Kelz, Bloch, 1993:13).

2.5.3. Uluslararası Marka ve Ürünlerde İhtiyaçlara Dayalı Yaklaşım

Uluslararası marka ve ürünlerin çıkarılmasında tüketicinin ihtiyaçlarına göre bir yol izlenmektedir. Bir ürün satın alma, kullanım ve tüketim için ihtiyaç ve isteği yerine getirecek şekilde pazara sunulmaktadır. İhtiyaçlara göre bu ürün tahıl, tenis raketi veya otomobil gibi fiziksel bir ürün olabilir ya da havayolu, banka, sigorta şirketi gibi hizmet sektörü ya da mağaza, süpermarket gibi perakende satış yerleri de olabilmektedir. Yıllar geçtikçe ürün ve pazarlamada geçmiş deneyimlere bakılarak, tüketiciler hangi markaların ihtiyaçlarını karşıladığını veya karşılamadığını bilmektedirler (Keller, 2013:3-6).

Markayı müşterinin ihtiyacına göre uyarlamak için müşteriye yakın ürünlere dayanan organizasyonlar yapılır (Duguleana ve Duguleana, 2014:45). Müşteri ihtiyaçlarını önem derecesine göre ayıracak olursak en önemlisi Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gibi en üst kademedede bulunan beslenme ihtiyacıdır. Ülkemizde ve dünya üzerinde önemli bir pazara sahiptir. Bu pazarın en önemli markası MC-Donald' s uluslararası pazarda önemli bir paya sahiptir (Eastman, Gold ve Flynn, 1999:41). Orta kademedede ihtiyaçlar da öz saygı ve saygı görme vardır. Bu istek, gelişmişlik düzeyini gözetmeden kişilerin saygı görecekları ürünlere yönelmelerine sebep olur. Örneğin; Asya'da genç kadınlar da sigara içmek bir statü olarak görülmektedir ve kadınların sigara kullanımı daha yaygındır. Bununla birlikte ihtiyaçlar kültüre, yaşa, cinsiyete ve ülkeden ülkeye bile değişmektedir ve uluslararası markalar ülkelere göre üretim yapmaktadır (Keegan ve Green 2003:413). Örneğin; başarılı bir yazılım şirketi olan Intuit, yazılım programı kullanan tüketicileri ile yaptığı araştırmada, çoğu tüketicinin finansal yönetim yapmaktan hoşlanmadığını bulmuş ve bu istenmeyen durumu gidermek için Quicken kişisel finans yazılımını, pazardaki diğer ürünler tarafından kullanım avantajı olarak bilinen kullanım kolaylığı ve hızına göre geliştirilip sunulmak üzere tasarlamıştır (Keller, 2013:11).

2.5.4. Uluslararası Marka ve Uluslararası Ürün Özellikleri

Uluslararası marka ile uluslararası ürün aynı tanıma sahip değildir. Uluslararası marka dünya genelini pazar haline getirmiş, her yerde aynı isim ile bilinen, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun her ülkede pazarı olan ve konumlanan markadır. Uluslararası ürün ise farklı gelişme düzeyine sahip ülkelere ve bölgelere sunulan üründür (Kelz, Bloch, 1993:2). Uluslararası markalarda tüketicinin zihnin de oluşan bir kalite algısı vardır ve tüketici, markaya üstün bir nitelik kazandırmaktadır (İsmail, Masood, Tawab, 2012:55).

Ürün ve marka arasındaki farklılıkları Stephen King WPP Grubu Londra da açıklamıştır. Açıklamaya göre; ürünler fabrikada üretilir, müşteri tarafından satın alınır ve kopyalanabilir. Ürünlerin hızlı bir şekilde modası geçebilir, maddi ve maddi olmayan bir ürün yalnızca genel bir terimdir. Uluslararası marka ise benzersizdir. Başarılı bir markanın zaman kavramı olmaz her zaman göz önündedir. Markanın bir kişiliği, belli özellikleri vardır ve çok fazla anlam ifade eder (Seetharaman, Azlan Bin Mohd Nazir, Günalan, 2001:243). Örneğin; 1970'lerde Jaguar Cars' taki ürün kalitesi ve güvenilirliğin düşmesi ile marka da pazarda düşüşe geçmiştir. Sonrasında yeni bir yönetimin kaliteyi

geri yüklemesi ile markaya olan bağlılık geri kazanılmıştır. Bu nedenle markalar sağlamdır ve sıkıntı içinde bile hayatta kalabilmektedir (Murphy, 1992:5).

2.5.5. Uluslararası Markaları Etkileyen Faktörler

Uluslararası markalar, tüketicilerin marka değerlendirmesini, algılarını ve satın alma davranışlarını etkilemektedir. Marka uygun bir marka imajı yaratığında önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir. Olumlu imaj yaratan marka, ürünleri ile ilgili riskleri azaltarak, ürünlerini konumlandırmada daha güçlü olacaktır. Olumlu imajın oluşması için markaların ülke kaynaklı ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Uluslararası markaları etkileyen bu faktörlerle birlikte markanın menşei ülkesinin tüketicide oluşturduğu algıda önemlidir. Tüketiciler de az gelişmiş ülkelerde üretilen ürünlere karşı olumsuz bir önyargı oluşurken, gelişmiş ülkelerde üretilen ürünlere karşı olumlu bir ilgi ve önyargı oluşmaktadır. Örneğin; Fransa, şarap, moda ve parfüm konusunda olumlu bir imaja sahipken, otomobil ve ileri teknoloji konusunda bir iddiası yoktur. Amerika Birleşik Devletleri devlet olarak güçlü bir marka olarak kabul edilir ve bazı olumsuz ilişkilere sahip olmasına rağmen çekiciliği azalmamıştır. Türkiye halıları ile dünya üzerinde bir ün kazanmıştır ancak güçlü marka imajı oluşturamamıştır (Adina, Gabriela ve Roxana-Denisa, 2015:422-423).

Bunun yanında uluslararası markaların reklam geliştirmesinde kültür, ekonomik ve endüstriyel gelişme, medya erişimi ve politik yasal kısıtlamalardan dolayı farklılıklar oluşmaktadır (Akaka ve Alden, 2010:49).

2.5.5.1. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre faktörleri, kişi başına düşen milli gelir, kişi başı harcanabilir gelir, tüketim harcamaları, ihtiyari gelir, yatırımlar, istihdam düzeyi, yurt dışı ve içinde dövizler, üretim kapasitesi, miktarı, hizmet gelirleri, turizm harcamaları, para arzı, resesyon, enflasyon, faizler, büyüme, ithalat ve ihracat politikası, tasarruf politikası, uluslararası ekonomik ve politik faktörler, planlama ve tasarruf politikası gibi faktörlerdir. Bu faktörler tek tek işletmenin, faaliyetlerini ve pazarlama kapasitelerini etkiler. Bu faktörlerden daha az etkilenmek için uluslararası markalar ülkeleri gelir durumlarına göre 5 gruba ayırırlar. Çok düşük gelirli ülkeler, çoğunlukla düşük gelirli ülkeler, çok düşük-çok yüksek gelirli ülkeler, düşük, orta ve yüksek gelir düzeyine sahip

ülkeler, çoğunlukla orta gelir düzeyine sahip ülkeler. Firmalar ürünlerini pazara sunarken gelir seviyesine göre farklı kalite de ve isim ile sunmaktadırlar (Kotler, 2003:192).

2.5.5.2. Siyasi, Yasal ve Hukuki Çevre

Devlet politikaları ve düzenlemeleri bir markanın servetini derinden değiştirebilir ve firmaların hayatta kalma yeteneklerini test edebilir (Keller, 2013:391). Siyasi ve ekonomik entegrasyon, uluslararası markalaşmanın büyümesini teşvik etmektedir. Devletler diğer ülkeler ile olan ticari anlaşmalarını daha esnek tuttuklarında bilgiler sınırlar ötesine ulaşır, uluslararası markaların pazarlanması daha elverişli hale gelir. Firmalar yerel pazarlara girmek için farklı markalar kullanmak yerine tek marka adı ile standartlaşmış ürünleri pazarlayabilir (Doudlas, Craig ve Nijssen, 2001:105). Ülkeler sınırları içerisine markaları kabul ederken önceden yaşadıkları düşmanlıklar, siyasi ve ekonomik olayları etken gösterebilmektedir. Örneğin; Çinli tüketicilerin Japon ürünlerine karşı olan tutumları örnek gösterilebilir. Japonya'nın ekonomik kalkınmada algılanan baskıları ve geçmişte Çin'in yaşadığı şiddetten dolayı Çinli tüketiciler Japon ürünlerini almaktan kaçınmaktadırlar (Maher ve Carter, 2011:568).

2.5.5.3. Sosyal ve Kültürel Çevre

Markalar stratejik ve kültürel bir oluşumdur. Yani arkasında kültüre ait bir niyet vardır. Markalaşmanın kültürel bir propaganda olduğu savunulmaktadır. Uluslararası firmalar kendi kültürleri ile oluşturdukları markaları buldukları pazarın kültürüne göre şekillendirmektedir. Örneğin; IKEA' nın İngiltere de açıldığı süreçte yaptığı anketlerde üçte iki oranında modern ev tasarımlarından hoşlanmadıkları bulunmuştur. IKEA bu sorunu çözmeden büyüme sağlayamayacağı için iki yıl süreyle yapılan kültürel araştırmalar ile ev tasarımlarının üçte birini geleneksel stillerle, üçte ikisini de modern stillerle oluşturarak büyüme sağlamıştır (Grant, 2006:33-34).

Sosyal ve kültürel açıdan bakıldığında markaların tanınmasında dili de çok önemlidir. Uluslararası markalar girdikleri ülkeye göre markalarına uygun yeni bir isim ve ülkenin kültürüne uygun yeni bir imaj ve kimlik kazandırmaktadır. Örneğin Çin şirketleri dünya pazarına açılmak istediğinde veya uluslararası şirketlerin Çin de pazar oluşturmak istediklerinde karşılaştığı ilk engel dildir. Uluslararası şirketler ilk olarak markalarına uygun bir Çince isim seçmek zorunda kalmaktadır (Fan, 2001:180).

2.5.5.4. Teknoloji

Markanın; üretim, faaliyetler, pazarlama, dağıtım, finans, iletişim ve diğer ticari fonksiyonları teknolojinin gelişmesi ile birlikte entegrasyonu zorunlu kılmaktadır. Entegrasyon teknoloji ile yönlendirildiğinden kaçınılmazdır. Sadece medya ve mesaj dağıtım sistemlerinde bulunan iletişim teknolojileri bile teknolojiye itici bir güçtür. Teknoloji tüm dünyada iletişim ve dağıtımın ağının kesişim noktasını oluşturmaktadır. Pazarlamada teknolojinin büyük payı vardır (Schultz, 1996:140). Teknoloji, ürün yenilikleri için önemli bir faktördür. Marka eğer son teknolojilere sahipse, ürünlerde yeniliklerin olması beklenmektedir. Müşteri talebi genellikle mevcut ürünün üstünde ürünlerdir. Bu ürünlerin geliştirmek ve yeni ürün çıkarmada teknolojinin katkısı oldukça fazladır (Hamid, Rasool, Kiyani ve Ali, 2012:76).

2.5.6. Uluslararası Marka Yönetimi

Marka yönetimi, marka değerinin belirlenmesi ile başlar ve üç ana adımın gerçekleşmesi ile olur. Öncelikle marka değerinin belgelenmesi gerekmektedir. Oluşturulan bu belge, şirketin genel amacına; marka denetimleri, marka takibi ile ilgili etkinlik ve sonuçları özetler, marka taktikleri ve stratejilerini ana hatları ile belirler ve markanın doğru bir şekilde işlendiğini ortaya koyar. Hazırlanan bu belgeler sayesinde yeni fırsatlar ve risklerin tanımlanması, marka envanteri çıkarılması gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte marka araştırması yapıldığında toplanan veriler tüm marka denetimlerinin bir parçası halinde yıllık olarak güncellenmektedir (Keller, 2013: 314). Aynı zamanda marka yönetimi, yönetim programları oluşturup, koordine ederek uluslararası markalaşma modelini geliştirmektedir (Guzman, 2005:1-10). Bununla birlikte marka yönetiminde, oluşan rekabet ortamına hâkim olmak önemlidir. Oluşan rekabet ortamında rekabete karşı sürdürülebilirlik, marka için bir avantaj olmaktadır. Bu nedenle, diğer markaları, ürünleri veya şirketleri marka yönetiminin takip etmesi gerekmektedir (Kapferer, 2008: 3).

Heding ve diğeleri (2009), marka yönetimine geniş bir bakış açısı ile bakmak için yedi yaklaşımı savunmuşlardır. Bunlar;

- Ekonomik yaklaşım: geleneksel pazarlama karmasının bir parçası olarak,
- Kimlik yaklaşımı: kurumsal kimliğe bağlı marka,

- Tüketici temelli yaklaşım: Tüketici derneklerine dayalı marka,
- Kişilik yaklaşımı: İnsan karakterli bir marka olarak marka,
- İlişkisel yaklaşım: uygulanabilir bir ilişki ortağı olarak marka,
- Topluluk yaklaşımı: sosyal etkileşimin temel noktası olarak marka,
- Kültürel yaklaşım: daha geniş kültürel yapının bir parçası olarak marka şeklindedir.

Uluslararası marka yönetimini başarılı bir şekilde yapan ABD, Japonya ve Avrupa ülkelerinden 35 firma ile yapılan görüşmede marka yönetiminde dört önemli sonuç çıkarılmıştır.

- Marka oluşturma stratejilerini uygulamak
- Ortak bir küresel marka planlama sürecini desteklemesi
- Ülkeler arasında sinerji oluşturarak yerel önyargılara karşı mücadele etmek için markalar ile ilgili yönetsel sorumluluklar vermek,
- Ülkelerarası algı ve bakış açısına etki etmek (Richardson, 2004:207).

2.5.6.1. Uluslararası Marka Stratejileri

Marka stratejisinin amacı, markanın iç ve dış fırsatlarını geliştirmektir. Marka stratejisi taktik ve reaktif olmak yerine vizyoner, stratejik ve proaktif olmalıdır. Bir markanın stratejisini geliştirirken var olması gereken ilk unsur benzersiz ve alakalı bir marka kimliği ve marka vizyonudur. Marka vizyonu, markanın tüm potansiyellerini ortaya çıkarabilen özelleştirilmiş bir marka stratejisi hayata geçmektedir. Marka stratejisi kısa süreli olmak yerine uzun vadeli olmalıdır (Heding ve diğ., 2008:15).

Ulusal alanda markalaşma 10 kural ile nitelendirilebilir (Keller, 2013:697):

Uluslararası arenada farklılıkları ve benzerlikleri bilme: Tüketici davranışları, rekabet, uluslararası pazarlar, pazarlama alt yapısı, yasal sınırlamalar, marka geliştirme gibi konularda farklılık göstermektedir.

Marka geliştirmede kestirme yollar tercih edilmemelidir: Geliştirilen markanın satıldığı ülkelerde marka için farkındalık oluşturarak olumlu bir imaj yaratılmalıdır.

Pazarlama alt yapısı oluşturulmalıdır: Markaların başarısı üretim, dağıtım ve lojistik hizmete bağlıdır. Bundan ötürü pazarlama alt yapısının iyi oluşturulması gerekmektedir.

Bütünleşik pazarlama iletişimleri kullanılmalıdır: Pazarlama iletişimde küreselleşen marka konumlandırılması birçok ülkede aynı olabilir ama reklam stratejileri farklılık göstermektedir.

Marka ortaklıkları geliştirilmelidir: Uluslararası marka ortaklığı yapılamasının temel sebebi dağıtım açısından faydalanmaktır. Örneğin; Ha'agen-Dazs dondurması, ABD'deki Polonyalı göçmenler tarafından 1961'de kurulmuş, şu anda General Mills'e ait ve kısmen Nestle tarafından pazarlanmaktadır (Schlegelmilch, 2016:79).

Standardizasyon ve adaptasyon dengelenmelidir: Hangi ürün standartlaştırılmalı, hangi ürün adapte edilerek uluslararası pazarlama stratejisinde hangi malların satılacağına karar verilmelidir.

Uluslararası ve yerel kontrol dengelenmelidir: Yerel adaptasyon ve uluslararası standardizasyon üç yaklaşım ile yapılabilir. Merkezi yaklaşım, merkezi olmayan yaklaşım ve karma yaklaşımdır. Genel olarak firmalar dengelemeyi daha iyi oluşturduğundan dolayı karma yaklaşım kullanmaktadır.

Uygulanabilir bir yol haritası oluşturma: Marka ile ilgili haritalar, markanın tanımını oluşturmaktadır.

Uluslararası marka mülkiyetini ölçüm için bir sistem geliştirilmelidir: Firmalar marka hakkında kesin, doğru ve uygun bilgiler sağlamak için oluşturulan araştırma yöntemlerini oluşturmalarıdır.

Marka unsurları: marka ismi, logosu, sembolü gibi.

2.5.6.2. Uluslararası Marka Konumlandırma

Marka konumlandırma şirketin amacını ve imajını hedef tüketicinin zihninde farklı bir yer kaplayacak şekilde tasarlama olarak tanımlanmaktadır (Adina ve diğ., 2015:425). Esas olarak konumlandırma bir markanın farklı olarak algılanmasını amaçlayan ve rakiplerden üstün değer sunduğunu gösteren bir süreçtir. Etkili marka konumlandırması, tüketici algılarını başarıyla yönetmek için çok önemlidir. Konumlandırma sürecinde ürünün tüketiciye önemli, güçlü, olumlu ve benzersiz bir algı oluşturması gerekmektedir (Adina ve diğ., 2015:425). Konumlandırma sayesinde çok

pahalı bir ürün aynı kalitede daha ucuz bir ürüne göre daha fazla satılabilir. Sebebi markanın pazarlanması sırasında oluşan inanç ve bağlıdır. Müşteriler zihinlerinde oluşan marka bilinirliği, üstünlük inancı ve bazı faydalarından dolayı pahalı bir markayı tercih edebilmektedirler. Kısacası konumlandırma ile oluşturulan müşteri sermayesi, finansal sermayenin başlangıcında yer almaktadır. Örneğin; onlarca yıl bir şirketin değeri, binaları, arazileri ve maddi varlıkları olarak ölçülmüştür. Son dönemde ise gerçek değerinin müşterinin algısındaki konumlandırma sayesinde oluşan marka değeri olduğu fark edilmiştir (Kapferer, 2008:4). Bununla birlikte uluslararası markalar genel olarak tek marka adı ile dünya pazarını da tanınırlar. Ancak marka isimler, bir isim olarak kullanılmaz akılda kalıcılığı daha fazla olması için isme eklenmiş sıfat gibi de kullanılabilirler. Örneğin; Volvo otomobil ifadesi, tek başına Volvo şeklinde kullanılmaz (Kapferer, 2008:10).

Aynı zamanda konumlandırma ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir ya da her ülkede aynı konumlandırma kullanılabilir. Uluslararası markalar genel olarak her ülkede birbirine benzer konumlandırmalar kullanmaktadır (Keller, 2013:696). Markalar girdikleri ülkede markaların orijinal isimlerine yakın, uzunluğu aynı, benzer çağrışımları içeren isimler kullanarak konumlandırma yapmaktadır (Fan, 2001:181).

Marka konumlandırmada genellikle amaç orta sınıf tüketicileri çekmektir ve bunun için kalitenin yüksek algılandığı yöntemler ve makul fiyatlar kullanılır (Truong, McColl, Kitchen, 2009:375). Örneğin; lüks markalar bile orta sınıf veya düşük sınıf tüketicilere, BMW 1 serisi diğer BMW araçlara nazaran daha uygun fiyatlarla, Ralph Lauren Polo gömlekleri 9 \$'a kadar inen fiyatlarla, Swarovski taşları 20 \$ gibi makul fiyatlarda satılabilmektedirler (Truong ve diğ., 2009:376). Bununla gelir düzeyleri ve meslek türünden elde edilen hiyerarşik sosyal farklılıklar kullanılarak tüketiciye statü arzusu kazandırılır. Statü arzusu tüketicinin davranışlarını şekillendirir. Ayrıca konumlandırmanın popüler görüş, gazeteler ve akademik görüşler tarafından malın veya hizmetin alınması, kullanılması, sergilenmesi ve tüketilmesi tüketici için etkili olmaktadır (Eastman, Gold, Flynn, 1999:41).

Konumlandırmada marka hakkında bir çerçeve oluşturulması, tüketiciye marka ile neler yapabileceğini işaret etmektedir. Örneğin; Red Bull Avrupa da genç tüketicileri hedef alan, teneke kutularda şık bir enerji içeceği olarak pazarlanmaktadır. Enerji içeceklerinin uzun bir geçmişi vardır. Genellikle uyanık kalmak için Tayland' lı taksi ve

kamyon sürücüleri tarafından tüketilen, ürün öncelikle eski moda öksürük şuruplarının bulunduğu cam şişelere benzer şekildeydi. Bunun nedeni birçok diğer enerji içeceği ile benzer gözükmeyeydi. Eğer Red Bull bu şişelerde satılmazsa tüketiciler tarafından enerji içeceği olarak bilinemeyebilirdi. Böylelikle ilaç şişesi markanın ne anlama geldiğini gösteren bir çerçeve oluşturmuştur (Schlegelmilch, 2016:74).

2.5.6.3. Uluslararası Markanın Finansal Açıdan Değerlendirilmesi

“Marka değeri” kavramı genel olarak, markaların finansal değerini açıklamaktadır (Duguleana ve Duguleana, 2014:46). Finansal değer ise markanın oluşturduğu nakit akışı ile markanın değerini belirlemektedir. Müşterilerin bir markayı rakip markaların ucuz olmasına rağmen satın alması sonucunda oluşan ek nakit akışı ile marka değeri ortaya çıkar (Kapferer, 2008:10). Finansal piyasa tahminleri de marka değerini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Firmalar kendi finansal piyasa değerlerini baz alarak, firmanın marka değeri ve firmanın gelecekteki nakit akışlarına dair tahminlerini belirlemektedir. Marka değeri ile markanın büyümesini hızlandırılıp, fiyatlar artırılarak markaya değer kazandırılmakta ve marka için önemli bir nakit akışı sağlanmaktadır (Guzman, 2005:14).

Dolayısı ile finansal açıdan markalı bir ürünün sağladığı nakit akışı ile markasız ürünün sağladığı nakit akışı arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Markanın finansal ederini tahmin etmek için finansal piyasa değerine dayalı bir sistem kullanılır. Marka ne kadar güçlü ise finansal olarak sağladığı katsayıda o kadar güçlü olacaktır. Marka gücü ise ticari çevre, istikrar, liderlik, yasal koruma, iletişim desteği ve uluslararasılaşma kavramlarının bileşkesidir. Marka değeri ticari ilişkilerde en güvenilir ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırır (Uğur, 2018:96).

Dünya genelinde tanınmış şirketler, uluslararası marka değerlerini yaratır, geliştirir, yönetir ve başarılı markaları tanıtır. Tek veya kurum olarak, en iyi 10, en iyi 50, en iyi 100 en iyi küresel markanın yıllık sıralamasını yaparlar. Bu şirketlere örnek olarak BrandZ listesini yapan şirketler, Inteband, Millward Brown Optimor, Viyana’daki Avrupa Marka Enstitüsü, Brand Finance ve Global Finance gösterilebilir (Duguleana ve Duguleana, 2014:43).

2.6. Uluslararası Pazarlama Stratejileri

Bu bölümde uluslararası pazarlama kavramı, uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörler, uluslararası pazarlara giriş şekilleri, uluslararası fiyatlandırma ve uluslararası dağıtım kanalları, uluslararası tutundurma başlıkları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.6.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama, firmaların müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, satışları artırmak, karı maksimize etmek ve rekabeti yenmek için uygulanan stratejidir. Pazarlama kavramları, bir hedef pazarda maliyet verimliliği, etkinlik ve sosyal sorumlulukları içeren açık bir amaç aracılığıyla oluşturulmaktadır (Baker, 2016: 25).

Pazarlama konsepti, uzun vadeli kârlılığın en iyi şekilde belirli bir hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik şirket faaliyetlerinin yoğunlaştırılması yoluyla elde edilmesidir. 5 ana pazarlama konsepti bulunmaktadır (Dodds, 2015: 459):

- Üretim konsepti
- Ürün konsepti
- Satış konsepti
- Pazarlama konsepti
- Sosyal pazarlama konsepti

Üretim Konsepti: Bu konseptte odaklanan yöneticiler, yüksek üretim verimliliği, düşük maliyetleri ve toplu dağıtımı elde etmeye odaklanmaktadır. Ayrıca bu konseptte tüketicilerin öncelikle ürün mevcudiyeti ve düşük fiyatlar ile ilgilendiği varsayılmaktadır (Pride ve Ferrell, 1987:83).

Ürün Konsepti: Bu konseptte tüketicilerin en kaliteli, performanslı veya yenilikçi özellikler sunan ürünleri tercih edeceği varsayılır. Bu konseptte odaklanan yöneticiler, kaliteli ürünler üretmeye ve zaman içinde geliştirmeye odaklanır. Alıcıların iyi yapılmış ürünlere hayran olduğunu ve kalite ve performansı değerlendirebileceği varsayılır (Dixon, 1990: 337-343).

Satış Konsepti: Diğer bir yaygın iş yönelimi “Satış Konsepti” dir. Bu kavram, siz onları almaya ikna etmediğiniz sürece, insanların ürünlerinizi almayacaklarını varsayar (Keelson, 2012:173).

Pazarlama Konsepti: Bu konseptte göre örgütsel hedeflere ulaşmanın anahtarı (satış şirketinin hedefleri), şirketin, seçilen hedef müşterilere değer oluşturma, sunma ve iletme konusunda rakiplerinden daha etkili olmasıdır. Pazarlama konsepti dört temel bileşene sahiptir. Bunlar hedef pazar, müşteri ihtiyaçları, entegre pazarlama ve karlılıktır (O’cass, 1996:37-53). Pazarlama konsepti açısından ise klasik ve modern olmak üzere iki tür pazarlama anlayışı bulunmaktadır. Bunlar şöyledir:

Klasik pazarlama anlayışı: Üretilen mal ve hizmetlerin satılması için gösterilen tüm çaba ve faaliyetler klasik pazarlama anlayışını oluşturmaktadır. Söz konusu anlayışa göre ilk olarak mal üretilmekte, daha sonrasında buna bağlı olarak bu malların satışı için çaba gösterilmektedir. Birçok az gelişmiş ülke bu safhadadır. Söz konusu pazarlama anlayışı tüketiciye değil üreticiye dönük (üretim yönlü) bir anlayıştır. Bu tutum ve felsefede olan bir firma geçmişte başarılı olarak neleri üretmişse sadece bunları üretmeye çalışacaktır. Bu durum firmanın üretim açısından gelişmesini büyük ölçüde kısıtlar (Gronroos, 2002:18) Klasik pazarlama anlayışı açısından beklenen, alıcıların ihtiyaçlarını, arz edilen mala göre uygun hale getirmek yani alıcıları arz edilen mallara göre ihtiyaçları açısından yönlendirmektir. Oysa modern pazarlama anlayışında, sadece üreticinin istediği değil, aynı zamanda dinamik bir çevrede mevcut ve potansiyel müşterilerin değişen ihtiyaçları da dikkate alınır (Gronroos, 2002: 19)

Modern pazarlama anlayışı: Söz konusu bu anlayışa göre üretim veya mamuller değil müşteriler (tüketiciler) önem kazanmaktadır. Ayrıca bütünleşmiş bir pazarlama faaliyetiyle tüketici istekleri tatmin edilmekte ve böylece kâr elde edilmeye çalışılmaktadır. Başka bir deyişle klasik pazarlama düşüncesinde görülen "önce kâr" veya "kısa sürede büyük oranda kâr" düşüncesinin ve isteğinin tersine, modern pazarlamada; değişik ve kendine özgü şartlar içerisinde bulunan her çaptaki firma için şu temel hedefleri sıralayabiliriz (Barban, Dunn, Krugmann ve Reid 1978: 78). Şirket, hedeflerine ulaşmak için değişik şartlara karşı uygulayacağı ayrıntılı ve alternatifli politika ile stratejilerini tespit etmektedir. Her durumda bu politika ve stratejiler firmanın diğer ilgili ve bağlı politika ve stratejileri ile bir bütün olarak tüketici isteklerinin doyurulmasına ve

firma hedeflerine ulaşılmasına yneltirmiştir. Kısaca bu anlayışta daha çok kazanmak için müşterilerin daha çok tatmin edilmesi temel esastır (Barban ve diğ., 1978: 78).

2.6.2. Uluslararası Pazarlama Kavramı

Pazarlama kuruluşun müşterilerine vaatlerde bulunma ve yerine getirme ile ilgili bir süreçtir. Son zamanlarda pazarlama, ürün veya hizmetin kendisi kadar önemli bir fonksiyon olmaktadır (Grewal ve Tansuhaj, 2001: 67-80). Mevcut dönemde, firmalar, faaliyetlerini yalnızca yerel pazarlarla sınırlandırırırlarsa rekabetçi kalamazlar. Rekabeti sürdürmek için bu firmaların yurtdışında yeni hedef pazarları ve ürün tanıtım fırsatları bulmaları, uluslararası pazarları keşfetmeleri ve kullanmaları gerekmektedir (Grewal ve Tansuhaj, 2001: 67-80).

Bugünün pazarı kesinlikle i sınırların tek başına bir Şey ifade etmediği küresel bir köy konseptidir. Piyasalar küresel olarak genişlemektedir ve firmaların uluslararası pazarlamaya katılmaları ve kendi ülkelerine getirebilecekleri sayısız avantajları görmeleri için çok büyük fırsatlar oluşturmaktadır (Fredrickson, Williams ve Johnson 2002: 365).

Uluslararası pazarlama, yöneticilerin malları ve hizmetleri uluslararası bazda pazarlamak, ürünleri bir dizi ülkede hedeflemek ve konumlandırmak için dünya çapında pazarlama planlarını hazırladıklarında ortaya çıkan fenomen olarak adlandırılır (Fredrickson ve diğ., 2002: 365). Günümüzde uluslararası pazarlamanın önemli olmasının birkaç nedeni vardır. Bir Şirket kendisini coğrafi sınırlar ötesinde tanıtmayı planladığında, aslında ürünlerini pazarlamakta ve daha büyük bir müşteri payını almak için global bir yaklaşımına doğru ilerlemektedir (Johnson, 2011: 209).

2.6.3. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen evresel Faktörler

2.6.3.1. Kültürel ve Sosyal evre

Kültürel evre, aile, eğitim, din ve sosyal sistemlerin pazarlama sistemi üzerindeki etkisinden oluşmaktadır. rnlerini yurtdışında pazarlamak isteyen Şirketler yabancı kültürlere karşı çok hassas olmalıdırlar. Kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmamak, yurtdışındaki pazarlama başarısızlıklarının ana nedenlerinden biridir (Becker ve Murphy, 2009: 122).

Kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmamak sadece bir kültürün çeşitli özelliklerinin anlaşılması değildir. Kültürel çevrenin iyi analiz edilememesi şirketlerin, ürünlerini yurtdışında pazarlama girişimlerinde sorunlara neden olabilir. Dil, renk, tabular, değerler, estetik, zaman, işletme normları, din ve sosyal yapı kültürel yapıyı oluşturan en önemli etmenlerdir (Cui, 1997: 134).

Kültürel yapı, işletme stratejileri formüle edilirken analiz edilmesi gereken önemli bir çevresel faktördür (Feenstra ve Hanson 2005: 729). İnsanların geleneklerini, tabularını, zevklerini ve tercihlerini vb. görmezden gelmenin maliyeti çok yüksek olabilir. Lim ve diğ. (2016), insanların satın alma ve tüketim alışkanlıklarının, dillerinin, inançlarının ve değerlerinin, gelenek ve göreneklerinin, zevk ve tercihlerinin, eğitiminin, pazarlamayı etkileyen faktörler olduğunu vurgulamıştır (Grewal ve Tansuhaj, 2001: 67-80).

Bir işletmenin başarılı olması için sosyo-kültürel ortama uygun bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. Pazarlama karması, pazarın çevresel özelliklerine en uygun şekilde tasarlanmalıdır. Farklı kültürlerden insanlar aynı temel ürünleri kullansalar bile, tüketim şekli, kullanım koşulları, kullanım amacı veya ürün özelliklerinin algılanması, ürünün sunumunu, konumlandırmasını değiştirebilir (Pralhad ve Mashelkar 2010: 132).

Dillerdeki farklılıklar bazen marka isminde bir değişiklik yapılmasını gerektiren ciddi problemler doğurabilir. Bazı dillerde, Pepsi-Cola'nın "canlanma" sloganı "mezardan çıkma" anlamına gelir (Pralhad ve Mashelkar 2010: 132). Benzer şekilde, renkle ilgili değerler ve inançlar farklı kültürler arasında önemli ölçüde değişmektedir. Mesela Hollanda'da mavi renk, kadınsı ve sıcak olarak algılanırken, İsveç'te eril ve soğuk olarak kabul edilir. Yeşil, Müslüman dünyasında favori bir renktir, ancak Malezya'da hastalık ile ilişkilidir. Beyaz, Çin ve Kore'de ölüm ve yas anlamına gelir, ancak bazı ülkelerde mutluluğu ifade eder (McMullan, 2004: 145).

Ayrıca sosyal çevre ve farklı kültürler ile etkileşim halindeyken işletmeyi etkileyen yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, yaşam alanı ve din gibi bazı demografik faktörler de önem kazanmaktadır. Rennie' ye (1993) göre, bir işletme, sosyal sorumluluğunu ve genel olarak tüketicilerin ve toplumun önem verdiği yargıları göz önünde bulundurmalıdır.

2.6.3.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik faktörler, firmanın faaliyet gösterdiği ekonomik sistemin karakterini ve yönünü ifade eder. Ekonomik faktörler arasında ödemeler dengesi, işletme döngüsünün durumu, nüfus içindeki gelir dağılımı ve devlet para ve maliye politikaları sayılabilir. Genellikle politik faktörler, ekonomik faktörlere yayılır; örneğin, vergiler genellikle politik ve ekonomik faktörlerin karışımına dayanan ve politikacılar tarafından karar verilen bir bileşendir (Kotabe ve Helsen., 1998: 324).

Birçok ülkede faiz oranlarına merkez bankası tarafından karar verilir, ancak politik faktörler daha önemli olabilir. Diğer ekonomik faktörler arasında döviz kurları, enflasyon seviyeleri, gelir artışı, borç ve tasarruf seviyeleri bulunur, ayrıca ülkede bulunan mevcut para, tüketici ve iş güvenini etkilemektedir (Joshi, 2005: 25). Dünya borsalarının mevcut durumu, ekonomik faktörlerin değişkenliğinin tipik bir örneğidir. Ekonomik faktörlerin kilit ölçüleri şunlardır: GSYH / GSMH, enflasyon, faiz oranları, döviz kurları, maliye ve para politikaları, ücret ve fiyat kontrolleri ve işsizlik rakamları (Sharood, Turner, Bailey, Henderson, Carr, Johnson ve Peachey, 2002: 534).

Bugün çoğu ticari faaliyet artık küreseldir. Finans, teknoloji, araştırma, sermaye ve yatırım akışları, üretim tesisleri, satın alma ve pazarlama ve dağıtım ağlarının tümü küresel boyutlara sahiptir. Her işletme gittikçe birbirine bağımlı bir küresel ekonomik ortamda rekabet etmeye hazırlanmalı ve tüm iş adamları çok uluslu bir holdingi veya ihracat yapan yerli bir şirketi yönetirken bu eğilimlerin etkilerinin farkında olmalıdır (Sharood ve diğ., 2002: 534).

2.6.3.3. Demografik Çevre

Nüfusun büyüklüğü, nüfus artış hızı, yaş kompozisyonu, yaşam beklentisi, aile büyüklüğü, mekânsal dağılım, mesleki durum ve istihdam şekli gibi demografik faktörler mal ve hizmetlere olan talebi etkilemektedir (Hamel ve Prahalad 1994: 68).

Hızla artan nüfus, birçok ürün için artan bir talebe işaret etmektedir. Yüksek nüfus artış hızı aynı zamanda emek arzında büyük bir artışa neden olmaktadır. Batılı ülkeler endüstriyel devrimi yaşadıklarında, nüfus artış hızı nispeten düşük olduğundan emek arz sorunu ortaya çıkmıştı. Emek kıtlığı ve artan ücretler, emek tasarrufu sağlayan teknolojilerin ve otomasyonun büyümesini teşvik etti (Rosen, 1989: 63).

Ancak günümüzde gelişmekte olan ülkelerin çoğu nüfus patlaması ve emek fazlası yaşamaktadır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri emek yoğun üretim yöntemlerini teşvik etmektedir. Sermaye yoğun yöntemlere, otomasyona ve hatta rasyonalizasyona, bu ülkelerdeki birçok sosyolog, politikacı ve ekonomist tarafından karşı çıkmaktadır (McDougall ve Oviatt 2000: 902-906).

Nüfus artış hızı, bu nedenle işletmeleri etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Ucuz işgücü ve büyüyen pazarlar, birçok çokuluslu şirketi gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmaya teşvik etmiştir. Nüfusun mesleki ve mekânsal hareketliliğinin işletme üzerinde etkileri vardır. Emek, farklı meslekler ve bölgeler arasında kolayca hareket edebiliyorsa, arzı nispeten yumuşak olacak ve bu ücret oranını etkileyecektir (McDougall ve Oviatt 2000: 902-906).

Emek, dil, din, etnik köken, vb. açısından oldukça heterojen ise, personel yönetiminin daha karmaşık hale gelmesi muhtemeldir. Farklı tercihleri, inançları, mizaçları vb. ile heterojen nüfus, farklı talep modellerine yol açmakta ve farklı pazarlama stratejileri gerektirmektedir (McDougall ve Oviatt 2000: 902-906).

2.6.3.4. Politik ve Yasal Çevre

Genel çevrenin politik boyutu iş faaliyetini etkiler. Siyasi partilerin iktidardaki felsefesi iş uygulamalarını etkilemektedir. Yasal ortam, kuruluşların belirli bir zamanda neler yapabileceklerini ve yapamayacaklarını tanımlamaktadır. Örgütlerin karşı karşıya olduğu siyasi çevre daha karmaşık hale gelmekte ve işletmeleri daha doğrudan etkilemektedir (De Villa ve diğ., 2015: 419-429).

İşletmelerin bir düzenleme veya yasal sorunla karşılaşmadan harekete geçmeleri giderek zorlaşmaktadır. Politik faktörler arasında devletin istikrarı, sosyal politikalar, ticaret düzenlemeleri, vergi politikaları ve belirli bir toplumdaki kurum ve bireyleri etkileyen ve sınırlayan giriş düzenlemeleri bulunmaktadır. Bunlar, ekonomiye müdahale derecesi şeklinde hükümet politikalarını ifade etmektedir (Leih, 1999: 354).

Siyasi kararlar, işgücünün eğitimi, ulusun sağlığı ve karayolu ve raylı sistem gibi ekonominin altyapısının kalitesi gibi birçok önemli işletme alanını etkileyebilir. Değerlendirilen boyutlar arasında hükümetin dış pazarlara karşı tutumu, bir ülkenin

istikrar ve mali politikaları ile devlet bürokrasisi bulunmaktadır (Vignali, Vrontis ve Vranecevic: 2003, 78).

2.6.3.5. Teknolojik Çevre

Teknoloji, bir firmanın stratejik planlar geliştirirken dikkate alması gereken önemli boyuttur. Değişen teknoloji, bir firmanın ürün ve hizmetlerine olan talebi ve üretim süreçlerini etkileyebilir. Teknolojik değişiklikler firma için yeni fırsatlar yaratabilir veya bir ürünün, firmanın veya endüstrinin hayatta kalmasını tehdit edebilir. Teknolojik yenilik giderek daha hızlı bir şekilde hareket etmeye devam etmektedir (Wu, 2012: 489-496).

Porter'a göre (1985) teknolojik değişim rekabetin temel itici gücüdür. Teknoloji, tüketicilerin yaşam tarzlarını ve satın alma alışkanlıklarını değiştirebilir. Mikrobilgisayarlar alanındaki son gelişmeler, potansiyel müşteri tabanını önemli ölçüde genişletmiş ve işletmelerin internet üzerinden iş yapmaları için sayısız fırsat oluşturmuştur. Bilgisayarlar geleneksel olarak veri işleme ihtiyaçlarını karşılamak için yalnızca büyük kuruluşlar tarafından kullanılmasına rağmen, kişisel bilgisayarlar genellikle küçük şirketler ve bireyler tarafından kullanılmaktadır. Teknolojik gelişmeleri iyi yönde kullanan şirketler ürün geliştirme, süreç iyileştirme, otomasyon ve veri işleme alanında çok daha iyi performans göstermektedirler (Wu, 2012: 489-496).

Bununla birlikte teknolojinin şirketler açısından olumsuz bir yönü de bulunmaktadır. İnternetin ortaya çıkması, tüm dünyadaki mesafe engelini ortadan kaldırdığından, bir firma sadece yerel veya bölgesel pazarda mal ve hizmet satsa bile küresel olarak rekabetçi olması gerekmektedir. Teknolojik değişiklikler, giriş engellerinin güçlü bir belirleyicisidir, endüstri ile alıcılar ve tedarikçiler arasındaki pazarlık ilişkisini değiştirmekle birlikte rekabetin niteliğini ve temelini değiştirmektedir (Lansiti, 1995: 521-542).

2.6.4. Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri

2.6.4.1. İhracat

İhracat, dünyanın diğer ülkelerine pazarlama yapmak anlamına gelir. İhracat pazarlamasında mallar, ihracatçı ülke ve aynı zamanda ithalatçı ülke tarafından çerçevelendirilen prosedürlere göre gönderilir. İhracat pazarlaması, uluslararası

kısıtlamalar, küresel rekabet, uzun prosedürler ve formaliteler vb. nedeniyle yurtiçi pazarlamaya göre daha karmaşıktır. Ayrıca, bir işletme bir ulusun sınırlarını aştığında, formaliteler daha karmaşık hale gelir. Bununla birlikte, ihracat pazarlaması büyük karlar ve değerli döviz kazanmak için geniş fırsatlar sunar (Eatwell, J., ve Taylor: 2002, 22).

İhracat, ülke ekonomisine çeşitli avantajlar sunduğu için daha büyük bir ekonomik öneme sahiptir. Ülkeye döviz girdisi sağlayarak ekonomik / ticari / endüstriyel kalkınmayı teşvik eder ve mevcut kaynakların optimum şekilde kullanılmasını sağlar. Her ülke, ihracatı teşvik etmek ve küresel pazarlamayı desteklemek için çeşitli politika girişimleri uygulamaktadır. Küresel ticaret bir gerçektir ve her ülke karşılıklı yarar için bu ticarete katılmak zorundadır (Douglas ve Craig: 1983, 192). Her ülke kendi pazarlarını diğer ülkelere açmalı ve diğer ülkelerin pazarlarına da mümkün olan en iyi şekilde girmeye çalışmalıdır. Bu, mevcut küresel pazarlama ortamında her ülkenin uyması gereken olması gereken bir kuraldır. Küresel pazarlamaya böyle bir katılımın olmaması durumunda, ülkenin ekonomik gelişme süreci tehlikeye girmektedir (Douglas ve Craig: 1983, 192).

2.6.4.2. Lisans Verme

Lisanslama, "bir ülkedeki bir firmanın başka bir ülkedeki bir firmaya imalat, işleme, ticari marka, know-how veya başka bir beceriyi kullanmasına izin vermesi" olarak tanımlanmaktadır. "Franchise" işlemine oldukça benzerdir. Lisans verme çok az masraf ve katılım gerektirmektedir. Tek maliyet anlaşmayı imzalamak ve uygulanmasını sağlamaktır. Lisans verme aşağıdaki avantajları sağlar (Onkvisit ve Shaw: 2004, 249)

“Lisans verme, yabancı bir şirketin sınai mülk, teknik bilgi ve beceri, mimari ve mühendislik tasarımları veya bunların bir yabancı pazarda herhangi bir birleşimini kullanmalarına izin veren bir anlaşmadır.” (Onkvisit ve Shaw: 2004, 249) Sınai mülkiyet ticari markaları, telif haklarını ve patentleri içermektedir. Lisans alanlar bu unsurları, toplam ödeme yüzdesi ve yıllık telif hakkına dayanan toplu ödeme ve telif karşılığında kullanacaklardır (McAuley: 2001, 98). Franchising işleminden farklı olarak, lisanslama işin sadece bir kısmıyla ilgilidir, franchising lisanslama ile karşılaştırıldığında her şeyi kapsayan bir stratejidir (Perkins 1987: 10).

Uluslararası bir lisans anlaşması, yabancı firmaların yalnızca veya özel olarak, belirli bir pazarda belirli bir süre için mal sahibinin ürününü üretmesini sağlar. Özetlemek gerekirse, dış pazara girişte ev sahibi ülkedeki lisans sahibine sınırlı haklar veya kaynaklar sağlar. Haklar veya kaynaklar, lisans sahibinin ev sahibi ülkedeki lisans sahibinin evde ürettiği ve sattığı ürüne benzer bir ürün üretmesini ve satmasını mümkün kılan patentleri, ticari markaları, yönetim becerilerini, teknolojiyi ve diğerlerini içerebilir. Lisans verenin kazancı, genellikle satışların yüzdesi olarak hesaplanan bir kerelik ödemeler, teknik ücretler ve lisans ödemeleri şeklinde olur (Perkins 1987: 10).

Onkvisit ve Shaw (2004), Jeannet ve Hennessey (2004)'a göre "Bir şirket ihracatı etkisiz bulduğu halde yurtdışında yatırım yapmakta tereddütlü olduğunda, lisanslama makul bir uzlaşma" olabilmektedir (Onkvisit ve Shaw, 2004, 248). Ev sahibi ülkedeki hükümetin doğrudan yabancı yatırım veya yüksek politik ve ticari risk konusunda sıkı bir düzenlemesi olduğunda, şirket riski önlemek için lisans kullanabilir.

Ayrıca lisanslama, şirketlerin hedef pazardan kısa bir süre için ya da sonsuza dek ayrılmasını istedikleri durumlarda, şirketlerin patentini veya ticari markalarını korumanın bir yoludur. Şirketler, ev sahibi ülkede tarife veya tarife dışı engeller olduğunda da lisans kullanacaklardır. Lisanslama, uluslararası üretimi içeren ve pazar payı kazanan, ancak doğrudan yatırım ve büyük yatırım içermeyen bir stratejidir. Lisans alma, dış piyasaya giriş yapmak isteyen ancak uluslararası yatırımlar için finansal, yönetsel veya pazarlama uzmanlığıyla sınırlı olan KOBİ'ler için yararlıdır (Hollensen, 2004).

Şirketler, hedef pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığında ve uluslararası pazarlamaya daha aktif olarak katılmak için lisansları dış pazarlarda kullanabilirler. Ayrıca, Pazar potansiyeli küçük olan bir üretim işlemini desteklemek için, şirketler lisans kullanabilir (Hollensen, 2004: 64; Onkvisit ve Shaw, 2004: 249; Jeannet ve Hennessey, 2004: 287). Hollensen (2004), ürünlerin gelişmiş ülkelerde ürün yaşam döngüsünün sonunda olması durumunda lisans kullanabileceğini belirtmiştir.

2.6.4.3. Ortak Girişim (Joint Venture)

Ortak girişimler "iki veya daha fazla yatırımcının mülkiyeti ve işletme üzerindeki kontrolünü paylaştığı bir işletme" olarak tanımlanabilir. Ortak girişimler ihracat ya da lisanslamadan daha kapsamlı bir katılım şeklidir (Hollensen, 2004).

Ortak girişimler aşağıdaki avantajları sağlar (Hollensen, 2004):

- Yerel işletmelerin yabancı bir ortakla derinlemesine teknoloji veya süreç bilgisini paylaşabilmeleri,
- Ortak finansal güç,
- Üçüncü bir ülke için tedarik kaynağı.

Dezavantajları ise şöyledir (Hollensen, 2004):

- Ortaklar yönetimin tam kontrolüne sahip değildir,
- Gerekirse sermayenin geri kazanılması imkânsız olabilir,
- Üçüncü taraf pazarlara hizmet etmek konusunda anlaşmazlık olabilir,
- Ortakların beklenen faydalar konusunda farklı görüşleri olabilir,
- Ortaklar, ne elde etmeyi umduklarını ve nasıl beklediklerini önceden dikkatlice belirlerlerse, birçok sorunun üstesinden gelinebilir.

Uluslararası ortak girişimler, kısmen küreselleşmiş pazarlar ve rekabet dünyasında yaygın olarak kullanılan, farklı ülkelerden gelen ana firmalar (Shenkar ve Zeira, 1987: 30) tarafından düzenlenen ayrı tüzel kuruluşlardır. Diğer ekonomik faydalara ek olarak, Uluslararası ortak girişimler koordinasyon maliyeti avantajları, gelişmiş bilgi akışları, ortak riskler ve tamamlayıcı kaynaklara erişim vaat etmektedir (Contractor ve Lorange, 2002: 81).

Bu avantajlar ve devlet çıkarlarından etkilendiğinden dolayı, Uluslararası ortak girişimler 1980'lerin ortasından beri dünyada tercih edilen bir piyasaya giriş ve yönetim yapısı olmuştur (Walsh ve ark, 1999: 569-585). Yaygın kullanımlarına rağmen, Uluslararası ortak girişimler diğer giriş yöntemleri gibi (Delios ve Beamish, 2004: 69-92), ekonomik başarının garantisi değildir. Araştırmalar, pek çok uluslararası ortak girişimlerin özellikle gelişmekte olan ülkelerde (Sim ve Ali, 1998: 357-377) yetersiz performans ve ciddi yönetim sorunlarından mustarip olduğunu göstermektedir. Bununla

birlikte ortakları tarafından takip edilen birçok uluslararası ortak girişimin hedeflere ulaşılmadan sona erdiği bilinmektedir (Vanhonacker: 1997,11).

2.6.4.4. Direk Yatırım

Çavuşgil, Knight ve Reisenberger (2012) doğrudan yabancı yatırımı (DYY) “firmanın yurtdışında sermaye, teknoloji, emek, arazi, tesis gibi üretken varlıkların doğrudan mülkiyeti yoluyla fiziksel bir varlık ortaya koyduğu bir uluslararasılaşma stratejisi” olarak tanımlamıştır. Doğrudan Yabancı Yatırım, hedef ülkelerde üretim tesisleri, şubeler vb. kurulmasını gerektiren en karmaşık ve gelişmiş pazara giriş stratejisidir (Çavuşgil, ve diğ., 2012: 434).

Fiziksel varlığın sağlanması için, şirketin önemli miktarda kaynak yatırması gerektiğinden, DYY ihracat veya franchising gibi diğer stratejilerden daha risklidir (Çavuşgil, ve diğ., 2012: 434). Küresel ekonomideki eğilimlere baktığımızda, gelişmiş ve gelişmekte olan piyasalardan şirketlerin DYY' de aktif olduklarını ve bu tür yatırımlar için hedef ülkelerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan pazarları kapsadığını görüyoruz.

Her türlü sektörden şirket, dahil hizmetler, doğrudan yabancı yatırımdan pay almaktadır. Örneğin, büyük perakendeciler 1970'lerde Carrefour (Fransa), Metro AG (Almanya) dahil olmak üzere ulusal sınırlar boyunca faaliyet göstermeye başladı (Çavuşgil, ve diğ., 2012: 434). İngiltere, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ekonomiler, kişi başına düşen güçlü bir GSYİH' ya sahip oldukları için DYY için popüler yerler olmuştur; GSYİH büyüme oranları ve bu ülkelerdeki bilgi çalışanlarının yoğunluğu yüksektir.

Çavuşgil ve arkadaşları (2012), yöneticilerin farklı ve karmaşık nedenlerle DYY stratejilerini takip ettiğini belirtmektedir. Böylece, bu nedenleri “pazar arayışı güdüsü”, “kaynak / varlık arayışı güdüsü” ve “verimlilik arayışı güdüsü” olarak üç grupta sınıflandırdılar. Bu nedenler ayrıntılı olarak aşağıda belirtilmiştir (Çavuşgil, ve diğ., 2012: 434).

Pazar arayışı güdüsü: Şirketler, olumsuz yerel pazar koşullarının bir sonucu olarak yurtdışında yeni fırsatlar arayabilir veya dış pazarlarda elverişli fırsatlar olabilir.

Dolayısıyla, yeni pazarlara erişim kazanmaya çalışabilirler, diğer tedarikçilerin kendilerine mal veya hizmet satmasını önlemek, mevcut veya potansiyel rakipleri ile doğrudan kendi iç pazarlarında rekabet etmek için yurtdışındaki ana müşterilerini takip edebilirler (Agarwal, 1980: 739-773).

Kaynak / varlık arayışı güdüsü: Bazı şirketler, hammadde, bilgi ve teknolojik ve yönetsel bilgi birikimi gibi kaynak veya varlıklara ulaşmak isteyebilir.

Verimlilik arayışı güdüsü: Bazı odak şirketleri, ucuz işgücü ve diğer girdilerin üretime tahsis edilmesi yoluyla kaynak ve üretim maliyetlerini azaltarak, operasyonlarda ve üretimde doğrudan yabancı yatırım yoluyla verimliliği arttırmaya çalışabilir. Doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri, mülkiyetin niteliğine göre (tamamen sahip olunan doğrudan yatırım, ortak girişim veya sermaye iştiraki) veya forma göre (yeşil alan yatırımı, satın alma ve birleşme) sınıflandırılabilir (Marinov ve Marinova, 2000: 25-55).

Bir birleşme, iki şirketin yeni ve daha büyük bir şirket oluşturmak üzere birleştiği bir tür kazanımdır (Cavusgil ve diğ., 2012: 434). Hill (2009), sınır ötesi yatırımların çoğunluğunun yeşil alan yatırımlarından ziyade satın alma ve birleşme şeklinde olduğunu belirtmektedir. Bunun bazı nedenlerini şöyle açıklamaktadır; ilk olarak, birleşme ve devralmalar, yeşil alan yatırıma kıyasla daha hızlı bir şekilde yürümektedirler. İkincisi, yabancı şirketler satın alınır, çünkü bu şirketler güçlü marka sadakati, patentler veya dağıtım sistemleri gibi değerli varlıklara sahiptir (Kojima, 1973: 1-21) Bu nedenle, bir şirketin bu varlıkları edinmesi, sıfırdan inşa etmekten daha basittir. Üçüncüsü, şirketler satın almalara katılmaktadırlar çünkü sermaye, yönetim becerileri ve teknolojiyi transfer ederek elde edilen birimin verimliliğini artırabileceğine inanmaktadırlar (Kojima, 1973: 1-21)

2.6.5. Uluslararası Fiyatlandırma

Pazarlama teorisi, fiyatların potansiyel müşterilerin dikkatini çekmek, motive etmek ve ürün veya hizmet satın almalarını sağlamak için pazarlama karmasına katkıda bulunan 5 P'den (Ürün, Konumlandırma, Yer, Promosyon ve Fiyat) biridir. Pazarlama stratejisi, ürünü tanımlamaya, tanıtmaya ve dağıtmaya yardımcı olur. Tüketiciler, fiyata bağlı olarak ürünleri farklı şekilde algırlar. Bu nedenle, tüketicide doğru fiyat algısını oluşturmak önemlidir, çünkü yüksek fiyat, ürünler hakkında olumsuz hislere neden

olabilir ve ayrıca düşük fiyat, kalite gibi diğer ürün özelliklerinde yanıltıcı olabilir (Terpstra ve ark. 2012: 18).

Farklı stratejilere yol açan birçok fiyatlandırma hedefi vardır ve işletmeler çeşitli durumlarda en iyi stratejiyi geliştirmek ve uygulamak zorundadır. Bir ürünü fiyatlandırma yollarından bazıları şunlardır: prim ve penetrasyon fiyatlandırma, ekonomi ve psikolojik fiyatlandırma, ürün ve isteğe bağlı ürün fiyatlandırması, ürün paketi fiyatlandırması, promosyon, coğrafi ve değer fiyatlandırması (Cavusgil ve Nevin, 1981: 195-216).

Ancak, uluslararası ve küresel pazarlar için fiyatlandırma söz konusu olduğunda durum daha da karmaşık bir hal almaktadır. Uluslararası pazarlar için fiyat belirlemek kolay değildir. Uluslararası pazarlar için ürün, fiyat ve dağıtım konusundaki kararlar her ülkeye özgüdür ve iç pazardakilerden farklıdır (Cavusgil ve Nevin, 1981: 195-216). Ayrıca getiri oranı, piyasa istikrarı, talep ve rekabete dayalı fiyatlandırma, piyasaya giriş, erken nakit geri kazanımı, rekabete girişin önlenmesi, şirket ve ürün faktörleri, piyasa ve çevresel faktörlerin yanı sıra ekonomik, politik, sosyal ve kültürel faktörler dikkate alınmalıdır (Bradley, 2005: 117).

2.6.5.1. Maliyete Göre Fiyatlandırma

Temel olarak iki tür maliyete göre fiyatlandırmaya bulunmaktadır. İlki tarihsel muhasebe maliyeti yöntemi, diğeri ise gelecekteki maliyet yöntemi. İlki, doğrudan ve dolaylı maliyetleri içerir ve hedef pazardaki talebi ve rekabet gücünü görmezden gelme dezavantajına sahiptir (Doole ve Lowe, 2008: 71).

Tahmini maliyet yaklaşımları, maliyetleri belirleyen ana faktör olacak üretim hacminin (sürece bağlı olarak) varsayımlarına dayanmaktadır. Yine üretim seviyelerini tahmin etmeye çalışırken zorluklar olabilir. Gerçekte, maliyetler faydalı bir başlangıç noktası olabilir, ancak asla nihai bir hakem olarak kullanılmamalıdır (Doole ve Lowe, 2008: 72).

2.6.5.2. Rekabete Göre Fiyatlandırma

Rekabete göre fiyatlandırmada maliyetler önemli olmakla birlikte, hedef pazarlardaki rekabetçi ürünlerin fiyatlarına bakılmalıdır. Bu fiyat seviyeleri

belirlendiğinde, temel fiyat veya alıcının ürün için ödeyeceği fiyat belirlenebilir. Bu dört adımdan oluşur (Obadia, 2013: 62-78);

- Talep çizelgelerinin tahmini
- Öngörülen satış hacimlerini elde etmek için artımlı ve tam üretim ve pazarlama maliyetlerinin tahmini
- En yüksek katkıyı sağlayan fiyat seçimi
- Pazarlama karmasının diğer unsurlarının dahil edilmesi.

Bu adımlar hiçbir şekilde kolay değildir. Talep koşulları gibi maliyetleri de doğru bir şekilde değerlendirmek zordur. Ham bir emtia niteliğinde olan veya uluslararası piyasada işlem gören dünya fiyatlarına tabi ürünlerde, üreticinin, özellikle arz tarafında rekabete tabi bir fiyat olan gidiş fiyatını almaktan başka seçeneği yoktur (Enz, ve ark. 2009: 325-341).

2.6.5.3. Hedef Fiyatlandırma

Rekabetçi pazarlarda bazı şirketler, ürünlerinin rekabetçi bir şekilde fiyatlandırılmasını sağlamak için hedef fiyatlandırma yöntemini düşünmek isteyebilirler. Hedef fiyatlandırma, bu maliyetlerin yurtiçi satışlardan kaynaklanacağı varsayımıyla şirketler tarafından yapılan sabit maliyeti göz ardı eder ve bu nedenle fiyatlandırmada sadece değişken maliyetlerin dikkate alınması gerekir (Baalbaki ve Malhotra 1993: 10). Sabit maliyetleri göz ardı etmek, doğal olarak toplam maliyetleri düşürerek daha düşük fiyatların belirlenmesini sağlayacaktır. Ancak, mümkün olduğunca, şirketler bu fiyatlandırma yöntemine başvurmamaktadırlar (Baalbaki ve Malhotra 1993: 10).

2.6.5.4. Yeni Mamulün Fiyatlandırılması

İşletme pazarda mevcut olan bir ürünü, kendisi yeni ürettiğinde, fiyatlandırmayı rakiplerine göre ya da pazarın tecrübelerine göre yapmaktadır. Pazarda olmayan ilk kez üretilen yeni bir üründe ise bu imkanlar olmayacaktır. İşletme ürünün sonradan başka işletmelerin de taklit ederek çıkarmaları ihtimalini de tahmin ederek ona göre bir fiyatlandırma stratejisi kullanmaktadır. Ürünün başka işletmeler tarafından geliştirip,

pazara girmeleri örneğin, az karla düşük fiyat uygulayarak engellenebilir (Mucuk, 1994:178).

Yeni mamul fiyatlandırması iki şekilde olabilir:

Pazarın kaymağını alma stratejisi; dış pazarda amaç ve hedef olarak yüksek fiyat vererek mevcut müşterilerden yararlanmak. Gelir düzeyi yeterli olan, mal ve hizmeti alma arzusu bulunan pazardan başlayıp, gelir düzeyi düşük ve satın alma durumu az olan pazara doğru gidilir. Kısa dönemde hedefte bulunan kara ulaşmaya imkân sağladığı için ekonomik ve politik açıdan istikrarsız ülkelerde kullanılır. Bu stratejinin bazı koşulları vardır. Bunlar; yeterli sayıda talepli alıcının olması, ürüne yüksek fiyat verecek pazar bölümünün olması, rekabetin hemen olmayacağı bir pazarın olması gerekmektedir (Yükselen, 1998:153).

Pazara derinliğine girme stratejisi; hedef olarak seçilen dış pazara en kısa sürede girmek, yerleşmek, rakiplerin varsa saf dışı bırakmak, yoksa oluşacak rakiplerin pazara girmemesi için uğraşmaktır. Başlangıçta düşük fiyat kullanarak, pazarı ele geçirme ya da yüksek pazar payı stratejisidir. Daha düşük karla çalışılıp uzun vadede kâr hedeflenmektedir (Akat, 1998:106). Pazarın derinliğine girme stratejisi şu durum ve koşullarda oluşabilir; düşük fiyat hızlı pazar büyümesine yol açar, talebin yüksek olması değişebilir, tüketici mala alışınca talebin azalacağı tahmin edilmelidir, mal kolayca taklit edilerek kısa sürede rakipler çıkabilir (Mucuk, 1994:178).

2.6.6. Uluslararası Dağıtım Kanalları

Dağıtımın kurumsal ve fiziksel olmak üzere iki unsuru vardır. Gelişmekte olan ülkelerden yapılan tarımsal ihracatın çoğu ya "birincil" formatta (örneğin pamuk, mısır) ya da "bitmiş" formatta (örneğin çiçekler, sebzeler) olmaktadır (Albaum, Duerr ve Josiassen, 2008:722). Dağıtımın kanalları birincisinde, ihracatçıların, tüccarların veya diğer aracılardan elinde iken, ikincisinde değildir. Son kullanıcı ve ona ulaşma kanalı hakkında daha fazla şey bilinirse, ihtiyaçları daha iyi anlayabilmek, karşılayabilmek ve ihraç edilen katma değeri daha fazla arttırmak için kendisi ihracatçı olacaktır (Douglas ve Craig, 1992: 291-318). Kanal ne kadar uzun olursa, üretici karlarının dolaylı olarak azaltılması ihtimali de o kadar fazla olur. Bunun nedeni, nihai ürünün fiyatının, üreticinin maliyetleri karşılama için yeterli miktarda satış yapmak için çok pahalı

olabilmesidir. Ancak, kanal altyapısının kesilmesi imkânsız olabilir, çünkü ülkenin altyapı gereklilikleri orada bulunmasını zorunlu kılabilir (Kumar, 2000: 225).

Dağıtım kanalları, mal ve hizmetlerin pazarlandığı bir kurum olarak değerlendirilebilir. Kanallar tüketicilere yer ve zaman hizmetleri sağlar. Bu ve diğer hizmetleri sağlamak için kanallar, bir miktar ücret tahsil etmektedir. Kanal ne kadar uzun olursa o kadar fazla marj eklenir. Kanallar, pazarlama faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu nedenle çok önemlidir. Ayrıca ihracatçıya çok önemli bir bilgi akışı sağlarlar. Dağıtım planlamasına karar verirken aşağıdakilerin dikkatlice göz önünde bulundurulması gerekir (Kumar, 2000: 225);

- Pazar ihtiyaçları ve tercihleri,
- Hizmet sunum maliyetleri,
- Kanal üyeleri ve ödeme yöntemleri için teşvikler,
- Hizmet verilecek uç pazarının büyüklüğü,
- Ürün özellikleri,
- Aracı kurum özellikleri,
- Pazarın kanal yoğunluğu ve organizasyonu,
- Uygun sözleşme anlaşmaları,
- Kontrol derecesi,

2.6.6.1. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları Seçim Kriterleri

Kanal yapısı, ürünün tüketici odaklı mı yoksa işletme odaklı mı olduğuna göre değişmektedir. Birincisi çeşitli formatlara sahip olma eğilimindeyken, ikincisi daha az karmaşıktır. Birçok ülkede, özellikle büyük zincirlerinin hâkim olduğu gelişmiş ülkelerde, kanallar içinde dikey veya yatay entegrasyona geçme eğilimi vardır. Hangi kanalların ve giriş stratejisinin benimseneceğine dair kararlar, büyük ölçüde kanalların risklerine, kullanılabilirliğine ve maliyetlerine bağlıdır (Paliwoda ve Thomas, 2013: 359). Gelişmekte olan ülkelerin çoğu, ürünlerinin dağıtımında acentelere çok güvenir. Sık sık eleştirisi yapılsa da küçülmenin neden olduğu kayıp daha karmaşık kanal formlarıyla ilişkilendirilenden daha azdır (Bennett, Blythe ve Alder 1995: 94).

Aracı kurumlar: Aracı kurumlar (komisyoncular), tedarikçileri ve müşterileri birbirine bağlar. Genellikle uluslararası pazarlarda ve özellikle tarım pazarlarında bulunurlar. Komisyoncuların birçok avantajı vardır; bunların çoğu tedarikçiler ve müşteriler için daha az maliyetli olabilir (Bennett ve diğ., 1995:94).

- Alıcılar ve / veya satıcılar tarafından daha iyi bilgilendirilirler,
- Alıcılar ve satıcılar arasında pazarlık yapma ve ilişki kurma konusunda sosyal olarak yeteneklidirler,
- Küçük tedarikçiler biriktirerek ve birçok diğer taraflara satarak ölçek ekonomileri geliştirirler,
- Birçok satış yeri ve tedarik kaynağıyla karşı karşıya olan bir tedarikçi veya alıcı için pazar koşullarını dengelerler.

Kişiselleştirilmiş ticaret ağları: Sık sık, bir alıcı ile satıcı arasında, zaman içinde güven arttıkça, yazılı olmayan ve gayri resmi anlaşmaların geliştiği ilişkiler kurulabilir. Bu ilişkiler bilgi, pazarlık, izleme ve uygulama maliyetlerini azaltır. Genellikle ilişkiler kuruldukça güven, yasalar için vekil olabilecek güven gelişir. Güven ve karşılıklılık, dengesiz ekonomik koşullarda ticaretin gelişmesini sağlayabilir (Bennett ve diğ., 1995: 94).

2.6.6.2. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Stratejileri

Uluslararası pazarlamada dağıtım stratejilerini ikiye ayırabiliriz. Bunlar doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarıdır.

Doğrudan Dağıtım Kanalı: Endüstriyel ürünlerde, kanal daha kısa olacaktır çünkü perakendecilere ihtiyaç yoktur. Aslında, çoğu durumda, toptancı olmayabilir.

Üretici → Temsilci → Sanayi alıcısı

Dolaylı Dağıtım Kanalı: Dolaylı ihracatta, firma yabancı bir ülkede ürün satma görevini bir temsilci veya ihracatçıya devretmektedir. Endüstriyel ürünlerde, kanal daha kısa olacaktır çünkü perakendecilere ihtiyaç yoktur. Aslında, çoğu durumda, toptancı olmayabilir.

Dağıtım kanalları ülkeden ülkeye, pazardan pazara ve üründen ürüne farklılık gösterebilir. Bu nedenle, üreticinin ilk görevi, dış pazardaki tüketicilere ulaşmak istediği olası dağıtım kanalını bulmak, ürününün özelliklerini ve pazarda takip etmek istediği pazarlama stratejisini göz önünde bulundurmadır (Livingstone, 1976: 24-36).

Dış pazarlar için bir dağıtım kanalı seçerken, ihracatçı şirketin yönetimi aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmalıdır:

- Tüketiciler kimlerdir? Onlara ulaşmak için mevcut perakende satış noktaları hangileridir?
- Ürün ve tüketici özelliklerini göz önünde bulundurarak hangi tür pazar teminatı gereklidir?
- İhracatçı için, dağıtım kanalı seçimine ilişkin kararı etkileyecek, finans gibi herhangi bir iç kısıtlama var mı?
- Kanal üyelerinden beklentiler nelerdir? Bazı özel beklentiler var mı?
- Kanal üyelerinin beklentilerini karşılamak için gereken destek sistemi nedir?

Dağıtım kanalının satıcının tüketicilere ulaştığı mekanizma olduğu ve bu nedenle seçilen kanalın şirketin operasyonlarına ve pazarlama stratejisine uygun olması gerektiği anlaşılmalıdır (Stock ve Lambert, 1983: 28-41).

2.6.6.3. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları

Uluslararası pazarlamaya yönelik dağıtım süreci, endüstriyel ve son tüketiciler için zaman, mekân ve mülkiyet araçlarına ilişkin tüm bu faaliyetleri içerir. Etkili dağıtım kanallarının seçimi, işletimi ve motivasyonu, firmanın uluslararası pazarlardaki farksal avantajında önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Farklı kültürel farklılıklar, dış pazarlara giren herhangi bir ihracatçı için dağıtım stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Stock ve Lambert, 1983: 28-41).

Uluslararası pazarlama dağılımı, iç pazardakiyle aynıdır. En büyük fark çevresel faktörlerdir. Bu nedenle ihracatçı, çevresel faktörlerin dağıtım politikalarını nasıl etkilediğini anlamalıdır. Bu bilgiyi kullanarak ihracatçı ülke bazında en uygun kanalları

kullanmalıdır. Bir ülkede bulunan dağıtım sistemi, ülkenin ekonomik kalkınmasından, tüketicilerin kişisel harcanabilir gelirinden ve ayrıca kültür, fiziksel çevre ve yasal / siyasi sistem gibi diğer faktörlerden de etkilenir. İhracatçılar, dağıtım stratejisi geliştirirken, malların üretim yerlerinden tüketiciye en etkin şekilde nasıl taşınabileceğine odaklanmalıdır (Stock ve Lambert, 1983: 28-41).

Her ne kadar dağıtım tamamen üretici tarafından gerçekleştirilse de, mallar genellikle toptancılar, distribütörler, perakendeciler veya acenteler gibi araçlar aracılığıyla taşınır. Mevcut bir dağıtım sisteminin belirli bir ölçüde anlaşılması, sağlam bir dağıtım stratejisinin geliştirilmesinde son derece önemlidir.

Kanal stratejisinde üç farklı yaklaşım vardır. Çekme yaklaşımı, İtme yaklaşımı ve Yerçekimi yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımların detayları aşağıda verilmiştir:

1. Çekme Yaklaşımı:

Kanal stratejisinde çekme yaklaşımı, reklam, kişisel satış ve diğer promosyon çabaları ve pazardaki ürün tüketicileri arasında marka sadakati geliştirme girişimleriyle yoğun tanıtım kampanyalarına dayanmaktadır. Üretici kanal için fazla endişelenmez. Reklam, ürünün tanıtımı ve tanıtım faaliyetlerinin tanıtılması yoluyla üretici, tüketicilerin kendi ürünlerini taşıması ve satması için dağıtım noktalarına baskı oluşturması için talep yaratır (Mühlbacher, Leih ve Dahringer 2006: 55).

Kanal üyeleri, tüketiciyi en iyi şekilde kullanabilmek için ürünü satış noktalarında depolamaya çalışır, çünkü tüketici egemendir. Böylece üretici dış pazarda kendi kurulumunu yapmaz ve malını satmak için aracı kurumla bağlantı kurmaz. Böylece kanal üyeleri üretici ile iletişim kurmaya zorlanır. Bu nitelikten dolayı bu strateji çekme yaklaşımı olarak bilinir.

2. İtme Yaklaşımı:

Bu dağıtım yaklaşımı altında, ihracatçı kendi dağıtım kanalını oluşturmalı ve tanıtım aracı olarak kullanması için üzerinde tam kontrol sahibi olmalıdır. Bu nedenle ihracatçı etkili bir planlama yapmalı, onu uygulamak için organizasyon oluşturmalı ve

üzerinde etkili bir takip sistemi kurmalıdır. Bu sistemde ihracatçı kanal lideri olarak görev yapacaktır (Mühlbacher ve diğ., 2006: 55).

Çekme yaklaşımı, ürüne olan talebi yaratmak ve marka sadakatini geliştirmek için yoğun satış promosyonu kampanyaları için önemli miktarda finansal kaynak kullanımını gerektirir. Öte yandan itme stratejisi bu kadar büyük maliyetleri içermemektedir. Ayrıca, ihracatçı uygun satış promosyon kampanyasını planlamak ve kısmen finanse etmek için hazır olmalıdır (Mühlbacher ve diğ., 2006: 55).

Tüketici ürünleri için yabancı ülkelerde her iki yaklaşım da uygulanabilir. Küçük şirketler genellikle mal dağıtımında itme yaklaşımını takip eder, çünkü başarısı finansal harcamalardan ziyade kişisel satışa bağlıdır. Büyük şirketler, gelişmiş ülkelerde toplu tüketim kalemleri için çekme yaklaşımı uygulayabilir (Mühlbacher ve diğ., 2006: 55).

Endüstriyel ürünlerde büyüklükten bağımsız olarak şirketler genellikle itme yaklaşımını kullanmaktadır. Bunun nedeni, alıcı sayısının az olması ve iletişim kurulacak satış noktalarının da özel satış gücü ile kapsanabilecek ve toplu reklam gerektirmeyen düşük olmasıdır. Ayrıca, satış sonrası hizmet sistemini sağlamak için kanal üyelerinin toplam pazarlama sistemine entegre edilmesi gerekmektedir (Mühlbacher ve diğ., 2006: 55).

3. Yerçekimi Yaklaşımı:

Dağıtım kanalının, yerçekimi yaklaşımı esasen pasif bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım uyarınca, satıcı veya üretici ihracatçısı, aracılarda temas halindedir ve tüm üretimini o aracı vasıtasıyla satmaktadır. Bunlar dış pazarlardaki fiili dağıtım işlerine bakacak araçlardır. Tüketiciler, kullandıkları ürünün üreticisinin kim olduğunu bile bilmemektedir. Üretici, ne dış pazarda kendi satış organizasyonunu kurar, ne de ciddiye alır ve dağıtım işleri tamamen aracı tarafından yapılır (Mühlbacher ve diğ., 2006: 55). Bir ihracatçının izlemesi gereken yaklaşım hangisi olacağı yanıtlanması çok zor bir sorudur. Seçimi etkileyen birçok faktör vardır. Yerçekimi yaklaşımı söz konusu olduğunda, dış pazarlardaki malların dağıtımında oynayacağı rolün çok sınırlı bir rolü vardır. Modern çağda bir ihracatçı pasif bir şekilde ihracat pazarında yer bulamaz (Mühlbacher ve diğ., 2006: 55).

Dağıtım Seviyesi: İhracatçı, doğrudan ithalatçıya veya toptancı, distribütör, süper marketler ve mağaza zincirleri veya alışveriş merkezleri veya özel mağazalara satmaya karar verebilir. Bunlardan hangisinin ihracatçı seçmesi gerektiği, ürününün mahiyetine, ülkenin pazar ortamının büyüklüğüne, dağıtım maliyetine ve kendi finansal kaynaklarına bağlı olacaktır (Croft ve Woodruffe, 1996: 201-214).

Küçük şirketler yalnızca bir ithalatçıya satış yapabilir. Son zamanlarda, bazı dış pazarlarda yeni bir dağıtım sistemi ortaya çıkmıştır. Üretici-ithalatçı olarak belirlenmiştir. Örneğin, ABD'de deri kıyafetler üreten ve satan çok sayıda ünite vardır. Bu birimler, esas olarak ölçek ekonomileri nedeniyle, küçük partilerde işlerinin bir kısmını geliştirmekte olan ülkelerdeki üretici-ihracatçılara taşeronluk yapmaktadır. Üretici-ithalatçıya satış yapmak, ihracatçıların kendileri tarafından ele alındığı sürece iç dağıtım sorununu çözmektedir (Croft ve Woodruffe, 1996: 201-214).

2.6.7. Uluslararası Tutundurma

Tutundurma, pazarlama stratejilerinin, pazarda faaliyet gösteren işletme ve tüketicileri arasındaki iletişime yönelik çalışmaları içermektedir. Pazarlamaya dair kaynaklarda bahsi geçen tutundurmaya ilişkin tanımların, hepsinde ortak özellikler şunlardır (Güler, 2009).

- Tutundurma, iletişim kuramına dayanmaktadır ve ikna edici tarafı vardır.
- Tutundurma, doğrudan satışları kolaylaştırmak amacıyla birlikte, tutum ve davranışlara da yöneliktir.
- Tutundurma, diğer pazarlama faaliyetleri ile beraber uygulanmaktadır ve onların etkisi altındadır.
- Tutundurma; mamul, fiyat ve dağıtım arasında planlı ve sistemli bir çalışma gerektirmektedir bu sebeple hep beraber sinerjik etki oluşturmaktadırlar.
- Tutundurma, şirketlerin özellikle dış çevre ile olan iletişimini içermektedir.
- Tutundurma, çoğunlukla fiyata yönelik olmayan bir rekabet unsurudur.
- Tutundurma çalışmaları, sadece nihai tüketiciye değil, dağıtım kanalı üyelerine de yapılmaktadır.

Uluslararası tutundurma stratejisini etkileyen önemli faktörler şunlardır (Sarı, 2007).

Tutundurma bütçesi; İşletmenin tutundurmaya yönelik finansal kaynakları ne kadar güçlü ise tutundurmaya dair faaliyetlerde de o derece yoğunluk söz konusu olabilmektedir.

Pazar Türü ve Özellikleri; pazarın coğrafi konumu, tüketici sayısı, cinsiyet gibi etmenler tutundurmaya yönelik eylemleri etkileyebilmektedir. Küçük pazarlarda daha çok doğrudan satış tercih edilirken, büyük pazarlarda reklamlar sıklıkla tercih edilmektedir.

Rekabet Sayısı ve Rekabet Oranı; Bir pazarda rakip sayısı ve rekabet ortamı arttıkça, firmaların tutundurmaya yönelik faaliyet ve harcamalarının artması olasıdır. Bu sebeple uluslararası pazarlara yönelen ihracatçı firmaların tutundurma faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermeleri gerekebilir.

Ürün Türü ve Özellikleri; uluslararası piyasada satışı söz konusu olan ürün türü ve özellikleri de tutundurma karmasında kullanılacak araçların seçiminde etkili olabilmektedir. Örnek verilecek olursa endüstriyel ürünlerin uluslararası pazarda satışı daha çok kişisel satış ile mümkünken, tüketim ürünlerinde ise kitle iletişim araçlarının kullanıldığı aşikardır. Diğer taraftan kullanımı mevsimsel olarak değişen dondurma veya mayo benzeri ürünlerin tutundurulmasına yönelik faaliyet ve çabalar mevsimsel olarak artış göstermektedir.

Ürün Yaşam Sürecinin Seyri; uluslararası pazarda satış yapan bir şirket tutundurma stratejisine dair alacağı kararlarda mamulün yer aldığı yaşam safhası da belirleyici olabilmektedir. Örnek verilecek olunursa giriş döneminde olan bir mamul ile düşüş döneminde olan mamul için gerçekleştirilecek tutundurma çabaları farklılık göstermektedir. Giriş döneminde reklamlarla beraber mamulün tanıtımı için kişisel satışa ağırlık verilmesi gerekirken, düşme dönemini yaşayan bir mamul için yoğun tutundurma faaliyetlerinden vazgeçilmekte, hatırlatma amaçlı reklamlara yer verilmektedir.

Medya Olanakları; Uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmeler için söz konusu ülke veya ülkelerde farklı medya imkanları tutundurma stratejisi üzerinde etki olmaktadır. Her ülkenin gelişmişlik düzeyi aynı olmadığı gibi o ülkede etkin olan medya aracı da farklı olabilmektedir. 1990' lı yıllarda reklam aracı olarak radyo ve gazete kullanılırken günümüz şartlarında televizyon ve son dönemde özellikle sosyal medya reklam platformu olarak kullanılmaktadır.

2.6.7.1. Uluslararası Reklam

Uluslararası reklamlar, farklı ülkelerdeki reklamları, farklılıkları ve benzerlikleri ile bir ülkenin yurtdışındaki reklamlarının diğer ülkeyi nasıl etkilediğini inceleyen, uluslararası tutundurma stratejisi olarak tanımlanabilir. Uluslararası reklamlar “küresel reklam” ve “çok uluslu reklam” olarak iki şekilde nitelendirilir. Birincisinin odaklandığı belirli bir ülke yoktur, ikincisi ise genellikle araştırmaya özel ilgi duyan ülkeler üzerinde durur (Ha, Abuljadail ve Jiang W. 2018).

1990'lara kadar ürünün sadece tanıtmayı hedefleyen reklamlar günümüzde tüketici ile ürün arasında duygusal bağ kurma amacı gütmüştür. Reklamların bu yönü ile marka bilinirliği meydana getirmesi yönünde ve bu sürecin bir aracı olarak faydalandığı göz ardı edilmemelidir (Sarı, 2007).

2.6.7.2. Uluslararası Halkla İlişkiler

Uluslararası halkla ilişkiler; “bir şirket, kurum ya da hükümetin, diğer ülkelerdeki kamularla ilişki kurmak için yaptığı planlı ve organize edilmiş çabalarıdır. Bu kamular bir şirket, kurum ya da hükümetin icraatlarından etkilenen ya da onları etkileyen çeşitli gruplar olarak tanımlanabilir” (Wilcox, 2009: 504). En basit ifadeyle; basın bültenleri, konuşma ve konferans gibi birçok halkla ilişkiler uygulamaları tamamıyla iletişim temelli faaliyetlerdir (Yılmaz, 2009).

Uluslararası halkla ilişkiler, halkla ilişkiler alanında en hızlı gelişen bölüm olarak ilk sıradadır. Bunun sebebi; küresel sisteme uygun olmadığından dolayı hiçbir ülkenin kapalı ekonomi uygulayamıyor olması ve bundan dolayı küresel ekonomiyi dikkate alan kuruluşların, uluslararası pazarlarda rekabet etme çabaları ve halkla ilişkiler uzmanlarına daha fazla gereksinim duymalarıdır. (Yılmaz, 2009).

2.6.7.3. Uluslararası Kişisel Satış

Herhangi bir uluslararası satış operasyonu kişiler tarafından sağlanmaktadır. Kişisel satış, bir şirket temsilcisi ile olası bir alıcı arasındaki kişiden kişiye en etkili iletişimidir. Bu noktada satış gerçekleştiren kişinin görevi, tüketicinin ihtiyaçlarını doğru anlamak, bu ihtiyaçları tedarik etmek ve müşteriyi satın almaya ikna etmektir. Kişisel satışta şirketlerin uluslararası kültürel normları dikkate alması önemlidir. Uluslararası pazarda satış gerçekleştiren şirketlerin dikkate alması gereken üç temel nokta vardır.

- Satış
- Müşteri İlişkileri
- Bilgi toplama ve iletişim (Albaum ve diğ., 2008:572).

2.6.7.4. Uluslararası Fuar ve Sergiler

Üretim teknolojilerinin gelişmesi, ürün çeşitlenmesi ve iletişim araçlarının gelişimi paralelinde ürünlerin tanıtım ve pazarlanmasında en geçerli araçlar olan fuarlar da gelişme göstermiştir. Bu gelişim çerçevesinde fuarları şu şekilde bölümlendirmek mümkündür (Gürel, 1998). Genellikle bir ticaret fuarı, küçük ve orta ölçekli şirketin uluslararası pazarlama sürecinde ilk iletişimsel adımudur. (Albaum ve diğ.,2008: 577).

Genel (Yatay) Fuarlar; her türlü tüketim, tarım ve sanayi malları sergilendiği bu fuarlar, kamunun ve iş çevreleri olmak üzere herkesin ziyaretine açıktır.

İhtisas (Uzlanım, Dikey) Fuarları; belirli bir sanayi ya da iş kolunun veya belli bir iş koluna ait özelliğin bir bölümü için düzenlenen fuarlardır. İkiye ayrılırlar (Albaum ve diğ., 2008: 577);

- *Büyük ihtisas fuarları;* ileri derecede uzmanlaşmış fuarlar olarak nitelendirilen büyük ihtisas fuarları, çoğunlukla sadece iş adamlarına açık olmakla birlikte, bazısı kısmen diğer ziyaretçilere de açılmaktadır. Sektör ve pazar dilimi bazında düzenlenen bu fuarlar, sergilenen ürünlerle ilgili birçok iş insanının ilgisini çekmeleri sebebiyle, sektör uzmanları tarafından fuarlar içinde en önemlisi kabul edilmektedirler.
- *Küçük ihtisas fuarları;* ikinci derece ihtisas fuarları olarak da adlandırılan küçük ihtisas fuarlarıdır, genellikle perakendecilere yönelik olup, fonksiyonları büyük ihtisas fuarları ile aynıdır.

Bunların dışında; piyasada yerleşmiş olan ürünler ve firmalar için genel tanıtma ve satış geliştirme işlevlerini gerçekleştirmek üzere toplumun her kesimine açık olan ve tüketim ürünlerinin sergilendiği *tüketici fuarları*, Temel alınan bir ürünle ilgili diğer tüm ürün, makine, ekipman, hammadde gibi temel ve yan dalları kapsayacak şekilde düzenlenen *entegre fuarlar* ve katılımın salt bir ülke bazında gerçekleştiği, çeşitli ülkelerde düzenlenen “Türk İhraç Ürünleri Sergileri” ve “Türk Haftaları” gibi *solo fuarlar* da düzenlenmektedir (Gürel, 1998).

3.BÖLÜM

ULUSLARARASI MARKA BİLİNLİRLİĞİ AÇISINDAN ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ (SİBER GÜVENLİK) FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma “gözlem, görüşme ve belge 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 tanımlanmaktadır (Yıldırım, Şimşek: 2006:39). Nitel araştırmada, insanların kendilerini ve ortamlarını nasıl düzenlediğiyle ve bu ortamlarda yaşayanların çevrelerini, semboller, ritüeller, sosyal yapılar, sosyal roller ve benzerleriyle nasıl anlamlandırdığıyla ilgilenmektedir (Berg, Lune, Çev; Aydın; 2015:25). Nitel veri analizi uzun bir zaman almakta ve araştırmacı için yorucu bir süreç haline gelmektedir. Çünkü nicel araştırmada olduğu gibi verileri sayıya dönüştürme ve sayısal verilerin analiz edilmesi nitel araştırmada kullanılamaz. Sayılara dönüştürülen nitel veriler derinliğini ve zenginliğini kaybedebilir. Bu yüzden verilerin anlamından yola çıkarak kavramsal analizin yapılması gerekmektedir. Oldukça yorucu ve uzun olabilen veri analizinde, çeşitli bilgisayar programları mevcuttur. Bu programlar, kelime işlemcileri (Word for Windows), kodlama yazılımları (Etnograph, HyperQual, Xmind) ve kodlama ve kuram geliştirme yazılımları (NVivo, MAXqda, ATLAS.ti, NUD.IS) dır (Yıldırım, Şimşek: 2006:250).

Nitel veri analizi türleri ortaklaşa biçimde temel analitik süreçleri içermektedir. Nitel veri analizine ilişkin konuyu metodolojik düzlemde ele alan az sayıda eser bulunmaktadır. Bunlar içinde üç temel metodoloji kitabının yazarları Wolcott (1994), Miles ve Huberman (1994) ve Dey'in (1993) nitel analiz sürecine ilişkin görüşleri ortak noktalara sahiptir. Bu durumda, farklı yaklaşımlara rağmen nitel veri analizinde ortak olan temel analitik süreçleri ayırt etmek mümkündür. İster teori-inşasına yönelsin isterse teori-testine, bu yaklaşımlardan herhangi birinin seçimi yalnızca araştırmanın önceden yapılandırılması dolayısıyla, esnekliği konusunda bir ayrıma tekabül etmektedir. Nitel veri analizi şu temel analitik süreçleri paylaşır:

- Sınıflandırma (classification): Bu aşamada araştırmacı, verileri benzerlik ve farklılıklarına göre kümelere ayırır. Bu işlem sırasında kategoriler oluşturulur ya da mevcut kategorilerden yararlanır.

- İlintilendirme (linking): Kategorilerdeki ve alt-kategorilerdeki veri parçalarını ve kategorileri birbirleriyle ilintilendirme işlemidir.

- Bağlantılar kurma (connecting): Bu aşamada araştırmacı, mevcut kategoriler ve kavramlar arasında araştırma amaçları çerçevesinde bağlantılar kurmaya çalışır.

3.2. Nitel Araştırmada Örneklem

Araştırma verilerinin elde edildiği kaynakların seçimi ve araştırma sonuçlarını temsil yeteneği önemlidir. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemleri en genel anlamda gözlem ve görüşmedir (Şimşek ve Yıldırım, 2013:101). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntem özellikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılır (Baş ve Akturan, 2017: 225)

- Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri istatistiksel tekniklerle değil, araştırmanın amacına göre seçilmektedir,

- Nitel örneklemlerde amaç istatistiksel genellemeler değil analitik genellemeler yapmaktır,

- Örneklem genel olarak küçük, ama zengin ve derin bilgi sağlayacak şekilde oluşturulmaktadır,

- Örneklem dahil edilen ve edilmeyen birimlere ilişkin araştırmacının gerekçeli açıklamaları olmalıdır,

- Örneklem birimlerinin seçiminde teorik veya kavramsal altyapı dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada nitel analiz yönteminden, veri toplama yöntemi olarak da yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın konusu olan marka bilinirliği, kişiden kişiye göre değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle görüşülen kişilere bu kavram üzerine yapılmış çalışmalardan bahsedilmiş bu şekilde görüşmecilerden daha sağlıklı veriler almak amaçlanmıştır. Bu veri toplama tekniğinde, sorular araştırmacı tarafından daha önceden hazırlanmıştır. Bu çerçevede başlayan görüşmede araştırmacının araştırma konusundan sapmayacak bir şekilde bağımsız sorular sorma hakkına da sahiptir. Görüşme yapılan kişilere görüşme sırasında ses kaydının yapılacağı ve bu ses kaydının araştırmacı

tarafından gizli tutulacağı bilgisi verilmiş ve izinleri dâhilinde görüşme sırasında ses kaydı alınmıştır. Ses kaydı deşifre edilerek, verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. “Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır” (Şimşek ve Yıldırım, 2013:25). Veriler derinleme analizinde “Nvivo 12 Plus” programı kullanılacaktır.

Araştırmanın sorusu:

“Günümüz pazarlama dünyasında uluslararası marka bilinirliği açısından pazarlama stratejilerini ele alarak ülkemizde faaliyet gösteren bilişim (siber güvenlik) firmalarının marka bilinirliğini nasıl sağladıkları ve pazarlama stratejilerinin ne olduğu, ülkemizde de son dönemde hızla gelişen bu sektörün uluslararası alanda pazarlama stratejilerindeki yeniliklerle birlikte hangi pazarlama stratejisini kullanarak marka bilinirliğini nasıl oluşturduklarını, ayrıca yürüttükleri stratejilerle olası fırsatları nasıl avantaja çevirdiklerini ve ülkemize bu alanda sağladıkları katkılarının neler olduğunu” araştırılmasıdır.

Çalışmada, marka bilinirliği ve uluslararası pazarlama stratejilerine yönelik yapılan araştırma konusunun çalışma alanı olarak ülkemizde faaliyet gösteren üç siber güvenlik firmasının pazarlama konusunda deneyimli üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren siber firmalarından üçü görüşmeyi kabul etmiş, ancak çalışmada firmaları hakkında bilgi verilmesini istememişlerdir. Firmaların isimleri verilmemek üzere diğer özellikleri aşağıda verilmiştir;

- A Firması: Şirketlerin dijitalleşmesi süreçlerinde siber güvenlik risklerinin daha iyi yönetebilmelerini sağlamak amacıyla 2013 yılında kurulmuştur. Türkiye ve ABD’ de önemli yatırımları vardır. İngiltere, Almanya, İtalya ve İspanya’ da satış ekipleri kurmuştur. Tüm Ar-Ge faaliyetlerinin Hacettepe, Teknokente gerçekleştirmektedir.

- B Firması: Akıllı kart, tek seferlik şifre, kriptografi, dijital kimlik ve yüksek veri teknolojisi alanlarında faaliyet gösteren ve Türk bir girişimci tarafından 1986 kurulan firmanın merkezi Almanya’ dadır. Firma aynı zamanda uçtan uca kimlik ve mobil güvenlik alanlarında hizmet sağlamaktadır.

- C Firması: 2016 yılında kurulmuştur. Genel merkezi Londra’ dadır. Yeni nesil güvenlik düzenleme, Otomasyon ve Yanıt (SOAR) platformları oluşturur.

Yukarıda bilgileri verilen üç firma, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri, belirli bir başarıya ulaşmış olmaları, siber güvenlik açısından tercih edilen ve tanınan firma olmaları, B2B satış yapmaları ve en önemli özellik olarak da Türkiye’de siber güvenlik alanında B2B hizmet veren kısıtlı firma olmalarından dolayı tercih edilmişlerdir. Bu firmalardan, zengin ve derin bilgi alabilmek için literatür baz alınarak (sorular oluşturulurken literatürde baz alınan çalışmalar; Çelik vd., 2015:60-61; Kadyrova, 2019: 87; Çetindağ, 2018:101; Corukoğlu, 2006:195-197) aşağıdaki sorular belirlenmiştir.

1. Markanızın uluslararasılaşmaya geçiş aşamasını anlatır mısınız? Karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
2. Uluslararası müşteriler ile etkileşim nasıl sağlandı?
3. Firmanızın uluslararası bilinirliğinin artması kurumunuza ne kazandırdı?
4. Uluslararası markalaşma modelinizi anlatabilir misiniz? Kullandığınız uluslararasılaşma stratejileriniz nelerdir?
5. Uluslararası marka, ürün konumlandırmasını nasıl yaptınız?
6. Farklı ülkelerdeki yasal düzenlemeler uluslararasılaşmanızı nasıl etkilemiştir?
7. Uluslararası pazarda markanızın bilinirliğini artırmak için kullandığınız araçlar ve yöntemler nelerdir?
8. Uluslararası pazarlardaki güçlükleriniz nelerdir? Uluslararası pazarlarda avantajlı olduğunuz konular var mı? Varsa nelerdir?
9. Uluslararası pazarda hedef kitle seçimini neye göre yaparsınız?
10. Uluslararası pazarlara giriş için kullandığınız yöntemleriniz nelerdir?
11. Reklam faaliyetlerinizi anlatır mısınız? Reklam konumlandırmanız her ülkede aynı mı olmaktadır?
12. Kültürel farklılıklar sizi etkiliyor mu? Nasıl? açıklar mısınız?
13. Gelecekte uluslararası bilinirliğinizi artırmak için hedefleriniz nelerdir? Bilgi verebilir misiniz?
14. Konuyla ilgili başka söylemek/eklemek istedikleriniz?

3.3. Geçerlilik-Güvenilirlik ve Veri Analizi

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmaların en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. “Geçerlilik ve güvenilirlik bu açıdan araştırmalarda en yaygın kullanılan iki ölçüttür. Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik nicel çalışmalardan farklı

olarak ele alınır” (Şimşek ve Yıldırım, 2013:101). Guba ve Lincoln (1982) inandırıcılık için kriterleri “inanırlılık, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır.” Bir araştırmada bulguların doğruluğunu kontrol etmek için bu kriterlerden bir ya da daha fazlasının belirtilmesi önerilmektedir (Creswell, 2003). Araştırmada elde edilen video kayıtları, dokümana geçirilmesi NVivo 12 Plus ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yazıya geçirilmiş metin, birkaç kez kayıtlar dinlenerek okunmuş ve düzenlenmiştir. Yapılan okumalar sırasında nodlar oluşturulmuş ve buna müteakip, kodlar ve alt kodlar tespit edilmiştir. Daha sonra birbirine yakın kodlar bir araya getirilerek temalar ve alt temalar belirlenmiştir. Belirlenen kod-tema-üst tema birkaç kez gözden geçirilmiş, gerekli düzeltme ve düzenlemeler yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik için, nitel araştırma yöntemini çalışmış ve bilen 3 uzmana danışılarak, kod-tema-üst tema ilişkileri tartışılmış, gerekli görülen güncellemeler yapıldıktan sonra temalara son şekli verilmiştir. Temaları sınıflandırmak ve analiz etmek amacıyla Nvivo 12 Plus programı kullanılmıştır. Yapılan çalışmaların aşamalarına göre, aldığı NVivo 12 Plus’a ait görüntülere tezde yer verilmiştir. Aşağıda, Şekil 1’de araştırmanın ana temaları yer almaktadır.

The screenshot shows the NVivo 12 Plus interface with a list of nodes and their references. The nodes are listed in a table with columns for Name, Sources, and References. The nodes are:

| Name | Sources | References |
|---|---------|------------|
| Hedef pazardaki yasal düzenlemeler | 2 | 2 |
| Reklam faaliyetleri | 2 | 2 |
| Uluslararası strateji | 2 | 2 |
| Uluslararası bilinirliği artırma | 1 | 1 |
| Uluslararası bilinirlik | 2 | 2 |
| Uluslararası marka, ürün konumlandırma | 1 | 1 |
| Uluslararası markalaşma | 1 | 1 |
| Uluslararası müşteriler ile etileşim | 1 | 1 |
| Uluslararası pazara giriş yöntemleri | 1 | 1 |
| Uluslararası pazarda hedef kitle seçimi | 1 | 1 |
| Uluslararası pazardaki avantajlar | 1 | 1 |
| Uluslararası pazardaki güçlükler | 1 | 1 |
| Uluslararasılaşmada kültürel farklılıklar | 3 | 3 |
| Uluslararasılaşmaya geçiş | 1 | 1 |
| Uluslararasılaşmaya geçişteki zorluklar | 1 | 1 |

Şekil 1. Araştırmanın Ana Temaları

3.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde görüşmeler sonucunda, elde edilen verilere ilişkin kavramlar yani her soru bazında yapılan kodlamalar ve kavram-kod haritaları gösterilmiştir. Daha sonra çalışmanın ana tema ve alt temaları verilmiştir.

1. Markanızın uluslararasılaşmaya geçiş aşaması

Çalışma kapsamında ilk olarak siber güvenlik firmalarının uluslararasılaşmaya geçiş aşamalarını anlatmaları istenmiştir. Uluslararasılaşmaya geçiş, uluslararası pazarda yer alabilmeyi ifade etmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmaları uluslararasılaşmaya geçiş aşamasında, Şekil 2’de ki grafikten de görüleceği üzere “şirketin vizyonu” ve “iç pazarın domine edilmesi” olmak üzere 2 üst temada toplanmıştır.



Şekil 2. Uluslararasılaşmaya Geçişe Etken Olan Sebeplere Ait Şema

1.1. Şirketin Vizyonu

Vizyon, firmanın gelecekteki resmidir. “Şirketin Vizyonu” üst temasında katılımcılar, birçok ülkede satış yapmak ve orada faaliyet göstermenin vizyonlarında yer aldığını, şirket vizyonunu bu şekilde oluşturduklarını ve planlamalarını buna göre yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır;

“Aslında uluslararasılaşmaya geçiş genel olarak şirketin temel vizyonu ile alakalı bir şey. Tabii ki Türkiye’deki tüm kurumsal müşteriler ürünümüzü kullansın istiyoruz, ama önce felsefe olması gerekiyor. Uluslararası alanda başarı her zaman sağlayacak bir firma kurma vizyonumuz vardı. Çünkü bunun bence firmalar açısından en büyük şeyi bu vizyonu oturtmak önemli. Aslında bir uluslararası setting alma pozisyonu iki şeyden besleniyor bence. Biri gerçekten böyle bir vizyonunuz olabilir. Bizim vizyon olarak her zaman birçok alanda olmak gibi birçok ülkede faaliyet göstermek gibi bir vizyonumuz vardı.” (A firması)

“Bizim vizyon olarak her zaman birçok alanda olmak gibi birçok ülkede faaliyet göstermek gibi bir vizyonumuz vardı.” (A firması)

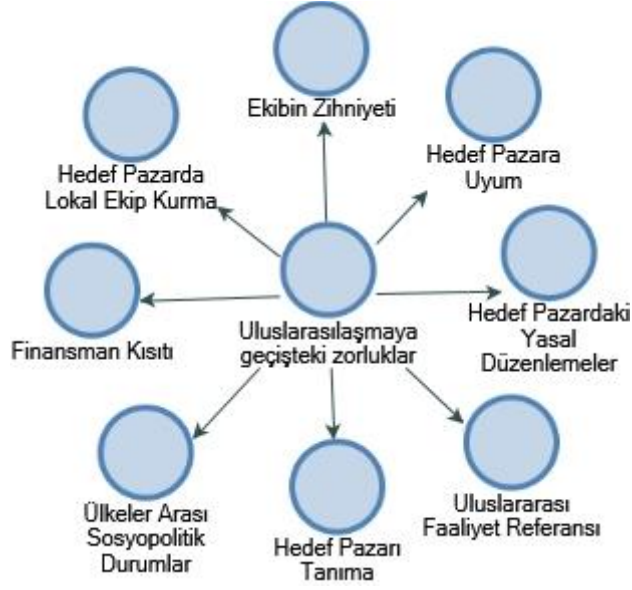
1.2. İç Pazarın Domine Edilmesi

İç pazarın domine edilmesi, iç pazara hükmetmek, iç pazarı kontrol altına almak anlamına gelmektedir. “İç Pazarın Domine Edilmesi” üst temasında katılımcılar, öncelikle yurt içinde iç pazarı domine ettikten sonra temel hedeflere ulaşılmış olduğundan hedeflerini bir adım daha ileriye götürebilmek adına hedeflerini revize ettiklerinde kaçınılmaz olarak uluslararasılaşmak gereğiyle karşı karşıya kaldıklarını anlatmışlardır. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır;

“Uluslararası alanda başarı her zaman sağlayacak bir firma kurma vizyonumuz vardı. Çünkü bunun bence firmalar açısından en büyük şeyi bu vizyonu oturtmak önemli. Aslında bir uluslararası setting alma pozisyonu iki şeyden besleniyor bence. Biri gerçekten böyle bir vizyonunuz olabilir. İkincisi kendi iç pazarınızı domine ettiğiniz zaman dışarı bakabilirsiniz. Bizim vizyon olarak her zaman birçok alanda olmak gibi birçok ülkede faaliyet göstermek gibi bir vizyonumuz vardı.” (A ve B firması).

2. Markanızın Uluslararasılaşmaya Geçişteki Yaşadığınız Zorluklar

Çalışma kapsamında, markalarının uluslararasılaşmaya geçişte yaşadıkları zorluklar sorulmuştur. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararasılaşmaya geçişte yaşadıkları zorluklar, Şekil 3’de ki grafikten de görüleceği üzere “finansman kısıtı”, “hedef pazara uyum”, “hedefpazardaki yasal düzenlemeler”, “hedefpazarı tanıma”, “hedefpazarda lokal ekip kurma”, “ekibin zihniyeti”, “uluslararası faaliyet referansı” ve “ülkeler arası sosyopolitik durumlar” olmak üzere 8 üst temada toplanmıştır.



Şekil 3. Uluslararasılaşmaya Geçişteki Zorluklara Ait Şema

2.1. Finansman Kısıtı

Finansman, herhangi bir girişimin işletilebilmesi, hayata geçirilebilmesi için gerekli olan para veya kredinin temin edilmesidir. “Finansman” üst temasında katılımcılar, özellikle girişim firmalarının uluslararası ve ulusal finansmana erişim imkanlarının çok sınırlı olduğunu, Türkiye'deki girişim ekosisteminin temel olarak ciddi finansman kısıtları içerisinde hareket ettiğini belirtmişlerdir. Devlet desteğinin olduğunu ancak oldukça sınırlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Türk, özellikle girişim firmalarının uluslararası ve ulusal finansmana erişim imkanları çok sınırlı. Öyle olduğu için uluslararasılaşma gerçekten o anlamda yerli firmaları zorlayan bir şey. Baktığınız zaman Türkiye'deki girişim ekosistemi temel olarak ciddi finansman kısıtları içerisinde hareket ediyor. Devletin birtakım destekleri fonları vs. elbette var, ama bunların sizin yabancı firmalara erişim imkânı düşünüldüğü zaman oldukça sınırlı. O yüzden kaynak yetersizliği önemli bir faktör, kaynak yetersizliği içerisinde zaman içerisinde vizyonumuzu da kaybede biliyorsunuz ama en temel zorluğu ben aslında finansman imkanlarına erişim diye değerlendiririm.”(A Firması).

“Bu yüzden Ar-Ge ciddi bütçe isteyen bir alan. Daha önce yapılmış bir şeyi yaptığımızda belki, bunun bütçesi önden kestirilebiliyor, süresi kestirilebiliyor, ekip kestirilebiliyor. Ar-Ge’de tam bu yok. Biraz daha belirsiz bir alan, bunun yarattığı bir bütçe problemi var. Ar- Ge yapısı insanı beklenmedik bir finansal durumla baş başa bırakabiliyor; planlar yapıyorsunuz planlar beklediği gibi çıkmıyor. İkincisi Ar-Ge yapıyorsunuz.” (B Firması).

“İlk etapta doğru pazarı seçmek, doğru yerlere dokunmak için mutlaka biraz süre geçirmenize gerek yok, doğal refleks şu oluyor, finansman kaynaklarına erişim sınırınızdan dolayı, bir yerden bir şey geldi mi çok heyecanlanıyorsunuz.” (A Firması).

“Makro ekonomik gelişmeler sonucu karşılaşılan durumlara hızlı ayak uydurabilmek.” (C Firması).

2.2. Hedef Pazara Uyum

Hedef pazara uyum, ürünün hedeflenen pazara uygun hale getirilmesidir. “*Hedef pazara uyum*”, üst temasında katılımcılar, arz ettiğiniz ürün ya da hizmetin her pazara uymayabileceğini, uluslararasılaşmada bunun bir zorluk olarak karşınıza çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Ar-Ge uluslararasılaşmak istediğiniz zaman ürüne yaptığımız şekil, her markete uymayabiliyor, farklı regülasyonlar var, farklı beklentiler var. Bir market dijital olarak çok gelişmiş, bir market o kadar gelişmemiş.” (B Firması).

2.3. Hedef Pazardaki Yasal Düzenlemeler

Hedef pazardaki yasal düzenlemeler, pazarına girilecek olan ülkede, ürünün pazarlanması, markalaşması, satılması vb., birçok alanda ülkenin yasal düzenlemelerini ifade etmektedir. “*Hedef Pazardaki Yasal Düzenlemeler*” üst temasında katılımcılar, Yurt dışında bir şirket kurmanın zorluklarını vergisel düzenlemeler, işgücü yasaları vb durumlar olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle işgücü anlamında bir hacim yakaladıkları zaman mutlaka yasal düzenlemelere baktıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, bazı ülkelerde stopaj vergisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun küçük firmaları korkuttuğunu ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda çok uzun süreli bir tazminat ödemenin gerekebileceğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Yüksek, oldukça yüksek diyebilirim, yasal düzenleme, kültür hani bunların hepsini bir arada düşünmek lazım. Sadece yasal tarafı ayıramam ama yasal anlamda şöyle bir şey bizi çok etkiliyor. Bazı ülkelerde uluslararası anlamda iş yapmak daha zor. Özellikle bizim uluslararasılaşmaya başladığımız bir noktada istihdama yöneliyoruz. İşte bir şirket kurmanın zorlukları vergisel düzenlemeler, işgücü yasaları gibi şeyler bizim açımızdan çok belirleyici oluyor. Mesela bazı ülkelerde stopaj var. İşte sattığımız ürün üzerinden bir stopaj ödüyorsunuz. İşte özellikle Latin Amerika'da gördüğümüz bir şey. Biz ürünleri ihracat yaparak yurt dışına gönderiyoruz. Ancak geldiğimiz nokta da şirket kurmaya düşündüğümüz. Amerika'da zaten bir şirketimiz var ama asıl kıta Avrupası'nda belirli ülkelerde şirket kurma noktasındayız. Orada özellikle işgücü anlamında bir hacim yakaladığımız zaman, mutlaka bir şirket kurmanız gerek. Şirketi kurmanın getirdiği sorumluluklarını yerine getiren üçüncü bir tarafla çalışmanız gerekiyor. O faktörlere bakarken mutlaka yasal düzenlemelere bakıyoruz. Bazı ülkelerde birini istihdam etmek istiyorsunuz, her

şeyi çok iyi niyetle başlıyor. Fakat zor bir iş yapıyoruz. Kültürel olarak çok iyi uyduğunuzu düşündüğünüz biriyle uymayabilirsiniz. Mesela bazı kıta Avrupa'sı ülkelerinde biri ile iş akdini sonlandırmak istediğinizde, çok uzun süreli bir tazminat ödemeniz gerekebilir. Bir yılı aşkın mesela. Bu tabii ki bizim gibi küçük firmaları korkutuyor. O yüzden öncelikle bir deneme süresi hayata geçiriyoruz, sonra onunla bir sözleşme yapıyoruz ve pazar büyüklüğüne bizim açımızdan ne kadar çekici olduğuna bakarken, aynı zamanda bu tür hukuksal boyutların bizi ilerde ne kadar etkileyeceğine de bakıyoruz.” (A Firması).

2.4. Hedef Pazarı Tanıma

Hedef pazarı tanıma, ürünün pazarlanacağı ülkenin pazar şartlarını bilmektir. “*Hedef Pazarı Tanıma*” üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara girerken zorlandıkları bir diğer noktanın, hedef pazarın belirlenmesi ve satış politikalarının tayin edilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“O noktada optimum maliyet ve optimum getiri, işte mesela nerede satmaya başlayacağız, nasıl satacağız, ürüne yeni hangi fonksiyonları ekleyeceğiz, yani ne kadar maliyet ekleyeceğiz gibi denklemler var, bunlar baya kestirilemez olduğu için bir problem aslında, aşılması gereken ilk problem bu. Diğer uluslararasılaşmak istiyorsunuz, demek ki diğer pazarlara gireceksiniz.” (B Firması).

“Üçüncü noktada aslında, hangi pazarı nasıl seçeceğiniz ilişkin ciddi bir teyit edici cihazınızın olması lazım. Bu da kolay bir şey değil pazarı biraz yaşamamız lazım.” (C Firması).

2.5. Hedef Pazarda Lokal Ekip Kurma

Hedef pazarda lokal ekip kurma, hedef pazarda yerleşik ve yerel bir ekip kurarak, uluslararası pazarın kültürünü, sosyo ekonomik şartlarını bilen ekip ile pazarlama faaliyetlerini yürütmek anlamındadır. “*Hedef Pazarda Lokal Ekip Kurma*” üst temasında katılımcılar, başka ülkelerde gireceğiniz pazarlarda lokal ekiplere ihtiyaç olacağını bunda da dil problemi gibi problemler yaşanabildiğini belirtmişlerdir. Bunu aşmada lokal partnerlerle çalışmanın etkili bir çözüm yolu olabileceğini belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Uluslararasılaşmak istiyorsunuz, demek ki diğer pazarlara gireceksiniz. Bizim ürünümüz biraz güvenle alakalı olduğu için, lokal ekibe ihtiyacı var, şimdi lokal ekipler kurmanız gerekiyor. Daha önce hiç bulunmadığınız ülkeler, dilini bilmediğiniz ülkelerde lokal ekip kurmak, satış ekipleri kurmak, destek ekipleri kurmak, bu da diğer bir yüzleştığımız zorluklardan biri idi. Bunu nasıl aştık, biz biraz da lokal partnerlerle çalışmaya başladık, her yerde ofis kurmayalım ülkelerde lokal partnerlerimiz olsun işte karşılaştığımız diğer şey bu idi.” (B Firması).

2.6. Ekibin Zihniyeti

Ekibin zihniyeti, uluslararası alanda çalıştırdığınız çalışanlarınızın pazara dair yeteneklerini ve şirketin vizyonu ile ortak vizyonunu ifade etmektedir. “*Ekibin Zihniyeti*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara girme de karşılaştıkları zorluklarından bir diğersinin ise, girişimcinin zihniyeti ne olursa olsun kuracağınız ekibinde zihniyetinin oldukça önemli olduğunu, kurumsallaşma ile zihniyet açısından pozitif mesafeler aşılabileceğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“İkincisi tabii maalesef sizin mindset’iniz ne olursa olsun kuracağınız ekibinde mindset’i de oldukça önemli.” (A Firması).

“Aslında kurumsal kapasitenin gelişmesi böyle bir mindset sağlanması anlamında da bayağı bir katkısı oldu.” (A Firması).

2.7. Uluslararası Faaliyet Referansı

Uluslararası faaliyet referansı, uluslararası pazara girme aşamasında kazanılan müşterilerin şirkete referans olmasını ifade etmektedir. “*Uluslararası Faaliyet Referansı*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası bir pazarda kazanılan ilk müşteri üzerinden onu referans göstererek başka pazarlara girmenin, her zaman için çok daha kolay bir yöntem olduğunu, böyle bir referans temin etme gerekliliğine işaret etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“En önemli şey aslında rapitasyon. Baktığınız zaman uluslararası düzeyde iş yapıyor olmak bir başka pazara gittiğiniz zaman, sizin için çok önemli. Uluslararası bir pazarda kazandığınız ilk müşteri üzerinden onu referans göstererek başka pazarlara gitmek, her zaman için çok daha kolay bir yöntem. Siber güvenlikle, Türkiye çok yan yana olan pazarlar değil açıkçası. O yüzden böyle bilinirlik anlamında, rapitasyon anlamında farklı ülkelerde iş yapıyor olmak, bizi çok olumlu etkiledi.” (A Firması).

“Kendi ülkenizdeki X sektöründeki müşteri kullanıp referans olmadıkça başka bir ülkedeki aynı sektöre satmanızın zorluğu.” (C Firması).

2.8. Ülkeler Arası Sosyopolitik Durumlar

Ülkeler arası sosyopolitik durumlar, ülkeler arasında siyasi ve ekonomik durumların inişli çıkışlı olması, sekteye uğraması yada daha iyiye gitme durumlarını ifade etmektedir. “*Ülkeler Arası Sosyopolitik Durumlar*”, üst temasında katılımcılar, uluslararasılaşmanın ülkeler arası sosyopolitik durumun ülke pazarına girmeyi etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Şirket ilk kurulum aşamasında stratejik olarak uluslararası Pazar hedeflendiği takdirde karşılaşılabilecek sorun sayısı genel olarak azalış göstermektedir. Buna bağlı olarak tabii ki genel karşılaşılan sorunlar ile neredeyse tüm şirketler yüz yüze kalabilmektedir. Bunlardan başlıcaları:

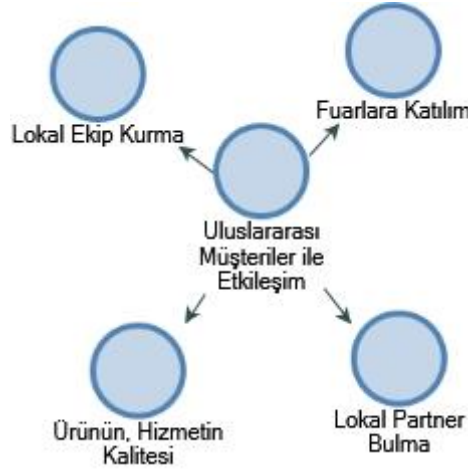
Kendi ülkenizdeki X sektöründeki müşteri kullanıp referans olmadıkça başka bir ülkedeki aynı sektöre satmanın zorluğu,

Makro ekonomik gelişmeler sonucu karşılaşılan durumlara hızlı ayak uydurabilmek,

Ülkeler arası sosyopolitik durumun ticarete etkisi.” (C Firması).

3. Uluslararası Müşteriler İle Etkileşim

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası müşteriler ile etkileşimin nasıl sağladıkları sorulmuştur. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, Şekil 4’de ki grafikten de görüleceği üzere “Fuarlara Katılım”, “Lokal Ekip Kurma”, “Partner Bulma”, “Ürünün/Hizmetin Kalitesi” olmak üzere 4 üst temada toplanmıştır.



Şekil 4. Uluslararası Müşteriler ile Etkileşime Ait Şema

3.1. Fuarlara Katılım

“Fuarlara Katılım”, üst temasında katılımcılar, fuarlar aracılığı ile müşterilerle iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir. Fuarlar vasıtasıyla ilgili müstakbel iş ortakları ile tanışma imkânı bulduklarını, fuarlardan ciddi manada faydalandıklarını belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bizim fuarlar aracılığı ile biz müşterilerle angaje olmaya başladık.” (A Firması).

“Ama ilk ilişki noktası işte fuarlar, bu fuarlar vasıtasıyla ilgili iş ortaklarıyla tanışmak yönünde oldu.” (A Firması).

“En temel kullandığımız şeyler, fuarlar. Siber güvenlikte karar vericilerin katıldığı fuarlar, global düzeyde yapılan fuarlar, bölgesel birtakım fuarlar var. Fuarlardan ciddi şekilde faydalanıyoruz.” (A Firması).

“Biz daha çok karar vericilere yönelik, sosyal medya, fuar, web sitesi vs., kombinasyonla gitmeye çalışıyoruz.” (A Firması).

“Fuarlara gidip doğru kişilere ulaşmayı hedefleyen bir stratejimiz var. Buna Gartner gibi analiz firmalarının yardımını ekleriz.” (B Firması).

“İlk müşteri ile fuarda ya da bölgedeki başka partnerimiz aracılığı ile ya da bölgedeki bir firmanın duyurduğu referansla vs. bir şekilde elde ediyoruz.” (B Firması).

3.2. Lokal Ekip Kurma

Lokal ekip kurma, hedef pazarda yerleşik ve yerel bir ekip kurarak, uluslararası pazarın kültürünü, sosyo ekonomik şartlarını bilen ekip ile pazarlama faaliyetlerini yürütmek anlamındadır. “*Lokal Ekip Kurma*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası müşteriler ile etkileşim için, mutlaka hedef pazarda bulunulması gerektiğini belirtmişlerdir. Uluslararası pazarda lokal dili konuşabilen satış ekipleri, destek ekipleri kurmak gerekeceğini belirtmişlerdir. Bu noktada yaşanan zorluklardan dolayı bir alternatif olarak lokal partnerlerin bir nebze lokal ekip kurma ihtiyacını karşılayabileceğini belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bunun sonrasında bir ekip kurma kararı aldık aslında.” (A Firması).

“Bir iş akdi yaparken belirli yabancı dil özelliklerine bakıyoruz. Uluslararası alanda çalışan hem çalışanlarımızla hem müşterilerimizle hem iş ortaklarımızla nasıl çalışır diye bakıyoruz.” (A Firması).

“Sahada konumlandıracağınız kişilerin bakış açısı çok önemli, ama mutlaka sahada da olmanız çok önemli.” (A Firması).

“Gidiyorsunuz sizden daha iyi İngilizce konuşan insanlarla İngilizce konuşuyorsunuz doğal olarak, tamam konuşuyorlar, her şeyi anlıyorlar ama o ülkede lokal yani yerel dili konuşan biri onlar için çok daha değerli ve o ülkeye verdiğiniz önemi gösteriyor.” (A Firması).

“Burada kültürel faktörler çok önemli oluyor, farklı kültürel faktörlere göre farklı şeyler ortaya koymanız gerekiyor. Mesela biz Meksika ve Brezilya'da iş yapmak istiyoruz. Meksika'da daha kolay mesela, Brezilya'da daha zor bizim açımızdan. Zor olmasının sebebi çok büyük bir ülke, çok daha büyük şehirler var, Meksika'nın Amerika'ya yakın olduğundan İngilizce açısından daha uygun, Brezilya'da İngilizce açısından çok geride değil ama daha çok Portekizce, daha yerel dilleri tercih ediyorlar.” (A Firması).

“Diğeri uluslararasılaşmak istiyorsunuz, demek ki diğer pazarlara gireceksiniz. Bizim ürünümüz biraz güvenle alakalı olduğu için, lokal ekibe ihtiyacı var, şimdi lokal ekipler kurmanız gerekiyor. Daha önce hiç bulunmadığınız ülkeler, dilini bilmediğiniz ülkelerde lokal ekip kurmak, satış ekipleri kurmak, destek ekipleri kurmak, bu da diğer bir yüzleştiğimiz zorluklardan biri idi. Bunu nasıl aştık, biz biraz da

lokal partnerlerle çalışmaya başladık, her yerde ofis kurmayalım ülkelerde lokal partnerlerimiz olsun işte karşılaştığımız diğer şey bu idi.” (B Firması).

“Diğeri, bölgesel ofis ve bölgesel ilişkiler de çok önemli tabii ki. Yani orada güvenilir bir firma olma yerel hizmet verebilme kişilerin dilinden anlayan mühendislerin olup, onlarla ilişki kurabilmesi önemli. Sonuçta firma bizim ürünümüzü internetten bakıp satın alayım dedi, aldım değil. Kurulum, test uzun süreçlerden geçiyor bu süreçlerde kendi mühendisleri sorular soruyor. Onlarla aynı dili yani İngilizce İngilizce, Almanca Almanca değilde, teknik anlamda da benzer dilleri konuşmak, bilmek gerekiyor. Hatta onlara biraz, onların da üstünde olduğumuzu hissettirmek gerekiyor.” (B Firması).

3.3. Lokal Partner Bulma

Lokal partner bulma, pazarına girilmek istenen ülkede faaliyet gösteren aynı sektördeki firmayı bularak, onunla partner olmayı ifade etmektedir. “*Lokal Partner Bulma*”, üst temasında katılımcılar, fikir ve aktif hareket gösterilecek alan doğru seçildikten sonra lokal bir partnerin de etkisi ile çeşitli ülkelerde partner ekosistemi oluşturulması hedef pazarda fiziksel varlığın temin edilmesini sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bunun yanı sıra, biz yurt dışında hedeflediğimiz pazarlarda işte önemli işler yapan çeşitli partnerlerle etkileşimimiz oldu ve bu etkileşim sonrası biz aslında hangi ülkede nasıl bir açılım sağlayabiliriz üzerinde düşünmeye başladık. Ama ilk ilişki noktası işte fuarlar, bu fuarlar vasıtasıyla ilgili iş ortaklarıyla tanışmak yönünde oldu.” (A Firması).

“Başlangıçta var olan eski bağlantılara uyum ile başlayabilecek bu etkileşim nihai süreçte lokal bir kaynağı enable etmeden istenile düzeye gelmemektedir.” (B Firması).

“Fikir ve aktif hareket gösterilecek alan doğru seçildikten sonra lokal bir distribütörün de etkisi ile çeşitli ülkelerde partner ekosistemi oluşturulması ve üretici olarak varlığın fiziksele dönüştürülecek şekilde hareket edilmesi.” (B Firması).

3.4. Ürünün/Hizmetin Kalitesi

“*Ürünün/Hizmetin Kalitesi*”, üst temasında katılımcılar, ürün/hizmet kalitesinin uluslararası müşterilere ulaşmanın bir yolu olduğunu belirtmişlerdir. Ürünün kalitesi, ürünün yenilikçiliği, birçok teknolojinin bu alandaki kullanım alanları, birçok kişinin ilgisini çekmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bizim şirketimizin stratejisi, aslında en iyi ürünü yapmaktan geçiyor. Bizim ürünümüz biraz piyasa ihtiyaçlarının 2 gömlek üzerinde buna güveniyoruz. Biraz da ürün odaklı bir firmayız. O sayededede yüksek güvene ihtiyacı olan pazarlara ulaştık. Almanya, İsviçre, Avusturya gibi yani Almanca konuşulan bölgelerde özellikle bayağı kuvvetliyiz. O bölgelerin bir ortak özelliği var, güvenlik veya kimlikler, kişisel

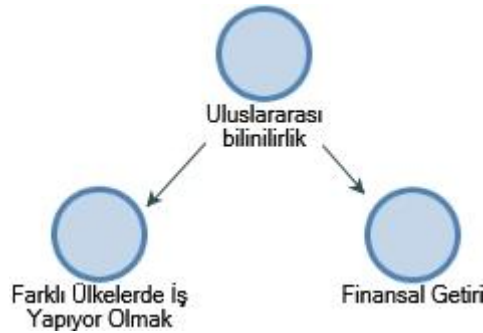
veriler gibi güvene ihtiyaç duyulan konularda hassaslar. O anlamda oraya uygun, oradaki regülasyonlar kişiler kadar hassas değil. Kişiler daha da üzerinde bir güvenliği tercih ediyorlar. Bizim iyi ürünümüzle oraya ulaştık diyebilirim biri bu.” (B Firması).

“En iyi ürünü yapmaya, usulünce karşımızdaki müşterimizin veya ortaklarımızın partnerimizin, ihtiyacını usulünce karşılamaya çalışıyoruz.” (B Firması).

“Burada ama sizin sorunuz noktasında açmak istediğimiz bir nokta varsa, bence en önemli nokta ürün/hizmet kalitesi aslında sizin perspektiften ürünün kalitesi ve aslında yenilikçi tarafı olarak düşünebiliriz. Biz yeni bir alanda faaliyet gösteriyoruz. Yeni bir alanda faaliyet göstermenin artıları ve eksileri var. Herkes aaaa çok yenilikçi çok değişik diye olaya yaklaşıyor. Özellikle belki bu noktada bizim işte ürünümüzün kalitesi ürünümüzün yenilikçiliği, birçok teknolojinin bu alandaki kullanım alanları, birçok kişinin ilgisini çekmiş oldu.” (A Firması)

4.Uluslararası Bilinirlik

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası bilinirliğinin artmasının kurumlarına ne kazandırdığı sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, Şekil 5’de ki grafikten de görüleceği üzere, “Farklı ülkelerde iş yapıyor olmak”, “Finansal Getiri” olmak üzere 2 üst temada toplanmıştır.



Şekil 5.Uluslararası Bilinirliğe Ait Şema

4.1. Farklı Ülkelerde İş Yapıyor Olmak

“Farklı Ülkelerde İş Yapıyor Olmak” üst temasında katılımcılar, Uluslararası bir pazarda kazanılan ilk müşteri üzerinden, onu referans göstererek başka pazarlara gitmek, her zaman için çok daha kolay bir yöntem olduğunu, firmanın bilinirliğinin artması ile, farklı ülkelerde iş yapıyor olma imkanının elde edilerek, firmanın uluslararasılaşma potansiyelinin arttırılabileceği ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“En önemli şey aslında repitasyon. Baktığınız zaman uluslararası düzeyde iş yapıyor olmak bir başka pazara gittiğiniz zaman, sizin için çok önemli. Uluslararası bir pazarda kazandığınız ilk müşteri üzerinden onu referans göstererek başka pazarlara gitmek, her zaman için çok daha kolay bir yöntem. Siber güvenlikle, Türkiye çok yan yana olan pazarlar değil açıkçası. O yüzden böyle bilinirlik anlamında, repitasyon anlamında farklı ülkelerde iş yapıyor olmak, bizi çok olumlu etkiledi.” (A Firması).

“Kendi ülkenizdeki X sektöründeki müşteri kullanıp referans olmadıkça başka bir ülkedeki aynı sektöre satmanızın zorluğu”. (B Firması).

4.2. Finansal Getiri

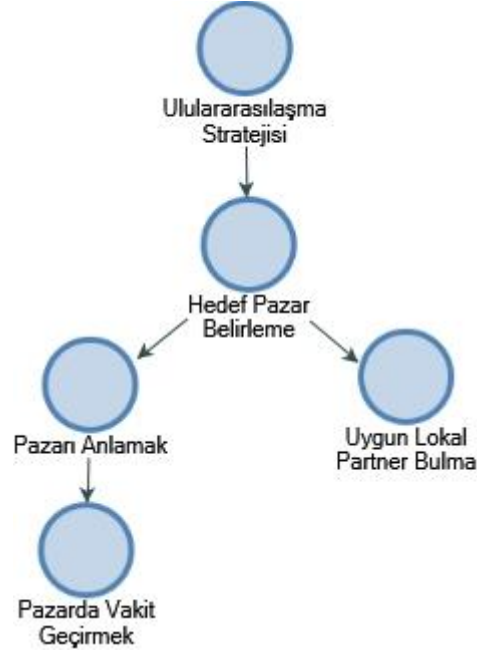
“*Finansal Getiri*” üst temasında katılımcılar, Türkiye hedefli yapılan işin getireceği finansal imkanlara göre, Uluslararası alanda yapılacak işlerin finansal getirisinin çok daha fazla olacağını ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Finansal getirisi çok büyük, diyelim ki finansal piyasalara hitap ediyorsunuz, müşteri sayınız sınırlı kalıyor bir ülkede o anlamda diğer ülkelere açılmak, uluslararası açılmak, epey bir finansal anlamda önünüzü açmış oluyor. Firmanızın boyutunu büyütebilmek için tek kapınız oluyor. Hatta fırsat olduğunu söyleyebilirim.” (B Firması).

“Bir diğer faktör tabii ki finansal, yani baktığımızda uluslararası alanda iş yapabilmek sizin çok daha büyük bir alana ulaşmanızı sağlıyor. Bunun yanında sadece bir alana ulaşmış olmuyorsunuz. Finansmana erişim dediğimiz aslında en başta da zorluklarından bahsettiğimiz konuda da yabancı yatırımcılar vs de, sizinle çok ilgileniyor olabilirler. Yani sadece Türkiye'ye Focus (odaklı) bir iş yapıyor olsanız ulaşacağınız yatırımla, Uluslararası bir alanda bir şeyler yapıyor olmak ve bunun getirdiği uluslararası finansal imkanları tabii ki çok farklı.” (A Firması).

5. Uluslararasılaşma Stratejisi

Uluslararasılaşma stratejisi, firmanın uluslararası pazara girerken izlediği yolu ifade etmektedir. Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararasılaşma stratejilerinin ne olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararasılaşma stratejileri Şekil 6’daki grafikten de görüleceği üzere, “*Hedef Pazar belirleme*”, “*Uygun lokal partner bulma*”, “*Pazarı anlamak*” ve bununda altında “*Pazarda vakit geçirmek*” olmak üzere 5 üst temada toplanmıştır.



Şekil 6. Uluslararasılaşma Stratejilerine Ait Şema

5.1. Hedef Pazar Belirleme

“*Hedef Pazar Belirleme*”, üst temasında katılımcılar, uluslararasılaşma yolunda öncelikli hedef olarak hangi pazara girileceğini, yapılacak işe uygun, iyi pazarı seçmek hangi pazara girileceğini belirleyerek doğru müşteriye ulaşmayı ilk strateji olarak benimsemişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“En iyi ürünü yapmaya, usulünce karşımızdaki müşterimizin veya ortaklarımızın partnerimizin, ihtiyacını usulünce karşılamaya çalışıyoruz. Bu yaptığımız en iyi ürünü öncelikle Gartner gibi market analizi yapan firmalarla da duyurup, ardından yine doğru müşteriye ulaşıp, bunu satmayı hedefliyoruz.” (B Firması).

“Biz şöyle yapıyoruz, öncelikle hedef pazarımızı belirliyoruz. Bizim için en temel faktörlerden biri hangi pazara gireceğimizi belirliyoruz.” (A Firması).

“Biz şeyi gördük, zaman içerisinde iyi bir stratejinin çok fazla unsuru olmak zorunda. Hele bizim yaptığımız işte ancak bu unsurlar içerisinde, önemli olan iyi pazarı seçmek. Size uygun pazarı seçmek.” (A Firması).

5.1.1. Uygun Lokal Partner Bulma

“*Uygun Lokal Partner Bulma*”, üst temasında katılımcılar, hedef pazarda ihtiyaç duyulan lokal ekip Daha önce hiç bulunmadığımız ülkeler, dilini bilmediğiniz ülkelerde, lokal ekip kurmak, yüzleşilen zorluklardan birkaçı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunu aşmak için çeşitli ülkelerde partner ekosistemi oluşturulması, lokal partnerlerle çalışma

stratejisini takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Ama ilk ilişki noktası işte fuarlar vasıtasıyla ilgili iş ortaklarıyla tanıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Diğeri uluslararasılaşmak istiyorsunuz, demek ki diğer pazarlara gireceksiniz. Bizim ürünümüz biraz güvenle alakalı olduğu için, lokal ekibe ihtiyacı var, şimdi lokal ekipler kurmanız gerekiyor. Daha önce hiç bulunmadığımız ülkeler, dilini bilmediğiniz ülkelerde lokal ekip kurmak, satış ekipleri kurmak, destek ekipleri kurmak, bu da diğer bir yüzleştiğimiz zorluklardan biri idi. Bunu nasıl aştık, biz biraz da lokal partnerlerle çalışmaya başladık, her yerde ofis kurmayalım ülkelerde lokal partnerlerimiz olsun işte karşılaştığımız diğer şey bu idi.” (B Firması).

“İlk müşteri ile fuarda ya da bölgedeki başka partnerimiz aracılığı ile ya da bölgedeki bir firmanın duyurduğu referansla vs. bir şekilde elde ediyoruz.” (B Firması).

“Network çok önemli, bunu nasıl kullandığımı önemli, etkinliği yaparken kimleri partner aldığımız önemli, yani önemli stratejiler var.” (B Firması).

“Bunun yanı sıra, biz yurt dışında hedeflediğimiz pazarlarda işte önemli işler yapan çeşitli partnerlerle etkileşimimiz oldu ve bu etkileşim sonrası biz aslında hangi ülkede nasıl bir açılım sağlayabiliriz üzerinde düşünmeye başladık. Ama ilk ilişki noktası işte fuarlar, bu fuarlar vasıtasıyla ilgili iş ortaklarıyla tanışmak yönünde oldu.” (A Firması).

“Fikir ve aktif hareket gösterilecek alan doğru seçildikten sonra lokal bir distribütörün de etkisi ile çeşitli ülkelerde partner ekosistemi oluşturulması ve üretici olarak varlığın fiziksel dönüşürülecek şekilde hareket edilmesi.” (C Firması).

5.1.1.1. Pazarda Vakit Geçirmek

Pazarda vakit geçirmek, uluslararası pazarı tanımak için gerekli/yeterli zamanı ilgili pazarda geçirmek anlamında kullanılmaktadır. “*Pazarda Vakit Geçirmek*”, üst temasında katılımcılar, pazarın iç dinamiklerini iyice anlayabilmek için mutlaka sahada olunması ve vakit geçirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bunun yanında bundan sonraki aşamada aslında o pazarda vakit geçirmeye çalışıyoruz. O pazardaki iç dinamiklerini iyice anlamaya çalışmak istiyoruz. Çünkü sadece pazarın büyüklüğü bir şey ifade etmiyor. O pazarı nasıl adresleyeceğimiz noktasında, iş ortakları sizin kendi yetenekleriniz gibi faktörleri dikkate alıyoruz.” (A Firması).

“Mutlaka sahada da olmanız çok önemli. Aslında tüm bunlar temel stratejinin küçük parçaları. (A Firması).

5.1.2 Pazarı Anlamak

“*Pazarı Anlamak*”, üst temasında katılımcılar, siber güvenlik harcamasının hangi ürünler tarafından kullanıldığına baktıklarını, pazarda kaç tane müşteri hedefinin bulunduğu, müşteri kitlesine, buradaki siber güvenlik harcamasının büyümesine bakmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Temel olarak, ilk etapta yaptıkları şeyin ciddi anlamda pazara anlamak ve pazarın onlara ne kadar uyduğunu ve ürün açısından pazarın olgunluk seviyesini tespit etmek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

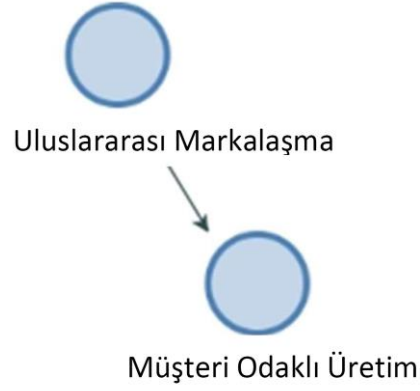
“Artık olaya kurumsal yaklaşıyoruz. Önce ülkeyi bir analiz ediyoruz, bizim hedeflerimiz vertical dediğimiz dikeyler oluyor, bunları endüstri gibi düşünebilirsin.” (A Firması).

“Oradaki genel olarak siber güvenlik harcamasına bakıyoruz. Oradaki kullanılan siber güvenlik harcamasının hangi ürünler tarafından kullanıldığına bakıyoruz. Bizim açımızdan bu alanda bir fit olabilir mi diye bakıyoruz. Kaç tane müşteri hedefine, müşteri kitlesine bakıyoruz. Buradaki siber güvenlik harcamasının büyümesine bakıyoruz. Aslında temel olarak bizim ilk etapta yaptığımız şey ciddi anlamda pazara anlamak ve pazarın bizi ne kadar fit ettiğini anlamak.” (A Firması).

“Aslında başlangıçta gerekli araştırmanın o pazara ilişkin donelerin toplanması ona göre bir stratejinin oluşturulması da zaten olmazsa olmaz. Yanlış pazar da sizin için yanlış bir pazarda, bu kültürel olabilir, pazarın sizin ürününüz açısından olgunluk seviyesi olabilir, doğru bir yön olmazsa, zaten biraz önce saydığım faktörleri de hayata geçirmeniz, başarılı olma şansınız görece düşük oluyor tabii ki.” (A Firması).

6. Uluslararası Markalaşma

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası markalaşma modelinin ne olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası markalaşma Şekil 7’de ki grafikten de görüleceği üzere, “*Halk ile iletişim*” ve “*Geleneksel Araçlar*” olmak üzere 2 üst temada toplanmıştır.



Şekil 7. Uluslararası Markalaşmaya Ait Şema

6.1. Müşteri Odaklı Üretim

Müşteri odaklı üretim, müşteri isteklerine göre müşteriye yönelik, ürünlerin üretilmesi ve hizmetin verilmesini ifade etmektedir. “*Müşteri odaklı Üretim*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası markalaşma için, geleneksel araçların kullanılmasının yanı sıra insanlarla yüz yüze iletişim kurmanın önemli olduğunu, mutlaka sahada olunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Marka bilinirliğini sağlamak. Aslında pazarda bilinirliğinizi sağlamanız lazım. Gerek sosyal medya aracılığıyla gerek konvansiyonel yollarla bunun yanında özellikle bizim yaptığımız işte human touch önemli. Biz kurumlara güvenilir danışman olarak bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Çünkü ilk etapta kurumların kullandıkları mevcut ürünler ne kadar etkinlik sağlıyor ona bakmak istiyoruz. Bu anlamda sahada konumlandıracağınız kişilerin bakış açısı çok önemli, ama mutlaka sahada da olmanız çok önemli.” (A Firması).

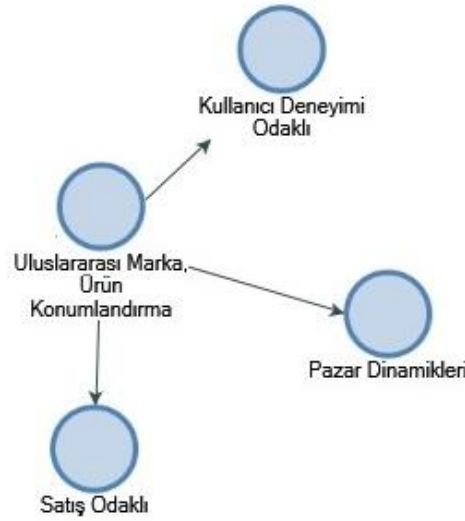
“Marka bilinirliğini sağlamak. Aslında pazarda bilinirliğinizi sağlamanız lazım. Gerek sosyal medya aracılığıyla gerek konvansiyonel yollarla bunun yanında özellikle bizim yaptığımız işte human touch önemli.” (A Firması).

“Burada başlangıç itibari ile logo tasarımında şirket ismine ve üretilen kollaterallere kadar uluslararası marketin hedeflenmesi ve bu bağlamda uygun analiz yapılarak pazara doğru zamanda uygun kanallar ile penetre edilmesi önemlidir.” (C Firması).

7. Uluslararası Marka/Ürün Konumlandırma

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası marka/ürün konumlandırmalarının nasıl olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası Marka/Ürün konumlandırma Şekil 8’de ki grafikten de

görülebileceği üzere, “*Kullanıcı Deneyimi Odaklı*”, “*Pazar Dinamikleri*” ve “*Satış Odaklı*” olmak üzere 3 üst temada toplanmıştır.



Şekil 8. Uluslararası Marka, Ürün Konumlandırma Ait Şema

7.1. Kullanıcı Deneyimi Odaklı

“*Kullanıcı Deneyimi Odaklı*”, üst temasında katılımcılar, ürün konumlandırmada asıl fayda olmasa dahi, ürünü konumlandırırken kullanıcı deneyimlerine de dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Biz güvenlik sağlamamıza rağmen, biraz kullanıcı deneyimi odaklı da kendimizi konumlandırmamız gerekti. Ürünün kullanıcı deneyimli sağladığı iyileştirmeleri de, öyle çıkardık. Asıl benefit o değil asıl fayda o değil, ama onları da öne çıkarmamız gerekti açıkçası.” (B Firması).

7.2. Pazar Dinamikleri

“*Pazar Dinamikleri*”, üst temasında katılımcılar, marka/ürün konumlandırmada, pazarın dinamiklerinin çok belirleyici olduğunu, Pazar kitlesine ve nasıl ulaşılabileceğinin, uygun müşterinin bulunması gibi hususların dikkate alarak, pazarın kendi dinamiklerine bakıp o pazara uygun konumlandırma yapmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Pazar dinamiklerinin çok önemli bir husus olduğunu belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Konumlandırma ürün ya da markanın konumlandırmasını yaparken pazarın dinamikleri çok belirleyici oluyor. Yani hangi müşterileri hedefliyorsunuz, hedef pazarınızın kitlesi ne? Kitleye nasıl ulaşırsınız? gibi yine bir araştırma kısmı çok önemli. Marka ve ürünü konumlandırmak ise ürün

konumlandırması noktasında genellikle bize uygun müşterileri bulmaya çalışıyoruz. Çünkü bizim ürünümüzü, mesela farklı şekillerde yeni Pazar olduğu için farklı alanlarla karşılaşılabilecek bir şey olabiliyor. O noktada çok net mesajlar vermeye çalışıyoruz, ama pazarın kendi dinamiklerine bakıp o pazara uygun konumlandırma yapmaya çalışıyoruz. Ne demek istiyorum mesela görece daha az olgun pazarlarda bizim ürünümüzün use keys leri var, yani sağladığı faydalar var. Görece daha az olgun olduğu pazarlarda öne çıkardığımız birtakım kullanım alanları var. Daha sofistike pazarlarda bizim ürünümüzün evet bu kısmını kullanırsanız dediğimiz bir kısmı var. Özellikle ürün konumlandırmasında pazarın dinamiklerine oradan iş ortaklarının üründen anladıklarını ürünün birden fazla kullanım alanı var. Siber güvenlik işte orada bizim trendland dediğimiz aslında Marka konumlandırması noktasında da yine pazar dinamikleri bizim için çok önemli. Aslında ülkenin kendi kültürel normları gibi faktörler çok belirleyici oluyor. O yüzden markayı konumlandırırken o pazarın ana dinamiklerini anlamak, oradaki müşterinin satın alma davranışını anlamak çok önemli. (A Firması).

7.3. Satış Odaklı

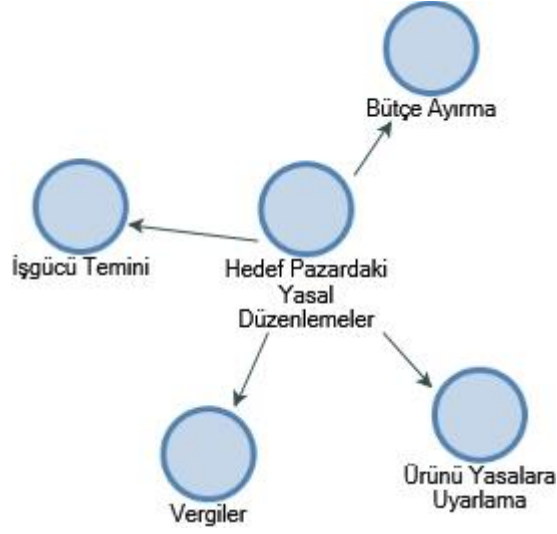
“*Satış Odaklı*”, üst temasında katılımcılar, marka/ürün konumlandırmasında sonuç odaklı olarak hareket etmek suretiyle doğrudan satışa yönelerek satış odaklı bir yaklaşımla hareket etmekte olduklarını ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Ürünün konumlandırmasını biz özellikle markete uyumlu yapmıyoruz. Nasıl söylesem satış odaklı yapıyoruz. Ürünün konumlandırılmasında çok daha fazla yelpazeler açılıyor. Yelpazede birbiriyle örtüşen çok alan oluyor. Biz biraz daha yelpazenin her bir parçasına hitap etmek yerine, daha bütüncül bir çözüm sunup doğrudan satış ve nasıl söyleyeyim ihtiyacı giderip satış odaklı bakıyoruz.” (B Firması).

“O yüzden markayı konumlandırırken o pazarın ana dinamiklerini anlamak, oradaki müşterinin satın alma davranışını anlamak çok önemli.” (A Firması).

8. Hedef Pazardaki Yasal Düzenlemeler

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası hedef pazardaki yasal düzenlemelerin onları nasıl etkiledikleri sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası hedef pazardaki yasal düzenlemelerin Şekil 9’daki grafikten de görüleceği üzere, “*Bütçe Ayırma*”, “*İşgücü Temini*”, “*Ürünü Yasalara Uyarlama*” ve “*Vergiler*” olmak üzere 4 üst temada toplanmıştır.



Şekil 9. Hedef Pazardaki Yasal Düzenlemeler

8.1. Bütçe Ayırma

“*Bütçe Ayırma*”, üst temasında katılımcılar, hedef pazarda finansal kuruluşlara hizmet verileceğinden vergisel düzenlemeler, iş gücü yasaları ve gerekli sertifikaların alınması gibi hususlar için bütçe ayırmanın gerektirdiğinden bahsetmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“O ülkede finansal kuruluşlara hizmet verecekseniz, almanız gereken sertifikalar vs., bunlar hep bütçe aslında. Yani aşılamayacak operasyonel engeller değil. Sadece, ayrıca bütçe ayırmanız gerekiyor. (B Firması).

“İşte bir şirket kurmanın zorlukları vergisel düzenlemeler, işgücü yasaları gibi şeyler bizim açımızdan çok belirleyici oluyor. (C Firması).

8.2. İşgücü Temini

“İşgücü Temini”, üst temasında katılımcılar, yurt dışı pazarda belirli bir hacim yakaladıktan sonra hedef pazarda şirket kurma gerekliliğinin ortaya çıktığını, bu noktada yasal düzenlemeler ve iş gücü temini hususunda bazı zorlukların ortaya çıkabildiğini belirtmişlerdir. Mesela bazı kıta Avrupa'sı ülkelerinde biri ile iş akdini sonlandırmak istediğinizde, çok uzun süreli bir tazminat ödemesi gerekebileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada Şirketi kurmanın getirdiği sorumluluklarını yerine getiren üçüncü bir tarafla çalışması gerekebilme ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bazı ülkelerde uluslararası anlamda iş yapmak daha zor. Özellikle bizim uluslararasılaşmaya başladığımız bir noktada istihdama yöneliyoruz. İşte bir şirket kurmanın zorlukları vergisel düzenlemeler, işgücü yasaları gibi şeyler bizim açımızdan çok belirleyici oluyor. (A Firması).

“Orada özellikle işgücü anlamında bir hacim yakaladığımız zaman, mutlaka bir şirket kurmanız gerek. Şirketi kurmanın getirdiği sorumluluklarını yerine getiren üçüncü bir tarafla çalışmanız gerekiyor. O faktörlere bakarken mutlaka yasal düzenlemelere bakıyoruz”. (A Firması).

“Bazı ülkelerde birini istihdam etmek istiyorsunuz, her şeyi çok iyi niyetle başlıyor. Fakat zor bir iş yapıyoruz. Kültürel olarak çok iyi uyduğunuzu düşündüğünüz biriyle uymayabilirsiniz. Mesela bazı kıta Avrupa'sı ülkelerinde biri ile iş akdini sonlandırmak istediğinizde, çok uzun süreli bir tazminat ödemeniz gerekebilir. Bir yılı aşkın mesela. Bu tabii ki bizim gibi küçük firmaları korkutuyor. O yüzden öncelikle bir deneme süresi hayata geçiriyoruz, sonra onunla bir sözleşme yapıyoruz ve pazar büyüklüğüne bizim açımızdan ne kadar çekici olduğuna bakarken, aynı zamanda bu tür hukuksal boyutların bizi ilerde ne kadar etkileyeceğine de bakıyoruz.” (A Firması).

8.3. Ürünü Yasalara Uyarlama

“*Ürünü Yasalara Uyarlama*”, üst temasında katılımcılar, hedef pazardaki yasal düzenlemelerin olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. İş güvenlik işi olduğundan yasal önlemlerin çok büyük olabildiğini belirtmişlerdir. Bazen düzenlemelere uyumun, ürün içerisinde yapılması gereken büyük değişiklikler içerdiğini, bu durumun ise iş akışından izlenecek yol haritasına kadar genel bir alanı etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Pazarın ne kadar çekici olduğuna bakarken, aynı zamanda bu tür hukuksal boyutların firmaları ilerde ne kadar etkileyeceğine de bakılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır. Bazen düzenlemelere uyum ürün içerisinde yapmanız gereken büyük değişiklikler içermektedir bu durum ise iş akışımızı dan roadmap’ inize kadar genel bir alanı etkileyebilmektedir.” (C Firması).

“İşimiz kimlik ve güvenlik olunca yasal önlemler çok büyük oluyor. Ama demin bahsettiğim 2 gömlek üzeri olmak bu düzenlemelerin ürünümüzü yenileştirelim hadi ekstra bir şey koyalım dedirtmiyor. Zaten biz yeni düzenlemeye hazır oluyoruz. Genellikle fakat ona göre tekrardan bir satış stratejisi belirleyebiliyoruz. Yani yeni bir yasal düzenleme çıkmış, ürünümüz oradaki ihtiyacı tam kapatıyor deyip, oradaki firmalara biz ulaşıyoruz. O düzenlemeye tabi firmalara yani. O ülkede finansal kuruluşlara hizmet verecekseniz, almanız gereken sertifikalar vs., bunlar hep bütçe aslında. Yani aşlamayacak operasyonel engeller değil. Sadece, ayrıca bütçe ayırmanız gerekiyor. Onun dışında ekstra ürüne eklememiz gereken farklı operasyonel boyutlar çıkaran bir durumla karşılaşmıyoruz genelde.” (B Firması).

“Bu tabii ki bizim gibi küçük firmaları korkutuyor. O yüzden öncelikle bir deneme süresi hayata geçiriyoruz, sonra onunla bir sözleşme yapıyoruz ve pazar büyüklüğüne bizim açımızdan ne kadar çekici

olduğuna bakarken, aynı zamanda bu tür hukuksal boyutların bizi ilerde ne kadar etkileyeceğine de bakıyoruz.” (A Firması).

“Bir yerde iş yapmak belirli açılardan özellikle hukuksal düzenlemeler açısından, zor ise dediğim gibi bizim gibi ilk defa bu işleri deneyen o ülkelerde belirli tecrübeleri sınırlı olan, görece küçük firmaları için, yani yoğurdu üfleyerek yiyorsunuz diyebilirim.” (A Firması).

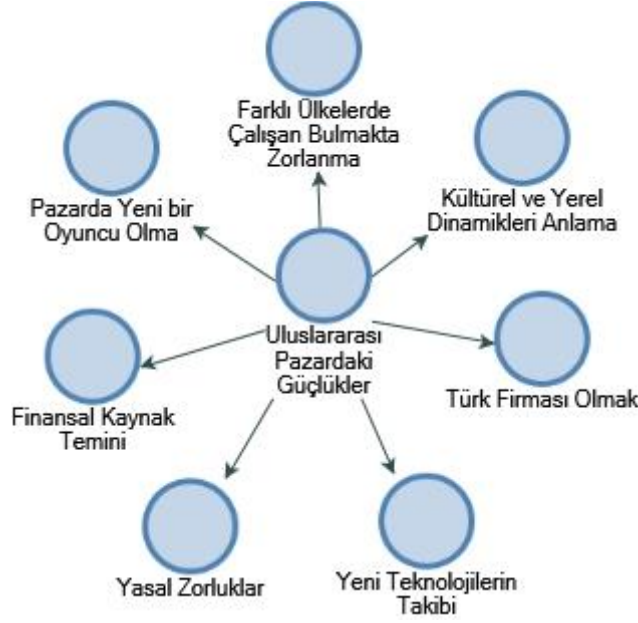
8.4. Vergiler

“*Vergiler*”, üst temasında katılımcılar, şirket kurmanın zorlukları arasında vergisel düzenlemeler ve işgücü yasaları gibi hususların belirleyici olduğunu, bazı ülkelerde stopaj vergi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“İşte bir şirket kurmanın zorlukları vergisel düzenlemeler, işgücü yasaları gibi şeyler bizim açımızdan çok belirleyici oluyor. Mesela bazı ülkelerde stopaj var. İşte sattığınız ürün üzerinden bir stopaj ödüyorsunuz. İşte özellikle Latin Amerika'da gördüğümüz bir şey.” (A Firması).

9. Uluslararası Pazardaki Güçlükler

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası pazardaki güçlüklerin onları nasıl etkiledikleri sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazardaki güçlükleri Şekil 10’daki grafikten de görüleceği üzere, “*Farklı ülkelerde çalışan bulmakta zorlanma*”, “*Finansal kaynak temini*”, “*Kültürel ve yerel yetenekleri anlama*”, “*Pazarda yeni bir oyuncu olmak*”, “*Türk firması olmak*”, “*Yasal Zorluklar*” ve “*Yeni teknolojilerin takibi*” olmak üzere 7 üst temada toplanmıştır.



Şekil 10. Uluslararası Pazardaki Güçlükler Ait Şema

9.1. Farklı Ülkelerde Çalışan Bulmakta Zorlanma

“*Farklı Ülkelerde Çalışan Bulmakta Zorlanma*”, üst temasında katılımcılar, yabancı ülkelerde, özellikle pazarlama alanında personel bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışılan ülkede yerel dili konuşan birinin çok daha değerli olduğunu, o ülkeye verilen önemi gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Özellikle marketing tarafında çalışan bulmakta zorlanıyoruz.” (B Firması).

“Uluslararası pazara giren bizim gibi yeni şirketler yani start up firmalar için finansmanı sağlarsanız dahi, hepsini bir anda hayata geçirebilecek, işgücüne erişim vb., konular kolay değil.” (A Firması).

“Gidiyorsunuz sizden daha iyi İngilizce konuşan insanlarla İngilizce konuşuyorsunuz doğal olarak, tamam konuşuyorlar, her şeyi anlıyorlar ama o ülkede lokal yani yerel dili konuşan biri onlar için çok daha değerli ve o ülkeye verdiğiniz önemi gösteriyor.” (A Firması).

“Uluslararası pazara giren bizim gibi yeni şirketler yani start up firmalar için finansmanı sağlarsanız dahi, hepsini bir anda hayata geçirebilecek, işgücüne erişim vb., konular kolay değil. (A Firması).

9.2. Finansal Kaynak Temini

“*Finansal Kaynak Temini*”, üst temasında katılımcılar, pazarlama yapılabilmesi için kaynak bulmakta zorlandıklarını özellikle finansman tarafına erişim uluslararası pazarlarda karşılaşılan en büyük güçlük olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Ama biraz daha teknik partner stratejimiz de bunun doğru Marketing’inin yapılması için kaynak bulmakta zorlanıyoruz, diğer zorlandığımız nokta da bu aslında.” (B Firması).

“En büyük güçlük bizim açımızdan yeteri kadar ülkede başarılı olmak için çıkardığımız birtakım faktörler var. Bu faktörlerin hepsini birden hayata geçirmek aslında başarının anahtarı. Ancak onları bir anda hayata geçirmek, pahalı bir aktivitedir. Özellikle finansman tarafına erişim bizim uluslararası pazarlarda karşılaştığımız en büyük güçlük. Yani yeteri kadar kişiyle orayı adresleyebilmek, oraya pazarlama faaliyetleri yeterli yapabilmek markanın bilinirliği için, o faaliyetleri hayata geçirebilmek, bizim karşılaştığımız ve bunlar için yeterli finansman bulunması bunlar da bir tanesi”. (A Firması).

9.3. Kültürel ve Yerel Dinamikleri Anlama

“*Kültürel ve Yerel Dinamikleri Anlama*”, üst temasında katılımcılar, kültürel ve yerel dinamikleri anlamının ciddi bir araştırma gereken diğer bir zorluk olduğunu ifade etmişlerdir. Uluslararası pazara nasıl ulaşılabileceğinin o ülkenin kültürel özelliklerini anlamaktan geçtiğini ifade etmişlerdir. Kültürel faktörlerin, özellikle bizim gibi insanların birbirine dokunarak, iş yaptığı alanlarda çok daha fazla hayati öneme arz ettiğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bir de günün sonunda diğer bir zorlukta kültürel ve yerel dinamikleri anlamak zorlukları da anlamak da aslında ciddi bir araştırma gerektiren bir şey. Bunun da başka bir zorluk olduğunu söyleyebilirim.” (A Firması).

“Gidiyorsunuz sizden daha iyi İngilizce konuşan insanlarla İngilizce konuşuyorsunuz doğal olarak, tamam konuşuyorlar, her şeyi anlıyorlar ama o ülkede lokal yani yerel dili konuşan biri onlar için çok daha değerli, ve o ülkeye verdiğiniz önemi gösteriyor. Onlar açısından da o yüzden o ülkede olduğunuz zaman o ülkenin kültürel faktörlerini çok iyi bilmeniz gerekiyor. Pazarlama stratejileri de öyle pazara nasıl ulaşacağınız noktası o ülkenin kültürel özelliklerini anlamaktan geçiyor. İşte sosyal medya onlar için ne kadar önemli, sosyal medya üzerinden pazarlamayı düşünmek dijiting Marketing dediğimiz kısım orada ne kadar reseptörler gibi faktörlerin hepsini anlamak gerekir. Burada kültürel faktörler çok önemli oluyor, farklı kültürel faktörlere göre farklı şeyler ortaya koymanız gerekiyor. Mesela biz Meksika ve Brezilya’da iş yapmak istiyoruz. Meksika’da daha kolay mesela, Brezilya’da daha zor bizim açımızdan. Zor olmasının sebebi çok büyük bir ülke, çok daha büyük şehirler var, Meksika’nın Amerika’ya yakından olduğundan İngilizce açısından daha uygun, Brezilya’da İngilizce açısından çok geride değil ama daha çok Portekizce,

daha yerel dilleri tercih ediyorlar. Kültürel faktörler, özellikle bizim gibi insanların birbirine dokunarak, iş yaptığı alanlarda çok daha fazla hayati öneme sahiptir.” (A Firması).

9.4. Pazarda Yeni bir Oyuncu Olma

“*Pazarda Yeni bir Oyuncu Olma*”, üst temasında katılımcılar, yeni bir pazara girmeye çalışıldığında, tabii ki o pazarda mevcut oyuncular bulunduğunu ve pazarın bir yapısının oluşmuş olduğunu ve bu yapıyı bozarak oraya bir oyuncu olarak yerleşmenin zor olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Güçlükler daima network'e zor ulaşmaktır. Yani bir pazara girdiğiniz zaman ve tabii ki orada bir oyuncu vardır. Zorluk, o piyasanın mevcut konumudur yani. Mevcut bir yapısı var, biz onu bozup, orada bir oyuncu olmaya çalışıyoruz, zorluk burada başlıyor.” (B Firması).

9.5. Türk Firması Olmak

“*Türk Firması Olmak*”, üst temasında katılımcılar, siber güvenliği Türkiye ile bağdaştıramama gibi bir durumun olduğunu ifade etmişlerdir. Teknoloji tarafında, Türk firması olmanın çok kolay bir şey olmadığını belirtmiş, kendinizi 3 defa ispatlamanız gerektiğini ifade etmişlerdir. Karşıdaki firmanın Türk firmasını finansal sürdürülebilirliğini sorguladığını, ne kadar süre ayakta kalabilecek bir firma olduğunu sorguladıklarını ifade etmişlerdir. Bu yönüyle Türk firması olarak Siber Güvenlik alanında pazarda zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Türk firmaları ile çalışmak istemeyen Avrupalı firmalar olabiliyor veya Amerikalı- Amerikalı firma ile çalışmak isteyebiliyor, Alman-Alman firma ile çalışmak isteyebiliyor, o noktada siz onun piyasasında bulunmayan bir ürünü sunuyor olmanız veya ürün varsa bile katma değer sağlayan bir ürün sunmanız gerekiyor, kendinizi ispatlamanız daha uzun sürüyor.

“Siber güvenliği Türkiye ile bağdaştıramama gibi bir durum ekstra bir durumdur. Güvenlikte daha hassas ve daha sorgulayıcı oldukları için daha ülke içinde tutmak isteyebilirler. Yani sektör ile alakalı bir durum. Ama genelde bakılabilir. Meyve satarken bile belki benzer şeylerle karşılaşsınız. Sonuçta karşınızdaki kişi sizin finansal sürdürülebilirliğinizi sorguluyor, düşünüyor olabilir. Yani ben bunlarla iş yapacağım ama ne kadar süre ayakta kalabilen firma? nerede merkezi, kimlerle konuşuyorum acaba gibi sorular da olabilir.” (B Firması).

“Bir kişiyi bir ürünü alıyorsa aslında konuşabildiği, anlaşabildiği kişiden alır. Anlaşabildiği kişi onun kültürüne yakınsa, zaten daha kolay anlaşılır. O anlamda bu tip bir kayma her sektörde var.” (B Firması).

“Bir başka unsur da maalesef, hani teknoloji tarafında Türk firması olmak çok kolay bir şey değil. Hadi keşke çok kolay olsaydı ama değil. Bazen karşılaşmalarımızda gerçekten Türk firması mısınız

diye? Soruyorlar. Evet Türk firmasıyız istiyoruz, çünkü en popüler teknoloji alanında insanlar Türk firması görmeye alışık değiller. Gördükleri zaman büyük şüphe ile yaklaşıyorlar. Bizim faaliyette olduğumuz alan ekseriye, İsrail ve Amerika firmaları tarafından domine ediliyor. Onu korumak bağımsız bir bakış açısıyla hani kendinizi 3 defa ispatlamanız gerekiyor. Masaya bir İsrail firması ile otursanız ki (İsrail firmasını örnek olması açısından veriyorum), karşı tarafa inanılmaz güven veriyor, yüzlerce İsrail firması bunu başarmış.” (A Firması).

9.6. Yasal Zorluklar

“*Yasal Zorluklar*”, üst temasında katılımcılar, İş kimlik ve güvenlik olunca, yasal önlemlerin çok büyük olduğunu belirtmişlerdir. Yasal zorluklar ortaya çıkabildiğini, işe birini işe almanın zorluklarının ortaya çıkabildiğini belirtmişlerdir. *Bazen düzenlemelere uyum, ürün içerisinde büyük değişiklikler yapmanız gerektiğini bu durumun ise iş akışın dan yol haritasına kadar genel bir alanı etkileyebildiğini ifade etmişlerdir.* Çalışılacak ülkede birtakım sertifikalar vs., almak gerekebileceğini, bunun için de bir bütçe ayırmak gerektiğini belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“İşimiz kimlik ve güvenlik olunca yasal önlemler çok büyük oluyor. Ama demin bahsettiğim 2 gömlek üzeri olmak bu düzenlemelerin ürünümüzü yenileştirelim hadi ekstra bir şey koyalım dedirtmiyor. Zaten biz yeni düzenlemeye hazır oluyoruz. Genellikle fakat ona göre tekrardan bir satış stratejisi belirleyebiliyoruz. Yani yeni bir yasal düzenleme çıkmış, ürünümüz oradaki ihtiyacı tam kapatıyor deyip, oradaki firmalara biz ulaşıyoruz. O düzenlemeye tabi firmalara yani. O ülkede finansal kuruluşlara hizmet verecekseniz, almanız gereken sertifikalar vs., bunlar hep bütçe aslında. Yani aşılamayacak operasyonel engeller değil. Sadece, ayrıca bütçe ayırmanız gerekiyor. Onun dışında ekstra ürüne eklememiz gereken farklı operasyonel boyutlar çıkaran bir durumla karşılaşmıyoruz genelde.” (B Firması).

“Bu tabii ki bizim gibi küçük firmaları korkutuyor. O yüzden öncelikle bir deneme süresi hayata geçiriyoruz, sonra onunla bir sözleşme yapıyoruz ve pazar büyüklüğüne bizim açımızdan ne kadar çekici olduğuna bakarken, aynı zamanda bu tür hukuksal boyutların bizi ilerde ne kadar etkileyeceğine de bakıyoruz.” (A Firması).

“Bir yerde iş yapmak belirli açılardan özellikle hukuksal düzenlemeler açısından, zor ise dediğim gibi bizim gibi ilk defa bu işleri deneyen o ülkelerde belirli tecrübeleri sınırlı olan, görece küçük firmaları için, yani yoğurdu üfleterek yiyorsunuz diyebilirim.” (A Firması).

“Yasal zorluklar ortaya çıkabiliyor. İşte birini işe almanın zorlukları çıkabiliyor, entity (ticari işletme) kurmanın zorlukları çıkabiliyor, bu tür zorluklar var.” (A Firması).

“Olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır. Bazen düzenlemelere uyum ürün içerisinde yapmanız gereken büyük değişiklikler içermektedir bu durum ise iş akışınızı dan roadmap’ inize kadar genel bir alanı etkileyebilmektedir.” (C Firması).

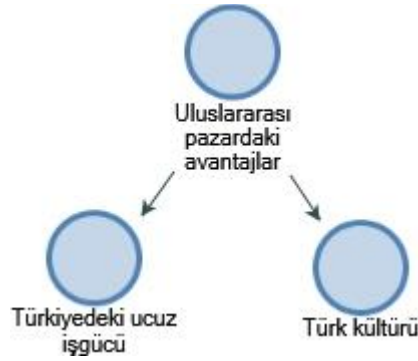
9.7. Yeni Teknolojilerin Takibi

“Yeni Teknolojilerin Takibi”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazarlarda siber güvenlik alanında sürekli yenilenen teknolojinin takip edilerek bunun sürdürülebilirliğini muhafaza etmenin başka bir zorluk olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bir yandan da teknoloji eskiyor, yeni şeyler eklemeniz yeni ayarlamalar yapmanız gerekiyor. Bunların hepsi sürdürülebilirlik açısından, diğer bir zorluk.” (B Firması).

10. Uluslararası Pazardaki Avantajlar

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası pazardaki avantajlarının neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazardaki avantajlarının Şekil 11’deki grafikten de görüleceği üzere, “Türk kültürü”, ve “Türkiye’deki ucuz iş gücü” olmak üzere 2 üst temada toplanmıştır.



Şekil 11. Uluslararası Pazardaki Avantajlara Ait Şema

10.1. Türkiye’deki Ucuz İşgücü

“Türkiye’deki Ucuz İşgücü”, üst temasında katılımcılar, Türkiye’de kaliteli bir işgücü istihdam etme ve bunu da görece daha ucuz maliyetle istihdam etme şansının olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’nin doğası gereği Türkiye’de çok kaliteli insan gücünü, rakiplerine göre daha ucuz daha uygun koşullarda temin etme imkânı bulabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Biz ve bizim gibi firmalar, avantaj sağladığımız noktalar elbette şunu söyleyebilirim; biz kaliteli bir işgücü istihdam etme ve bunu da görece daha ucuz maliyetle istihdam etme şansına sahibiz. Türkiye’de halen daha mühendislik havuzu güçlü bir havuz. Siber güvenlik mühendisleri, yazılım mühendislerine

erişimimiz var Türkiye’de. Çok kaliteli insan gücünü rakiplerimize göre daha ucuz, daha uygun koşullarda, Türkiye'nin doğası gereği çalıştırma fırsatımız oluyor.” (A Firması).

10.2. Türk Kültürü

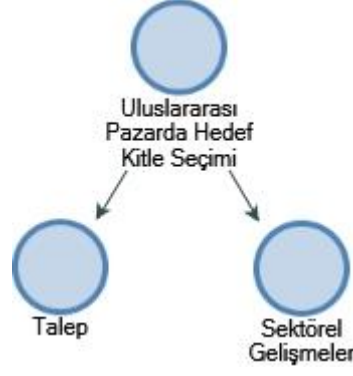
“*Türk Kültürü*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazarda, Türk kültürü ile yaklaşmanın, daha çevik, daha hızlı, daha müşteri odaklı düşünebilmek şeklinde faydalarının görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda Orta Doğu ve Asya pazarlarında Türk kültürünün pozitif etkisini görebildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca *ülkemizde, girişimcilik ekosistemine de ilişkin bir açıklığın olduğunu, bir şeyleri başarma, tarihte iz bırakma gibi duygusal faktörler Türk firmalarını görece daha avantajlı konuma getirdiğini belirtmişlerdir.* Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Türk firması olmamızın pozitif etkisi, Türkiye’de oluyor. Onun dışında yurt dışına gittiğimiz zaman Türk firması demeyeyim de, Türk kültürü ile yaklaşmanın epey bir pozitif yanını görüyoruz. Pozitiflerden bahsederek birincisi daha çevik, daha hızlı, daha müşteri odaklı düşünebiliyor. O anlamda bu da müşterilerimizin hoşuna gidiyor. Avrupa’daki müşterilerimizin de hoşuna gidiyor. Görmedikleri bir hizmet anlayışımız var Türkler olarak. Onun dışında Ortadoğu’da bazen daha kolay oluyor iletişim, belki aynı şekilde Asya’da da olabilir, tabii her zaman değil.” (B Firması).

“Yani bu bizim açımızdan bir avantaj, ülkemizde girişimcilik ekosistemine de ilişkin bir açıklık var. Bir şeyleri başarma, tarihte iz bırakma gibi duygusal faktörlerden biri, onlarda aslında bizi görece olarak daha avantajlı konuma getiriyor.” (A Firması).

11. Uluslararası Pazarda Hedef Kitle Seçimi

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası pazarda hedef kitle seçiminin neye göre yapıldığı sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazarda hedef kitle seçimini Şekil 12’deki grafikten de görüleceği üzere, “*Sektörel gelişmeler*”, ve “*Talep*” olmak üzere 2 üst temada toplanmıştır.



Şekil 12. Uluslararası Pazardaki Hedef Kitle Seçimine Ait Şema

11.1. Talep

“*Talep*”, üst temasında katılımcılar, talebin önemli olduğunu, ancak sadece talep hareket edilemeyeceğini, taleple birlikte, talebin ne kadar kalıcı olduğunu, talebin ne kadar genişleme fırsatının olduğunu ve pazarın yeteri kadar olgunlaşmış olmasının da siber güvenlik açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Talep önemli bir şey ama sadece taleple hareket ettiğiniz, stratejiler kurduğunuzda yanlış olabilir. Hani ilk etapta ilk yurtdışı pazar seçiminizde falan, taleple gidebiliyorsunuz. İnsanın doğası sizi bir şeyler çekiyor. Ama baktığınız zaman talep önemli olmakla birlikte talebinin ne kadar kalıcı olduğu ve ne kadar genişleme fırsatının olduğu önemli. Özellikle biz pazarı seçerken, pazarın büyüklüğüne bakıyoruz. Bizim açımızdan büyüklüğüne bakıyoruz, pazar büyümesine işte bizim Siber güvenlik açısından bakıyoruz. Pazarın Siber güvenlik olgunluğuna bakıyoruz. Çünkü bizim ürünümüz diğer Siber güvenlik ürünlerinin pazarda olmasına bağlı. Çünkü biz onların ne kadar etkinlik sağladığını test ediyoruz. Pazar o olgunlukta değilse bizim açımızdan çok uygun olmuyor. Pazarın ne kadar açık olduğuna bakıyoruz, yani inovasyona.” (A Firması).

“Doğrudan ihtiyaca göre ihtiyacı nasıl görüyoruz dersek, ihtiyaç çok bizim sektörümüzde bariz.” (B Firması).

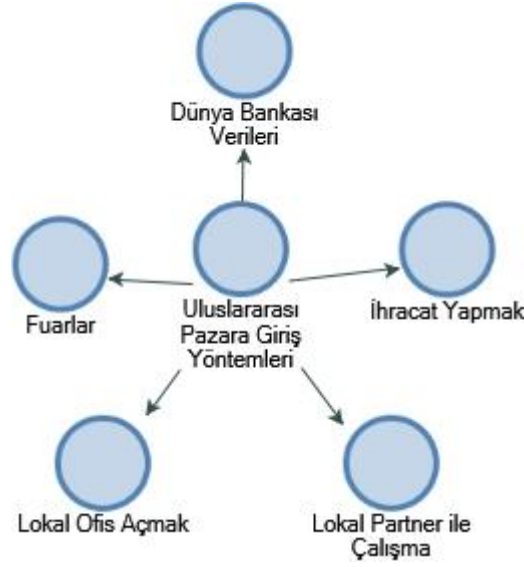
11.2. Sektörel Gelişmeler

“*Sektörel Gelişmeler*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazardaki hedef kitle seçiminde, sektörel gelişmeler ve teknolojik akımın etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Burada en önemli aşama sektörel gelişmeler ve teknolojik akım etkili olmaktadır.” (C Firması)

12. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararası pazarlara giriş için kullandıkları yöntemlerin neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazarlara giriş için kullandıkları yöntemlerin Şekil 13’deki grafikten de görüleceği üzere, “Dünya bankası verileri”, “Fuarlar”, “İhracat yapmak”, “Ofis açmak” ve “Partner ile çalışma” olmak üzere 5 üst temada toplanmıştır.



Şekil 13. Uluslararası Pazara Giriş Yöntemlerine Ait Şema

12.1. Dünya Bankası Verileri

“Dünya Bankası Verileri”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara girmeden önce, özellikle hukuksal düzenlemeler açısından Dünya Bankası istatistik verilerine baktıklarını ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Dünya Bankası’nın falan anketleri vardır. Bunlar önemli gerçekten, bir yerde iş yapmak belirli açılardan özellikle hukuksal düzenlemeler açısından”. (A Firması).

12.2. Fuarlar

“Fuarlar”, üst temasında katılımcılar, fuarlara giderek doğru kişilere ulaşmayı hedefleyen bir stratejilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Doğrudan hedef pazarın fuarlarına katılarak ya da başka partnerler aracılığı ile ilk müşteriyi elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Fuarlara gidip doğru kişilere ulaşmayı hedefleyen bir stratejimiz var. Buna Gartner gibi analiz firmalarının yardımını ekleriz.” (B Firması).

“Biri böyle, diğeri de ülke sınırları ile bakacaksak, o zaman doğrudan hedeflediğimiz pazarların, fuarlarına katılmak, ayrıca bir durum daha var tabii ülkedeki ilk varlığımızda hani orada lokal bir partnerimiz oluşuyorsa biraz ona da güveniyoruz.” (A Firması).

“İlk müşteri ile fuarda ya da bölgedeki başka partnerimiz aracılığı ile ya da bölgedeki bir firmanın duyurduğu referansla vs. bir şekilde elde ediyoruz.” (A Firması).

“Ama bölgeye inanıyorsak, işte fuarına katılıyoruz, etkinliklere katılıyoruz. Biz kendimiz etkinlikler düzenliyoruz, oralarda sadece biz katılmıyor hem ihracat yönetimi hem de orada bir şube açma yöntemini kullanıyoruz. Öyle mi evet onun için de farklılaşmalar var aslında. Network çok önemli, bunu nasıl kullandığımız önemli, etkinliği yaparken kimleri partner aldığımız önemli, yani önemli stratejiler var.” (B Firması).

12.3. İhracat Yapmak

“*İhracat Yapmak*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara giriş aşamasında doğrudan ürünleri ihracat yaparak yurt dışına gönderdiklerini ancak zamanla gelinen noktada yurt dışında şirket kurma düşüncesinin oluştuğunu ifade etmişlerdir. İşgücü anlamında belli bir hacmi yakaladıktan sonra orada şirket kurma gerekliliğinin arttığını ve bununla ilgili yasal düzenlemelere mutlak surette baktıklarını ifade etmişlerdir. Giriş noktasında ihracat yaptıklarını, ilgili ülkede müşteri sayıları arttıkça, istihdam edeceğimiz kişi sayısı arttıkça bir servis şirketi ile anlaşma sağlama stratejisi izlediklerini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Biz ürünleri ihracat yaparak yurt dışına gönderiyoruz. Ancak geldiğimiz nokta da şirket kurmaya düşündüğümüz. Amerika'da zaten bir şirketimiz var ama asıl kıta Avrupası'nda belirli ülkelerde şirket kurma noktasındayız. Orada özellikle işgücü anlamında bir hacim yakaladığımız zaman, mutlaka bir şirket kurmanız gerek. Şirketi kurmanın getirdiği sorumluluklarını yerine getiren üçüncü bir tarafla çalışmanız gerekiyor. O faktörlere bakarken mutlaka yasal düzenlemelere bakıyoruz. Bazı ülkelerde birini istihdam etmek istiyorsunuz.” (A Firması).

“Giriş noktasında ihracat yapıyoruz, ülkede müşteri sayımız arttıkça istihdam vereceğimiz kişi sayısı arttıkça, biz orada entity (ticari işletme) kurmak ya da entity (ticari işletme) imkânlarını sağlayan üçüncü taraf servis şirketleri ile anlaşma yolunda bir stratejimiz var.” (B Firması).

“Biz kendimiz etkinlikler düzenliyoruz, oralarda sadece biz katılmıyor hem ihracat yönetimi hem de orada bir şube açma yöntemini kullanıyoruz.” (B Firması).

12.4. Lokal Ofis Açmak

“*Lokal Ofis Açmak*”, üst temasında katılımcılar, hedef ülkede müşteri sayısı arttıkça lokal ekibe ihtiyaç artmakta lokal ekipler kurma gereği oluştuğunu ifade etmişlerdir. Daha önce hiç bulunmadığını dilini bilmediğiniz bir ülkede, satış ve destek ekiplerini kurmanın zor bir iş olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle pazarlama tarafında çalışan bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bunu aşmak içinde lokal partnerlerle çalışmaya yöneldiklerini belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Güvenle alakalı olduğu için, lokal ekibe ihtiyacı var, şimdi lokal ekipler kurmanız gerekiyor. Daha önce hiç bulunmadığımız ülkeler, dilini bilmediğiniz ülkelerde lokal ekip kurmak, satış ekipleri kurmak, destek ekipleri kurmak, bu da diğer bir yüzleştığımız zorluklardan biri idi. Bunu nasıl aştık, biz biraz da lokal partnerlerle çalışmaya başladık, her yerde ofis kurmayalım ülkelerde lokal partnerlerimiz olsun işte karşılaştığımız diğer şey bu idi.” (B Firması).

“Özellikle marketing tarafında çalışan bulmakta zorlanıyoruz. Ama biraz daha teknik partner stratejimiz de bunun doğru Marketing’inin yapılması için kaynak bulmakta zorlanıyoruz, diğer zorlandığımız nokta da bu aslında.” (B Firması).

“Ama bölgeye inanıyorsak, işte fuarına katılıyoruz, etkinliklere katılıyoruz. Biz kendimiz etkinlikler düzenliyoruz, oralarda sadece biz katılmıyor hem ihracat yönetimi hem de orada bir şube açma yöntemini kullanıyoruz. Öyle mi evet onun için de farklılaşmalar var aslında. Network çok önemli, bunu nasıl kullandığını önemli, etkinliği yaparken kimleri partner aldığımız önemli, yani önemli stratejiler var.” (B Firması).

“Giriş noktasında ihracat yapıyoruz, ülkede müşteri sayımız arttıkça istihdam vereceğimiz kişi sayısı arttıkça, biz orada entity (ticari işletme) kurmak ya da entity (ticari işletme) imkânlarını sağlayan üçüncü taraf servis şirketleri ile anlaşma yolunda bir stratejimiz var.” (B Firması).

12.5. Lokal Partner ile Çalışma

“*Lokal Partner ile Çalışma*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazarda lokal ekiplere ihtiyaç duyulmakta, dilini bilmediğiniz ülkelerde, satış ve destek ekiplerinin kurulmasının bir zorluk olduğunu bunu aşmak içinde kısa yollu bir kanal olarak lokal bir partner bularak, uluslararası pazarda çalışma imkânı elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Partnerin çok stratejik olarak kullanılabildiğini şöyle ki hedef pazarda çok sayıda müşterisi olan bir partnerle çalışarak o müşterilerin kısa yoldan kazanılabildiğini, böylelikle bir anda ülke dışında birçok ülkeye bir anda erişilebildiğini ifade etmişlerdir. Kimin partner olarak alındığının stratejinin önemli bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Bizim ürünümüz biraz güvenle alakalı olduğu için, lokal ekibe ihtiyacı var, şimdi lokal ekipler kurmanız gerekiyor. Daha önce hiç bulunmadığımız ülkeler, dilini bilmediğiniz ülkelerde lokal ekip kurmak, satış ekipleri kurmak, destek ekipleri kurmak, bu da diğer bir yüzleştığımız zorluklardan biri idi. Bunu nasıl aştık, biz biraz da lokal partnerlerle çalışmaya başladık, her yerde ofis kurmayalım ülkelerde lokal partnerlerimiz olsun işte karşılaştığımız diğer şey bu idi.” (B Firması).

“Özellikle marketing tarafında çalışan bulmakta zorlanıyoruz. Ama biraz daha teknik partner stratejimiz de bunun doğru Marketing’inin yapılması için kaynak bulmakta zorlanıyoruz, diğer zorlandığımız nokta da bu aslında.” (B Firması).

“Fuarlara gidip doğru kişilere ulaşmayı hedefleyen bir stratejimiz var. Buna Gartner gibi analiz firmalarının yardımını ekleriz. Onun dışında partnerleri çok stratejik olarak kullanıyoruz. Şöyle düşünebilirsin partnerinizin 10000 müşterisi var, bizde 10000 müşterisi olduğu için onlara daha kolay ulaşıyoruz ve böylece uluslararasılaşmayı daha kolaylıyoruz. Böylece ülke sınırlarına bakmadan, teknoloji ile bakıp bu tip teknolojileri kullanıyorlarsa, ben de teknoloji sahibi ile partnersem beni de kullanır mantığıyla hareket ediyoruz. Biri böyle, diğeri de ülke sınırları ile bakacaksak, o zaman doğrudan hedeflediğimiz pazarların, fuarlarına katılmak, ayrıca bir durum daha var tabii ülkedeki ilk varlığımızda hani orada lokal bir partnerimiz oluşuyorsa biraz ona da güveniyoruz.” (B Firması).

“İlk müşteri ile fuarda ya da bölgedeki başka partnerimiz aracılığı ile ya da bölgedeki bir firmanın duyurduğu referansla vs. bir şekilde elde ediyoruz.” (B Firması).

“Ama bölgeye inanıyorsak, işte fuarına katılıyoruz, etkinliklere katılıyoruz. Biz kendimiz etkinlikler düzenliyoruz, oralarda sadece biz katılmıyor hem ihracat yönetimi hem de orada bir şube açma yöntemini kullanıyoruz. Öyle mi evet onun için de farklılaşmalar var aslında. Network çok önemli, bunu nasıl kullandığını önemli, etkinliği yaparken kimleri partner aldığımız önemli, yani önemli stratejiler var. (B Firması).

“Uluslararası bilinirliği artırmadaki hedeflerimiz, partnerler hem teknolojik partnerleri hem lokal partnerleri Onun dışında bölgesel etkinlikler daha çok yeni ürünlerimizde de, Gartner gibi analizlerde yer alma, diğer sektörlere de açılma, sonuçta sektör olarak başka potansiyellerimizde var. Diğer teknoloji alanlarına da daha güçlü sarılma farklı teknoloji geliştirme gibi bir uluslararasılaşma da teknoloji denildi mi, sınırsız düşünebiliriz. Mesela siz SAP’ nin partneri olduğunuz zaman bir anda ülke sınırları dışında bir sürü ülkeye ulaşabilir hale geliyorsunuz. Çünkü birçok ülkede var, kısa yolu kanallar var aslında uluslararasılaşma için.” (B Firması).

13. Uluslararasılaşmada Reklam Faaliyetleri

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının uluslararasılaşmada reklam faaliyetleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararasılaşmada reklam faaliyeti gösterirken direkt kişilerle muhatap olunmayan, şirketler arasında bir faaliyet yürüttüklerinden ya hiç reklam

yapmadıklarını ya da küçük dergi reklamları ile sınırlı seviyede reklam yapma ihtiyacı duyduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yerine geleneksel çalışarak, çoğu zaman iş yerine gidilip ziyaret ve konuşma tarzında ya da bazı ülkelerde hem sosyal medyayı hem de geleneksel yöntemleri kullandıklarını ifade etmişlerdir. Geleneksel yöntem olarak, uluslararası pazarda iletişim kuracağınız müşteri ya da firmaya ile görüşmek için yanına gidilmesi, sürekli ziyaret edilmesi, çayının içilmesi yani fiziksel olarak iletişim kurulması gerekliliğini ifade etmektedir. Bu durumun ülkenin yapısına göre değişiklik arz ettiğini ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Reklam yapmıyoruz, B2B pazara hitap ettiğimizden reklam yapmıyoruz. Demin bahsettiğim şeyleri belki reklama sokabiliriz. Onun dışında reklam yok.” (B Firması).

“Her ülkede farklı oluyor, çünkü ülkenin kültürel normları çok önemli oluyor. Şöyle ki bazı ülkelerde sosyal medya üzerinden bir şeyi okumak, tartışmak çok normal şeyler bazı ülkelerde sosyal medya üzerinden yapacağınız reklamın hiçbir anlamı yok. Bazı ülkeler çok konvansiyonel çalışıyor, yani gitmeniz lazım, konuşmanız lazım, sürekli ziyaret edip çayını içmeniz lazım. Devamlı iletişimde olmanız lazım, bazı ülkelerde ise tam tersi bir şekilde hem sosyal medyayı hem konvansiyonel yöntemleri kullanmamız lazım. O yüzden pazarı çok iyi anlamak gerekiyor. Mesela birçok Avrupa ülkesinde yerel dilde content etmek çok önemli. İtalya'da Almanya'da Fransa'da bizden daha iyi İngilizce konuşuluyor, ama İngilizce bir şey post ettiğinizde, onlar açısından ilgi çekici olmuyor. Onlara mutlaka, location (yerelliği) hissettirmeniz gerekiyor. Web sitesi falan gibi konularda, burada önem kazanıyor. Mutlaka ülke dinamiklerini anlamamız gerekiyor. Bazı ülkelerde fiziksel olarak bir şey alıp okumak çok daha önemli iken, bazı ülkelerde fiziksel olarak bir şey gönderdiğiniz zaman çevreye karşı duyarsız olabiliyorsunuz. Gerçekten o ülke dinamiklerini anlamak en önemli faktörlerden bir tanesidir.” (A Firması).

“Her ülkede farklı bir reklam faaliyeti içermek ve kültürel yaklaşıma göre bunu yapmak aynı zamanda bağlayıcı düzenlemelere de dikkat etmek önemlidir.” (C Firması).

14. Kültürel Farklılıkların Uluslararasılaşmada Etkisi

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, kültürel farklılıkların uluslararasılaşma etkisi hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, kültürel farklılıkların uluslararasılaşma etkisi; katılımcılara göre, kültürün iş yapma biçiminin en temel faktörlerinden biri olduğunu, hedef pazarın lokal dilini konuşan biri ile iletişim kurmanın onlar için çok değerli olduğunu, o ülkenin kültürel faktörlerini iyi bilmek gerektiğini ve pazara ulaşmada, o pazarın kültürel özelliklerini anlamının esas olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, kültürlerin ihtiyacı etkileyebildiğini, farklı kültürel faktörlere göre farklı şeyler ortaya koymak gerektiğine işaret etmişlerdir. Kültürel faktörlerin, özellikle bizim gibi

insanların birbirine dokunarak, iş yaptığı alanlarda çok daha fazla hayati öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

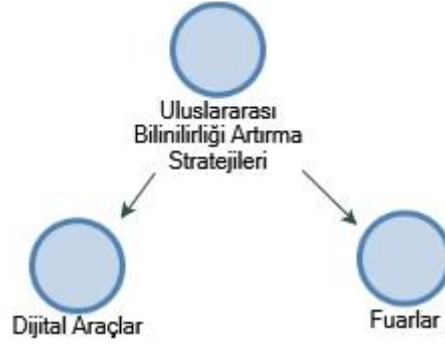
“Kültürel farklılıklar şöyle olabilir. Bazı piyasalar bazı ülkeler kültürel olarak güvenliğe önem verirken, bazı ülkelerde vermiyor. Örneğin Türkiye’de bir banka, güvenlik açısından, benim için sorun değil, zaten müşterimin parası çalınmış ise ben o parayı müşteriye ödediğim zaman müşteri benim onun yanında olduğumu hisseder, bana daha çok güvenir de diyebilir. Konuya nasıl baktığımızda çok önemli. Biz biraz önleyeceğiz, yani asla bir sorun yaşanmasın diye bir açıklık olmasın diye güvenlik hayal ederken, bazı kültürler bunu hayal etmek istemeye biliyorlar. Aynı ülkede farklılık gösterilebilir firmadan firmaya, konumlandırma alanına göre, coğrafik olarak da yapılabilir, o zaman üründe bir şüpheye düşülüyor. Yani ürüne ihtiyaç yok fikri ne, demek ki bizim için orada bir pazar yok, yani sorun değil. Konulan ihtiyaç üzerine kültürler ihtiyacı etkileyebilir.” (B Firması).

“Kültür çok etkiliyor, kültür iş yapma biçiminin en temel faktörlerinden bir tanesidir. Biraz önce de söyledim, gidiyorsunuz sizden daha iyi İngilizce konuşan insanlarla İngilizce konuşuyorsunuz doğal olarak, tamam konuşuyorlar, her şeyi anlıyorlar ama o ülkede lokal yani yerel dili konuşan biri onlar için çok daha değerli ve o ülkeye verdiğiniz önemi gösteriyor. Onlar açısından da o yüzden o ülkede olduğunuz zaman o ülkenin kültürel faktörlerini çok iyi bilmeniz gerekiyor. Pazarlama stratejileri de öyle pazara nasıl ulaşacağınız noktası o ülkenin kültürel özelliklerini anlamaktan geçiyor. İşte sosyal medya onlar için ne kadar önemli, sosyal medya üzerinden pazarlamayı düşünmek dijiting Marketing dediğimiz kısım orada ne kadar reseptörler gibi faktörlerin hepsini anlamak gerekir. Burada kültürel faktörler çok önemli oluyor, farklı kültürel faktörlere göre farklı şeyler ortaya koymamız gerekiyor. Mesela biz Meksika ve Brezilya’da iş yapmak istiyoruz. Meksika’da daha kolay mesela, Brezilya’da daha zor bizim açımızdan. Zor olmasının sebebi çok büyük bir ülke, çok daha büyük şehirler var, Meksika’nın Amerika’ya yakın olduğundan İngilizce açısından daha uygun, Brezilya’da İngilizce açısından çok geride değil ama daha çok Portekizce, daha yerel dilleri tercih ediyorlar. Kültürel faktörler, özellikle bizim gibi insanların birbirine dokunarak, iş yaptığı alanlarda çok daha fazla hayati öneme sahiptir.” (A Firması).

“Kültürel farklılıklar ve yaklaşımlar her sektörde olduğu gibi siber güvenlik alanını da etkilemektedir.” (C Firması).

15. Uluslararası Bilinirliği Artırma Stratejileri

Çalışma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren Siber Güvenlik firmalarının uluslararası bilinirliği artırma stratejileri neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası bilinirliği artırma stratejileri Şekil 14’deki grafikten de görüleceği üzere, “Dijital araçlar” ve “Fuarlar”, olmak üzere 2 üst temada toplanmıştır.



Şekil 14. Uluslararası Bilinirliği Stratejilerine Ait Şema

15.1. Dijital Araçlar

“*Dijital Araçlar*”, üst temasında katılımcılar, Kurumsal satışlarda belli zamanlarda müşteriye dokunmak gerektiğini ve bunun belli bir kısmını dijital olarak yapmadığımız taktirde, bu müşteriye dokunma işinin çok pahalı bir aktivite haline geldiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada, dijital pazarlama stratejilerinin kullanılması yoluna gidildiğine değinmişlerdir. Bilinirliği arttırmada daha çok sosyal medya, fuar, web sitesi gibi bir kombinasyonla yol alınmaya çalışıldığından bahsetmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Dijital taraf bizim için önemli, özellikle bir enterprise satışta, yani kurumsal satış yaptığınız zaman, müşteriye belli sayıda dokunmanız gerekiyor. Fakat burada dokunma fiziksel değil tabi. Bu human touch önemli ama, bunun belli bir kısmını dijital olarak yapamazsanız, yani dijital olarak yol alamazsanız gerçekten çok pahalı bir aktivite haline geliyor. O yüzden bunun bir kısmını da dijital tarafta yöneteceğiz, işte sosyal medya, daha doğrusu dijital pazarlama stratejilerine yöneteceğiz bir, setting’e geçmeye çalışıyoruz. Reklam çok vermiyoruz, çok nadir yani dergilerde vs., verdiğimiz var, ama çok sınırlı. Biz daha çok karar vericilere yönelik, sosyal medya, fuar, web sitesi vs., kombinasyonla gitmeye çalışıyoruz.” (A Firması).

“Açıkça konuşmak gerekirse pazarlamanın çok önemli, uluslararası bilinirliğinin çok önemli olduğunu, biraz uluslararası alanda iş yapmak istiyorduk, ama hallederiz falan diyorduk, ama bilinirlik olmadan hiçbir şey yapamıyorsun. Ana başarı faktörlerinden birisi, insanların bir şekilde sizi duymuş olması. Geldiğimiz noktada bizim için en önemli olan şeylerden birisi pazarlama, burada da bilinirliğin artırılması en önemli yapmak istediğiniz şey. Dijital tarafın yani dijital pazarlama ile bilinirliğin artırılmasına yönelik bir firma ile anlaştık onunla çalışacağız, önümüzdeki dönemde bu anlamda dijital yönlü bir ilerlememiz olacak. Daha sonra da dijital pazarlamaya uygun içerik üretimi, bunun paylaşımı bizi bağımsız şekilde hani kendimizi bağımsız tarafsız şekilde konumlandırıp, bu konuda talk lider olmak istiyoruz. Bunu başararsak bilinirliğimizin artacağını da düşünüyoruz.” (A Firması).

“Aslında teknik bir iş yaptığımız için yaptığımız teknik işi anlatacak sosyal medya araçları da kullanmayı da hedefliyoruz.” (A Firması).

“Uluslararası fuarlar, internet sitesi, linkedin kampanyaları, vb.” (C Firması).

15.2. Fuarlar

Uluslararası bilinirliği arttırma stratejilerinden, “Fuarlar”, üst temasında katılımcılar, Fuarlara giderek doğru kişilere ulaşmak gibi bir stratejilerinin olduğunu, fuarların en temel kullanılan araçlardan olduğunu ve fuarlardan ciddi şekilde faydalandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca fuarlar aracılığıyla ilgili iş ortaklarıyla tanışma imkanı bulduklarını belirtmişlerdir. Bu temaya ait ifadeler aşağıda yer almaktadır.

“Fuarlara gidip doğru kişilere ulaşmayı hedefleyen bir stratejimiz var. Buna Gartner gibi analiz firmalarının yardımını ekleriz.” (B Firması).

“Biri böyle, diğeri de ülke sınırları ile bakacaksak, o zaman doğrudan hedeflediğimiz pazarların, fuarlarına katılmak.” (B firması).

“En temel kullandığımız şeyler, fuarlar. Siber güvenlikte karar vericilerin katıldığı fuarlar, global düzeyde yapılan fuarlar, bölgesel birtakım fuarlar var. Fuarlardan ciddi şekilde faydalanıyoruz.” (A Firması).

“Uluslararası fuarlar, internet sitesi, linkedin kampanyaları, vb.” (C Firması).

“Bizim fuarlar aracılığı ile biz müşterilerle angaje olmaya başladık. Bunun yanı sıra, biz yurt dışında hedeflediğimiz pazarlarda işte önemli işler yapan çeşitli partnerlerle etkileşimimiz oldu ve bu etkileşim sonrası biz aslında hangi ülkede nasıl bir açılım sağlayabiliriz üzerinde düşünmeye başladık. Ama ilk ilişki noktası işte fuarlar, bu fuarlar vasıtasıyla ilgili iş ortaklarıyla tanışmak yönünde oldu. (A Firması)

5.BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyanın dışında kalmamak; sürekli büyüyen dünya ticaretine ve pazara katılabilmek ve pay almak için, karşılaşılabilecek fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan olmuştur. Bu amaçlar için her ülkede birçok işletme, uluslararası pazarlara açılma zorunluluğu hisseder. İşletmeler, uluslararası pazarlara girebilmek için, güçlü ve orijinal markalar oluşturup, oluşturdukları bu markaları, çeşitli stratejilerle destekleyip geliştirirler.

Küresel dünyanın önemli sonuçlarından biri de ticaretin uluslararasılaşmasıdır. Uluslararasılaşma ile uluslararası pazarlardaki rekabet ortamı daha da şiddetlenir. Rekabet ortamında ayakta kalmak ve sürdürülebilir olmanın yollarından biri de güçlü bir markaya sahip olmaktır. Marka, tüketicinin ve tüketicinin tedarik karar süreçlerini etkilemesi açısından, işletmeleri diğerlerinden ayırması ve operatör ortamının iletişim ve sürekliliğini sağlamak adına en etkili araçlardan biridir. Uluslararası marka olmak, marka bilinirliği sağlamak ve bu amaçlar için pazarlama stratejileri oluşturmak birçok alandan araştırmacının ilgisini çekmektedir. Bu çalışmada, literatürde işletme kolu olarak çalışılmayan siber güvenlik firmaları özelinde, uluslararası marka bilinirliği, uluslararası pazarlama stratejileri, uluslararası pazarlarda tutundurma, uluslararası pazarlara girerken karşılaşılan sorunlar, uluslararası pazarlardaki yasal düzenlemeler, uluslararası bilinirliği artırma, uluslararası pazardaki avantajlar/güçlükler ve birçok ana tema bağlamında araştırılmıştır. Araştırma, Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiş ve nitel verilerin analizi için NVivo 12 Plus kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen ses kayıtlarının, dokümana geçirilmesi NVivo 12 Plus ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yazıya geçirilmiş metin birkaç kez kayıtlar dinlenerek okunmuş ve düzenlenmiştir. Yapılan okumalar sırasında nodlar oluşturulmuş ve buna müteakip, kodlar ve alt kodlar tespit edilmiştir. Daha sonra birbirine yakın kodlar bir araya getirilerek temalar ve alt temalar belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen ana temalar, uluslararasılaşmaya geçişteki zorluklar, uluslararasılaşmaya geçiş, uluslararasılaşmada kültürel farklılıklar, uluslararası pazardaki güçlükler, uluslararası pazardaki avantajlar, uluslararası pazarda hedef kitle seçimi, uluslararası pazara giriş yöntemleri, uluslararası müşteriler ile etkileşim, uluslararası markalaşma, uluslararası marka, ürün

konumlandırma, uluslararası bilinirlik, uluslararası bilinirliği artırma stratejileri, uluslararasılaşma stratejisi ve reklam faaliyetleridir.

Oluşan bu ana temalarla ilişkin kavramlar kodlanmıştır. Yapılan kodlamalar ilişkin varılan sonuçlar aşağıda verilmiş ve aynı zamanda literatürle bağlantısı belirtilmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararasılaşmaya geçişte yaşadıkları zorluklar, “finansman kısıtı”, “hedef pazara uyum”, “hedef pazardaki yasal düzenlemeler”, “hedef pazarı tanıma”, “hedef pazarda lokal ekip kurma”, “ekibin zihniyeti”, “uluslararası faaliyet referansı” ve “ülkeler arası sosyopolitik durumlar” dır. “Finansman” üst temasında katılımcılar, özellikle girişim firmalarının uluslararası ve ulusal finansmana erişim imkanlarının çok sınırlı olduğunu, Türkiye’deki girişim ekosisteminin temel olarak ciddi finansman kısıtları içerisinde hareket ettiğini belirtmişlerdir. Devlet desteğinin olduğunu ancak oldukça sınırlı olduğunu belirtmişlerdir. “Hedef pazara uyum”, üst temasında katılımcılar, arz edilen ürün ya da hizmetin her pazara uymayabileceğini, Uluslararasılaşma konusunda bunun bir zorluk olarak karşınıza çıkabileceğini belirtmişlerdir. “Hedef Pazardaki Yasal Düzenlemeler” üst temasında katılımcılar, yurt dışında bir şirket kurmanın zorlukları vergisel düzenlemeler, işgücü yasaları gibi şeyler olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle işgücü anlamında bir hacim yakaladıkları zaman mutlaka yasal düzenlemelere baktıklarını ifade etmişlerdir. “Hedef Pazarı Tanıma” üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara girerken zorlandıkları bir diğer noktanın, hedef pazarın belirlenmesi ve satış politikalarının tayin edilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. “Hedef Pazarda Lokal Ekip Kurma” üst temasında katılımcılar, başka ülkelerde gireceğiniz pazarlarda lokal ekiplere ihtiyaç olacağını bunda da dil problemi gibi problemler yaşanabildiğini belirtmişlerdir. Bu aşamada lokal partnerlerle çalışmanın etkili bir çözüm yolu olabileceğini ifade etmişlerdir. “Ekibin Zihniyeti”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara girmede karşılaştıkları zorluklarından bir diğerinin ise, girişimcinin zihniyeti ne olursa olsun kuracağınız ekibinde zihniyetinin oldukça önemli olduğunu, kurumsallaşma ile zihniyet açısından pozitif mesafeler aşılabileceğini ifade etmişlerdir. “Uluslararası Faaliyet Referansı”, üst temasında katılımcılar, uluslararası bir pazarda kazanılan ilk müşteri üzerinden onu referans göstererek başka pazarlara girmenin, her zaman için çok daha kolay bir yöntem olduğunu, böyle bir referans temin etme gerekliliğine işaret etmişlerdir.

“Ülkeler Arası Sosyopolitik Durumlar”, üst temasında katılımcılar, uluslararasılaşmanın ülkeler arası sosyopolitik durumun ülke pazarına girmeyi etkileyeceğini belirtmişlerdir. Literatürde bahsedilen; hangi ülkelere pazarlama yapılacağı, nasıl bir giriş stratejisinin benimseneceğine ve hangi kanallar aracılığıyla girileceğine dair kararlar, büyük ölçüde pazarların risklerine, kullanılabilirliğine, maliyetlerine bağlıdır (Paliwoda ve Thomas, 2013: 359) şeklindedir. Bununla birlikte İşletmelerin uluslararası pazarlarda herhangi bir düzenleme veya yasal sorunla karşılaşmaları olağandır.”, “Sosyal politikalar, ticaret düzenlemeleri, vergi politikaları ve belirli bir toplumdaki kurum ve bireyleri etkileyen ve sınırlayan giriş düzenlemeleri bulunmaktadır (Leih, 1999: 354).” Ayrıca şirketlerin, ürünlerini yurtdışında pazarlama girişimlerinde kültürel çevrenin iyi analiz edilememesi sorunlara neden olabilir. Dil, renk, tabular, değerler, estetik, zaman, işletme normları, din ve sosyal yapı kültürel yapıyı oluşturan en önemli etmenlerdir (Cui, 1997: 134). Bu açılardan bakıldığında araştırmada sonucunda ortaya çıkan hedef pazara uyum, pazarlardaki yasal düzenlemeler, pazarda lokal ekip kurma, sosyopolitik durum vb başlıklarla benzerlik göstermektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararasılaşmaya geçiş aşamaları, “şirketin vizyonu” ve “iç pazarın domine edilmesi” olmak üzere iki üst temada toplanmıştır. “*Şirketin Vizyonu*” üst temasında katılımcılar, birçok ülkede satış yapmak ve orada faaliyet göstermenin vizyonlarında yer aldığını, şirket vizyonunu bu şekilde oluşturduklarını ve planlamalarını buna göre yaptıklarını belirtmişlerdir. “*İç Pazarın Domine Edilmesi*” üst temasında katılımcılar, öncelikle yurt içinde iç pazarı domine ettikten sonra temel hedeflere ulaşılmış olduğundan hedeflerini bir adım daha ileriye götürebilmek adına hedeflerini revize ettiklerinde kaçınılmaz olarak uluslararasılaşma gereğiyle karşı karşıya kaldıklarını anlatmışlardır. Literatür kısmında bahsedilen “Uluslararası markalaşarak firmalar, ürünün daha iyi tanımlanmasını, tekrar satılma olasılığının artmasını sağlamak ve müşteri tarafından sadakat artmaktadır. Firmanın yeni bir ülkeye yayılmasına izin veren unsur, çoğu zaman markadır (Campbell, 2002:210).” ifadesinin bu konuyu desteklediği görülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, kültürel farklılıkların uluslararasılaşmaya etkisi hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda, kültürün iş yapma biçiminin en temel faktörlerinden biri

olduğunu, hedef pazarın lokal dilini konuşan biri ile iletişim kurmanın onlar için çok değerli olduğunu, o ülkenin kültürel faktörlerini iyi bilmek gerektiğini ve pazara ulaşmada, o pazarın kültürel özelliklerini anlamının esas olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, kültürlerin ihtiyacı etkileyebildiğini, farklı kültürel faktörlere göre farklı şeyler ortaya koymak gerektiğine işaret etmişlerdir. Kültürel faktörlerin, özellikle bizim gibi insanların birbirine dokunarak, iş yaptığı alanlarda çok daha fazla hayati öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmanın literatür kısmında, uluslararası pazarlarda kültürel faktörler başlığı altında ele alınan “kültürel yapı, işletme stratejileri formüle edilirken analiz edilmesi gereken önemli bir çevresel faktördür (Feenstra ve Hanson 2005: 729).” İnsanların satın alma ve tüketim alışkanlıklarının, dillerinin, inançlarının ve değerlerinin, gelenek ve göreneklerinin, zevk ve tercihlerinin, eğitiminin, pazarlamayı etkileyen faktörler olduğunu vurgulamıştır (Grewal ve Tansuhaj, 2001: 67-80)” şeklindeki ifadeleri araştırmanın kültürel anlamdaki sonuçları ile benzerlik gösterdiği düşünülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazardaki güçlüklerin onları nasıl etkiledikleri sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda uluslararası pazardaki güçlükler, “*Farklı ülkelerde çalışan bulmakta zorlanma*”, “*Finansal kaynak temini*”, “*Kültürel ve yerel yetenekleri anlama*”, “*Pazarda yeni bir oyuncu olmak*”, “*Türk firması olmak*”, “*Yasal Zorluklar*” ve “*Yeni teknolojilerin takibi*” olmak üzere yedi üst temada toplanmıştır. “*Farklı Ülkelerde Çalışan Bulmakta Zorlanma*”, üst temasında katılımcılar, yabancı ülkelerde, özellikle pazarlama alanında personel bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Çalışılan ülkede yerel dili konuşan birinin çok daha değerli olduğunu, o ülkeye verilen önemi gösterdiğini ifade etmişlerdir. “*Finansal Kaynak Temini*”, üst temasında katılımcılar, pazarlama yapılabilmesi için kaynak bulmakta zorlandıklarını özellikle finansman tarafına erişimin, uluslararası pazarlarda karşılaşılan en büyük güçlük olduğunu ifade etmişlerdir. “*Kültürel ve Yerel Dinamikleri Anlama*”, üst temasında katılımcılar, kültürel ve yerel dinamikleri anlamının ciddi bir araştırma gereken diğer bir zorluk olduğunu ifade etmişlerdir. Uluslararası pazara nasıl ulaşılacağına o ülkenin kültürel özelliklerini anlamaktan geçtiğini ifade etmişlerdir. “*Pazarda Yeni Bir Oyuncu Olma*”, üst temasında katılımcılar, yeni bir pazara girmeye çalışıldığında, tabii ki o pazarda mevcut oyuncular bulunduğunu ve pazarın bir yapısının oluşmuş olduğunu ve bu yapıyı bozarak oraya bir oyuncu olarak yerleşmenin zor olduğunu ifade etmişlerdir. “*Türk Firması Olmak*”, üst temasında

katılımcılar, Siber güvenliği Türkiye ile bağdaştıramama gibi bir durumun olduğunu ifade etmişlerdir. Teknoloji tarafında, Türk firması olmanın çok kolay bir şey olmadığını belirtmiş, kendinizi üç defa ispatlamanız gerektiğini ifade etmişlerdir. Karşıdaki firmanın Türk firmasını finansal sürdürülebilirliğini sorguladığını, ne kadar süre ayakta kalabilecek bir firma olduğunu sorguladıklarını ifade etmişlerdir. Bu yönüyle Türk firması olarak siber güvenlik alanında pazarda zorlandıklarını ifade etmişlerdir. “*Yasal Zorluklar*”, üst temasında katılımcılar, kimlik ve güvenlik olunca, yasal önlemlerin çok büyük olduğunu belirtmişlerdir. Yasal zorluklar ortaya çıkabildiğini, firmaya birini iş almanın zorluklarının ortaya çıkabildiğini belirtmişlerdir. Bazen düzenlemelere uyum, ürün içerisinde büyük değişiklikler yapmanız gerektiğini bu durumun ise iş akışın dan yol haritasına kadar genel bir alanı etkileyebildiğini ifade etmişlerdir. Çalışılacak ülkede birtakım sertifikalar vs., almak gerekebileceğini, bunun için de bir bütçe ayırmak gerektiğini belirtmişlerdir. “*Yeni Teknolojilerin Takibi*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazarlarda siber güvenlik alanında sürekli yenilenen teknolojinin takip edilerek bunun sürdürülebilirliğini muhafaza etmenin başka bir zorluk olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmanın literatür kısmında ele alınan; “Bir işletmenin başarılı olması için sosyo-kültürel ortama uygun bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. Pazarlama karması, pazarın çevresel özelliklerine en uygun şekilde tasarlanmalıdır. (Prahalad ve Mashelkar 2010: 132).”, “Bugün çoğu ticari faaliyet artık küreseldir. Finans, teknoloji, araştırma, sermaye ve yatırım akışları, üretim tesisleri, satın alma ve pazarlama ve dağıtım ağlarının tümü küresel boyutlara sahiptir. Her işletme gittikçe birbirine bağımlı bir küresel ekonomik ortamda rekabet etmeye hazırlanmalı ve tüm iş adamları çok uluslu bir holdingi veya ihracat yapan yerli bir şirketi yönetirken bu eğilimlerin etkilerinin farkında olmalı ve kaynaklarını buna göre belirlemelidir (Sharood ve diğ., 2002: 534).” , “Teknoloji, bir firmanın stratejik planlar geliştirirken dikkate alması gereken önemli boyuttur. Değişen teknoloji, bir firmanın ürün ve hizmetlerine olan talebi ve üretim süreçlerini etkileyebilir. Teknolojik değişiklikler firma için yeni fırsatlar yaratabilir veya bir ürünün, firmanın veya endüstrinin hayatta kalmasını tehdit edebilir. Teknolojik yenilik giderek daha hızlı bir şekilde hareket etmeye devam etmektedir (Wu, 2012: 489-496)” şeklindeki ifadelerin, araştırmada teknolojik gelişmeler, pazarda yeni bir oyuncu olma ve finansal kaynak temini vb. başlıklar için elde edilen sonuçlarla örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazardaki avantajlarının neler olduğu sorusu yöneltmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazardaki avantajlarının, “*Türk kültürü*”, ve “*Türkiye’deki ucuz iş gücü*” olmak üzere 2 üst temada toplanmıştır. “*Türk Kültürü*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazarda, Türk kültürü ile yaklaşmanın, daha çevik, daha hızlı, daha müşteri odaklı düşünebilmek şeklinde faydalarının görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda Orta Doğu ve Asya pazarlarında Türk kültürünün pozitif etkisini görebildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca ülkemizde, girişimcilik ekosistemine de ilişkin bir açlığın olduğunu, bir şeyleri başarma, tarihte iz bırakma gibi duygusal faktörler Türk firmalarını görece daha avantajlı konuma getirdiğini belirtmişlerdir. “*Türkiye’deki Ucuz İşgücü*”, üst temasında katılımcılar, Türkiye’de kaliteli bir işgücü istihdam etme ve bunu da görece daha ucuz maliyetle istihdam etme şansının olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’nin doğası gereği Türkiye’de çok kaliteli insan gücünü, rakiplerine göre daha ucuz daha uygun koşullarda temin etme imkânı bulabildiklerini ifade etmişlerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazarda hedef kitle seçiminin neye göre yapıldığı sorusu yöneltmiştir. Uluslararası pazarda hedef kitle seçimini “*Sektörel Gelişmeler*”, ve “*Talep*” olmak üzere iki üst temada toplanmıştır. “*Talep*”, üst temasında katılımcılar, talebin önemli olduğunu, ancak sadece talep hareket edilemeyeceğini, taleple birlikte, talebin ne kadar kalıcı olduğunu, talebin ne kadar genişleme fırsatının olduğunu ve pazarın yeteri kadar olgunlaşmış olmasının da siber güvenlik açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. “*Sektörel Gelişmeler*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazardaki hedef kitle seçiminde, sektörel gelişmeler ve teknolojik akımın etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası pazarlara giriş için kullandıkları yöntemlerin neler olduğu sorusu yöneltmiştir. Uluslararası pazarlara giriş için kullandıkları yöntemlerin, “*Dünya bankası verileri*”, “*Fuarlar*”, “*İhracat yapmak*”, “*Ofis açmak*” ve “*Partner ile çalışma*” olmak üzere beş üst temada toplanmıştır. “*Dünya Bankası Verileri*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara girmeden önce, özellikle hukuksal düzenlemeler açısından Dünya Bankası istatistik

verilerine baktıklarını ifade etmişlerdir. “*Fuarlar*”, üst temasında katılımcılar, fuarlara giderek doğru kişilere ulaşmayı hedefleyen bir stratejilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Doğrudan hedef pazarın fuarlarına katılarak ya da başka partnerler aracılığı ile ilk müşteriyi elde ettiklerini ifade etmişlerdir. “*İhracat Yapmak*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazara giriş aşamasında doğrudan ürünleri ihracat yaparak yurt dışına gönderdiklerini ancak zamanla gelinen noktada yurt dışında şirket kurma düşüncesinin oluştuğunu ifade etmişlerdir. İşgücü anlamında belli bir hacmi yakaladıktan sonra orada şirket kurma gerekliliğinin arttığını ve bununla ilgili yasal düzenlemelere mutlak surette baktıklarını ifade etmişlerdir. Giriş noktasında ihracat yaptıklarını, ilgili ülkede müşteri sayıları arttıkça, istihdam edeceğimiz kişi sayısı arttıkça bir servis şirketi ile anlaşma sağlama stratejisi izlediklerini ifade etmişlerdir. “*Lokal Ofis Açmak*”, üst temasında katılımcılar, hedef ülkede müşteri sayısı arttıkça lokal ekibe ihtiyaç artmakta lokal ekipler kurma gereği oluştuğunu ifade etmişlerdir. Daha önce hiç bulunmadığını dilini bilmediğiniz bir ülkede, satış ve destek ekiplerini kurmanın zor bir iş olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle pazarlama tarafında çalışan bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bunu aşmak içinde lokal partnerlerle çalışmaya yöneldiklerini belirtmişlerdir. “*Lokal Partner ile Çalışma*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası pazarda lokal ekiplere ihtiyaç duyulmakta, dilini bilmediğiniz ülkelerde, satış ve destek ekiplerinin kurulmasının bir zorluk olduğunu bunu aşmak içinde kısa yollu bir kanal olarak lokal bir partner bularak, uluslararası pazarda çalışma imkânı elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Partnerin çok stratejik olarak kullanılabilirdiğini şöyle ki hedef pazarda çok sayıda müşterisi olan bir partnerle çalışarak o müşterilerin kısa yoldan kazanılabildiğini, böylelikle bir anda ülke dışında birçok ülkeye bir anda erişilebildiğini ifade etmişlerdir. Kimin partner olarak alındığının stratejinin önemli bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası müşteriler ile etkileşimin nasıl sağladıkları sorulmuştur. Etkileşimin, “*Fuarlara Katılım*”, “*Lokal Ekip Kurma*”, “*Partner Bulma*”, “*Ürünün/Hizmetin Kalitesi*” olmak üzere 4 üst temada toplanmıştır. “*Fuarlara Katılım*”, üst temasında katılımcılar, fuarlar aracılığı ile müşterilerle iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir. Fuarlar vasıtasıyla ilgili müstakbel iş ortakları ile tanışma imkânı bulduklarını, fuarlardan ciddi manada faydalandıklarını belirtmişlerdir. “*Lokal Ekip Kurma*”, üst temasında katılımcılar, uluslararası müşteriler

ile etkileşim için, mutlaka hedef pazarda bulunulması gerektiğini belirtmişlerdir. Uluslararası pazarda lokal dili konuşabilen satış ekipleri, destek ekipleri kurmak gerekeceğini belirtmişlerdir. Bu noktada yaşanan zorluklardan dolayı bir alternatif olarak lokal partnerlerin bir nebze lokal ekip kurma ihtiyacını karşılayabileceğini belirtmişlerdir. “*Lokal Partner Bulma*”, üst temasında katılımcılar, fikir ve aktif hareket gösterilecek alan doğru seçildikten sonra lokal bir partnerin de etkisi ile çeşitli ülkelerde partner ekosistemi oluşturulması hedef pazarda fiziksel varlığın temin edilmesini sağlayacağını ifade etmişlerdir. “*Ürünün/Hizmetin Kalitesi*”, üst temasında katılımcılar, ürün/hizmet kalitesinin uluslararası müşterilere ulaşmanın bir yolu olduğunu belirtmişlerdir. Ürünün kalitesi, ürünün yenilikçiliği, birçok teknolojinin bu alandaki kullanım alanları, birçok kişinin ilgisini çekmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmanın literatür kısmında ele alınan “Yalnızca algılanan kalite finansal performansı artırabilir ve genellikle bir markanın nasıl algılandığına ilişkin diğer faktörleri etkiler (Aaker, 1996:17).”, “Üretim teknolojilerinin gelişmesi, ürün çeşitlenmesi ve iletişim araçlarının gelişimi paralelinde ürünlerin tanıtım ve pazarlanmasında en geçerli araçlar olan fuarlar da gelişme göstermiştir. (Gürel, 1998).” Sektörel gelişmeleri takip etme açısından da fuarlara katılım önemlidir. “Uluslararası pazarlamaya yönelik dağıtım süreci, endüstriyel ve son tüketiciler için zaman, mekân ve mülkiyet araçlarına ilişkin tüm bu faaliyetleri içerir. Etkili bir partner veya dağıtım kanallarının seçimi, işletimi ve motivasyonu, firmanın uluslararası pazarlardaki farksal avantajında önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Farklı kültürel farklılıklar, dış pazarlara giren herhangi bir ihracatçı için dağıtım stratejilerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Stock ve Lambert, 1983: 28-41).”, “İhracat pazarlamasında ürünler, ihracatçı ülke ve aynı zamanda ithalatçı ülke tarafından çerçevelendirilen prosedürlere göre gönderilir. İhracat pazarlaması, uluslararası kısıtlamalar, küresel rekabet, uzun prosedürler ve formaliteler vb. nedeniyle yurtiçi pazarlamaya göre daha karmaşıktır. Bununla birlikte, ihracat pazarlaması büyük karlar ve değerli döviz kazanmak için geniş fırsatlar sunar (Eatwell, J., ve Taylor: 2002, 22)” ifadelerin, araştırmanın elde edilen sonuçları kalite, fuarlara katılım, lokal partnerle çalışma, ihracat ile ilgili başlıkları desteklediği görülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası bilinirliğinin artmasının kurumlarına ne kazandırdığı sorusu yöneltmiştir. Uluslararası

bilinirliğin artması, “*Farklı ülkelerde iş yapıyor olmak*”, “*Finansal Getiri*” olmak üzere iki üst temada toplanmıştır. “*Farklı Ülkelerde İş Yapıyor Olmak*” üst temasında katılımcılar, Uluslararası bir pazarda kazanılan ilk müşteri üzerinden, onu referans göstererek başka pazarlara gitmek, her zaman için çok daha kolay bir yöntem olduğunu, firmanın bilinirliğinin artması ile, farklı ülkelerde iş yapıyor olma imkanının elde edilerek, firmanın uluslararasılaşma potansiyelinin arttırılabileceği ifade etmişlerdir. “*Finansal Getiri*” üst temasında katılımcılar, Türkiye hedefli yapılan işin getireceği finansal imkanlara göre, uluslararası alanda yapılacak işlerin finansal getirisinin çok daha fazla olacağını ifade etmişlerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararasılaşma stratejilerinin ne olduğu sorusu yöneltilmiştir. Uluslararasılaşma stratejilerinin, “*Hedef Pazar belirleme*”, “*Uygun lokal partner bulma*”, “*Pazarı anlamak*” ve bununda altında “*Pazarda vakit geçirmek*” olmak üzere beş üst temada toplanmıştır. “*Hedef Pazar Belirleme*”, üst temasında katılımcılar, uluslararasılaşma yolunda öncelikli hedef olarak hangi pazara girileceğini, yapılacak işe uygun, iyi pazarı seçmek hangi pazara girileceğini belirleyerek doğru müşteriye ulaşmayı ilk strateji olarak benimsemişlerdir. *Uygun Lokal Partner Bulma*”, üst temasında katılımcılar, hedef pazarda ihtiyaç duyulan lokal ekip daha önce hiç bulunmadığınız ülkeler, dilini bilmediğiniz ülkelerde, lokal ekip kurmak, yüzleşilen zorluklardan birkaçı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunu aşmak için çeşitli ülkelerde partner ekosistemi oluşturulması, lokal partnerlerle çalışma stratejisini takip ettiklerini ifade etmişlerdir. Ama ilk ilişki noktası işte fuarlar vasıtasıyla ilgili iş ortaklarıyla tanıştıklarını ifade etmişlerdir. “*Pazarda Vakit Geçirmek*”, üst temasında katılımcılar, pazarın iç dinamiklerini iyice anlayabilmek için mutlaka sahada olunması ve vakit geçirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. “*Pazarı Anlamak*”, üst temasında katılımcılar, siber güvenlik harcamasının hangi ürünler tarafından kullanıldığına baktıklarını, pazarda kaç tane müşteri hedefinin bulunduğu, müşteri kitlesine, buradaki siber güvenlik harcamasının büyümesine bakmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Temel olarak, ilk etapta yaptıkları şeyin ciddi anlamda pazara anlamak ve pazarın onlara ne kadar uyduğunu ve ürün açısından pazarın olgunluk seviyesini tespit etmek olduğunu ifade etmişlerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası markalaşma modelinin ne olduğu sorusu yöneltmiştir. Uluslararası markalaşma, “*Müşteri Odaklı Üretim*” olmak üzere bir üst temada toplanmıştır. Uluslararası markalaşma için, geleneksel araçların kullanılmasının yanı sıra insanlarla yüz yüze iletişim kurmanın önemli olduğunu, mutlaka sahada olunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Uluslararası markalaşmanın, aracı olarak sosyal medya ve diğer geleneksel iletişim araçları ile uygun logo tasarımı, şirket ismi kullanılarak uygun analizler yapılmak suretiyle pazara, doğru zamanda, uygun kanallarla girilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası marka/ürün konumlandırmalarının nasıl olduğu sorusu yöneltmiştir. Uluslararası Marka/Ürün konumlandırma, “*Kullanıcı Deneyimi Odaklı*”, “*Pazar Dinamikleri*” ve “*Satış Odaklı*” olmak üzere dört üst temada toplanmıştır. “*Kullanıcı Deneyimi Odaklı*”, üst temasında katılımcılar, ürün konumlandırmada asıl fayda olmasa dahi, ürünü konumlandırırken kullanıcı deneyimlerine de dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. “*Pazar Dinamikleri*”, üst temasında katılımcılar, marka/ürün konumlandırmada, pazarın dinamiklerinin çok belirleyici olduğunu, pazar kitlesine ve nasıl ulaşılabileceğinin, uygun müşterinin bulunması gibi hususların dikkate alarak, pazarın kendi dinamiklerine bakıp o pazara uygun konumlandırma yapmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Pazar dinamiklerinin çok önemli bir husus olduğunu belirtmişlerdir. “*Satış Odaklı*”, üst temasında katılımcılar, marka/ürün konumlandırmasında sonuç odaklı olarak hareket etmek suretiyle doğrudan satışa yönelerek satış odaklı bir yaklaşımla hareket etmekte olduklarını ifade etmişlerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası hedef pazardaki yasal düzenlemelerin onları nasıl etkiledikleri sorusu yöneltmiştir. Uluslararası hedef pazardaki yasal düzenlemelerin, “*Bütçe Ayırma*”, “*İşgücü Temini*”, “*Ürünü Yasalara Uyarlama*” ve “*Vergiler*” olmak üzere dört üst temada toplanmıştır. “*Bütçe Ayırma*”, üst temasında katılımcılar, hedef pazarda finansal kuruluşlara hizmet verileceğinden vergisel düzenlemeler, iş gücü yasaları ve gerekli sertifikaların alınması gibi hususlar için bütçe ayırmanın gerektirdiğinden bahsetmişlerdir. “*İşgücü Temini*”, üst temasında katılımcılar, yurt dışı pazarda belirli bir hacim yakaladıktan sonra hedef

pazarda şirket kurma gerekliliğinin ortaya çıktığını, bu noktada yasal düzenlemeler ve iş gücü temini hususunda bazı zorlukların ortaya çıkabildiğini belirtmişlerdir. Örneğin, bazı kıta Avrupa'sı ülkelerinde biri ile iş akdini sonlandırmak istediğinizde, çok uzun süreli bir tazminat ödemesi gerekebildiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada şirket kurmanın getirdiği sorumluluklarını yerine getiren üçüncü bir tarafla çalışması gerekebilmekte olduğunu ifade etmişlerdir. “*Ürünü Yasalara Uyarlama*”, üst temasında katılımcılar, hedef pazardaki yasal düzenlemelerin olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. İş güvenlik işi olduğundan yasal önlemlerin çok büyük olabildiğini belirtmişlerdir. Bazen düzenlemelere uyumun, ürün içerisinde yapılması gereken büyük değişiklikler içerdiğini, bu durumun ise iş akışından izlenecek yol haritasına kadar genel bir alanı etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Pazarın ne kadar çekici olduğuna bakarken, aynı zamanda bu tür hukuksal boyutların firmaları ilerde ne kadar etkileyeceğine de bakılması gerektiğini ifade etmişlerdir. “*Vergiler*”, üst temasında katılımcılar, şirket kurmanın zorlukları arasında vergisel düzenlemeler ve işgücü yasaları gibi hususların belirleyici olduğunu, bazı ülkelerde stopaj vergi olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmanın literatür kısmında değinilen “Devlet politikaları ve düzenlemeleri bir markanın servetini derinden değiştirebilir ve firmaların hayatta kalma yeteneklerini test edebilir (Keller, 2013:391). Siyasi ve ekonomik entegrasyon, uluslararası markalaşmanın büyümesini teşvik etmektedir. Devletler diğer ülkeler ile olan ticari anlaşmalarını daha esnek tuttuklarında bilgiler sınırlar ötesine ulaşır. (Doudlas, Craig ve Nijssen, 2001:105)” vb. ifadeler, araştırmanın sonuç kısmında elde edilen bulgularla benzerlik göstermekte ve sonuçları desteklemektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararasılaşmada reklam faaliyetleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Uluslararasılaşmada reklam faaliyeti gösterirken direkt kişilerle muhatap olunmayan, şirketler arasında bir faaliyet yürüttüklerinden ya hiç reklam yapmadıklarını ya da küçük dergi reklamları ile sınırlı seviyede reklam yapma ihtiyacı duyduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yerine geleneksel çalışarak, çoğu zaman iş yerine gidilip ziyaret ve konuşma tarzında ya da bazı ülkelerde hem sosyal medyayı hem de geleneksel yöntemleri kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun ülkenin yapısına göre değişiklik arz ettiğini ifade etmişlerdir. Çalışmanın literatür kısmında bahsedilen “Uluslararası pazarda satış yapan bir şirket tutundurma

stratejisine dair alacağı kararlarda mamulün yer aldığı yaşam safhası da belirleyici olabilmektedir. Örnek verilecek olunursa giriş döneminde olan bir mamul ile düşüş döneminde olan mamul için gerçekleştirilecek tutundurma çabaları farklılık göstermektedir. Giriş döneminde reklamlarla beraber mamulün tanıtımı için kişisel satışa ağırlık verilmesi gerekirken, düşme dönemini yaşayan bir mamul için yoğun tutundurma faaliyetlerinden vazgeçilmekte, hatırlatma amaçlı reklamlara yer verilmektedir (Sarı,2007)” ifadesinin araştırma sonucu ile benzerlik gösterdiği düşünülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren siber güvenlik firmalarının, uluslararası bilinirliği artırma stratejileri neler olduğu sorusu yöneltilmiştir. Uluslararası bilinirliği artırma stratejileri “*Dijital araçlar*” ve “*Fuarlar*”, olmak üzere iki üst temada toplanmıştır. “*Dijital Araçlar*”, üst temasında katılımcılar, Kurumsal satışlarda belli zamanlarda müşteriye dokunmak gerektiğini ve bunun belli bir kısmını dijital olarak yapmadığınız takdirde, bu müşteriye dokunma işinin çok pahalı bir aktivite haline geldiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada, dijital pazarlama stratejilerinin kullanılması yoluna gidildiğine değinmişlerdir. Bilinirliği arttırmada daha çok sosyal medya, fuar, web sitesi gibi bir kombinasyonla yol alınmaya çalışıldığından bahsetmişlerdir. *Uluslararası bilinirliği artırma stratejilerinden*, “*Fuarlar*”, üst temasında katılımcılar, Fuarlara giderek doğru kişilere ulaşmak gibi bir stratejilerinin olduğunu, fuarların en temel kullanılan araçlardan olduğunu ve fuarlardan ciddi şekilde faydalandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca fuarlar aracılığıyla ilgili iş ortaklarıyla tanışma imkânı bulduklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın literatür kısmında ele alınan; “Teknolojik gelişmeleri iyi yönde kullanan şirketler ürün geliştirme, süreç iyileştirme, otomasyon ve veri işleme alanında çok daha iyi performans göstermektedirler (Wu, 2012: 489-496).”, “Üretim teknolojilerinin gelişmesi, ürün çeşitlenmesi ve iletişim araçlarının gelişimi paralelinde ürünlerin tanıtım ve pazarlanmasında en geçerli araçlar olan fuarlar da gelişme göstermiştir. (Gürel, 1998)” gibi ifadelerin araştırmanın bu kısmındaki sonuçları desteklediği anlaşılmaktadır.

Veriler toplam olarak değerlendirildiğinde; siber güvenlik firmalarının uluslararası marka bilinirliği ve pazarlama stratejileri yönünden, finansmana erişim, yerel ve yasal düzenlemeler, pazar dinamiklerini anlama, fuarlara katılım ve fuarlara

katılım yoluyla müstakbel iş ortaklarıyla tanışma, uygun lokal partnerler bulma ifadelerinin ön plana çıktığı saptanmıştır.

Daha sonraki çalışmalarda, bu çalışmada elde edilen kavramlar baz alınarak, siber güvenlik firmalarının etkinliği ölçülebilir. Ayrıca çok kriterli karar analizleri kullanılarak uluslararasılaşmak isteyen firmaların performansları ölçülebilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.
- Acar, S., (2012). Kurumsal Markaların Tüketicilerin Satın Alma Davranışı Üzerine Etkisi Ve Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 129 Sayfa, İstanbul.
- Adina, C., Gabriela, C. Ve Roxana-Denisa, S., (2015). Country Of Origin Effects On Perceived Brand Positioning. *Procedia Economics and Finance*, 23:422 – 427.
- Agarwal, J. P., (1980). Determinants Of Foreign Direct Investment: A Survey. *Weltwirtschaftliches Archive*, 116(4), 739-773.
- Akaka, M.A. Ve Alden, D.L., (2010). Global Brand Positioning And Perceptions International Advertising And Global Consumer Culture. International Journal Of Advertising: *The Review Of Marketing Communications*, 29(1):37-56.
- Akat, Ö., (1998). *Uluslararası Pazarlama Karması Ve Yönetimi*. Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Akdeniz Ar, A., (2002). Marka Yaratma Stratejileri ve Bir Uygulama Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 176 Syf.
- Albaum, G. S., Duerr, E., & Josiassen, A., (2008). *International Marketing And Export Management*. Pearson Education.
- Arslanoğlu, B., (2015). Marka Konumlandırma Stratejilerinin Marka Bilinirliğine Etkisi: Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 127 Syf.
- Avcı, S., (2007). İşletmelerin Uluslararasılaşması Ve Küresel Markalaşma: Dyo Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 130 Syf.
- Baalbaki, I. B., & Malhotra, N. K. (1993). Marketing Management Bases For International Market Segmentation: An Alternate Look At The Standardization/Customization Debate. *International Marketing Review*, 10(1).
- Bahçekapılı, M.A., (2019). Marka Bilinirliğinin Tüketici Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Satış Elemanının Özelliklerinin Aracı Rolü: Akıllı Telefon Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 111 Syf.
- Baker, M. J., (2016). *What Is Marketing?. In The Marketing Book* (pp. 25-42). Routledge.
- Baltas, G., (1997). Determinants Of Store Brand Choice: A Behavioral Analysis. *Journal Of Product & Brand Management*, 6(5):315-324.

- Barban, A. M., Dunn, S. W., Krugmann, D. M., & Reid, L. N., (1978). *Advertising: Its Role In Modern Marketing*. [Hinsdale, Ill.]: Dryden Press.
- Baş, T ve Akturan, U., (2017) *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, 3. Baskı.
- Baykara, S., (2010). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 114 Syf.
- Becker, G. S., & Murphy, K. M., (2009). *Social Economics: Market Behavior In A Social Environment*. Harvard University Press.
- Bennett, R., Blythe, J., & Alder, H., (1995). *International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry & Implementation*. Kogan Page.
- Berg L. B. Ve Lune H., Çev: Aydın H., (2015), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, Konya
- Bradley, F., (1999). *International Marketing Strategy*, 3rd Edition, London: Prentice Hall Europe.
- Bradley, F., (2005). *International Marketing Strategy*. Pearson Education.
- Bulu, M., Erarslan, İ.H. ve Şahin, Ö., (2004). Elmas (*Diamond*) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25 - 26 Kasım 2004, Eskişehir.
- Campbell, M.C., (2002). Building Brand Equity, *International Journal of Medical Marketing*. London, 2(3), 208-218.
- Cavuşgil, S. T., & Nevin, J. R., (1981). State-Of-The-Art In International Marketing: An Assessment. *Review Of Marketing*, 1, 195-216.
- Cavuşgil, S. T., Knight, G., & Reisenberger, J. R., (2012). *International Business: The New Realities*. 2. Baskı.
- Cervino, J. Ve Cubillo, J.M., (2004). "A Resource-Based Perspective On Global Branding: An Analysis Of Trademark Registration Data". *International Journal Of Management*, 21(4), December.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (Eds.), (2002). Cooperative Strategies and Alliances in International Business: *Joint Ventures and Technology Partnership* (2). Elsevier.

- Corukoğlu, B., (2006). Uluslararası Türk İşletmelerinde Markalaşma Sorunları ve Bir Örnek Olay Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Creswell, J.W. (2007). *Educatioanal Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitativeand Qualitive Research* (3 rd ed.) Upple Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- Croft, R., & Woodruffe, H., (1996). Network Marketing: The Ultimate In International Distribution?. *Journal Of Marketing Management*, 12(1-3), 201-214.
- Cui, G., (1997). Marketing Strategies In A Multi-Ethnic Environment. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 5(1), 122-134.
- Cunningham, M. T., Ford, I. D., Homse, E., & Turnbull, P. W. (Eds.), (1981). *International Marketing And Purchasing: A Survey Among Marketing And Purchasing Executives In Five European Countries*. Palgrave Macmillan.
- Çelik, A., Danacı, T.& Onay, M., (2015). Uluslararasılaşmanın Markalaşmadaki İtici Gücü: İnci Akü Üzerine Bir Çalışma, 11(43), 47-69
- Çetindağ, F., (2018). Uluslararası Pazarlamada Markalaşmanın Önemi: Mavi Jeans Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 102 Sayfa, İstanbul.
- Çiftçi, H., (2017). *Her Yönüyle Siber Savaş, Tübitak Popüler Bilim Kitapları*. 2. Baskı, Ankara.
- Daniels, J. D. Et All., (2007). *Marketing Globally. Dalam P. International Business: Environment And Operations* (Hal. 522-558). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Delios, A., & Beamish, P. W., (2004). Joint Venture Performance Revisited: Japanese Foreign Subsidiaries Worldwide (1). *Management International Review*, 44(1), 69-92.
- Devrani, T.K., (2009). Marka Sadakati Öncüleri: Çalışan Kadınların Kozmetik Ürün Tüketimi Üzerine Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 408-413.
- Dey, I. (1993). *Qualitive Data Analysis: A User Friendly Guide For Social Scientists*. London: Rotledge.
- De Villa, M. A., Rajwani, T., & Lawton, T., (2015). Market Entry Modes In A Multipolar World: Untangling The Moderating Effect Of The Political Environment. *International Business Review*, 24(3), 419-429.

- Dixon, D. F., (1990). Marketing As Production: The Development Of A Concept. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 18(4), 337-343.
- Dodds, W. B., (2015). The Exchange Value Concept In Marketing. In Proceedings Of The 1993 Academy Of Marketing Science (AMS) *Annual Conference* (459-463). Springer, Cham.
- Doole, I., & Lowe, R., (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development And Implementation*. Cengage Learning EMEA.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S., (1983). *International Marketing Research* (192). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S., (1992). Advances In International Marketing. *International Journal Of Research In Marketing*, 9(4), 291-318.
- Douglas, S.P., Craig, C.S. Ve Nijssen, E.J., (2001). Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture. *Journal Of International Marketing*, 9(2):97–114.
- Doyle P. & Stern P., (2006). *Marketing Management And Strategy*, 4th Ed. London: Prentice Hall.
- Dugeleana, L. Ve Dugeleana, C., (2014). Brand Valuation Methodologies And Practices. Bulletin Of The Transilvania University Of Braşov Series V: *Economic Sciences*, 7 (56)1
- Eastman, J.K., Gold, R.E. Ve Flynn, L.R., (1999). Status Consumption In Consumer Behavior: Scale. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 7(3): 41-52.
- Eatwell, J., & Taylor, L. (Eds.), (2002). *International Capital Markets: Systems In Transition*. Oxford University Press On Demand.
- Ellwood, I., (2002). *Essential Brand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand Value* 2nd Ed. London: Kogan Page.
- Enz, C. A., Canina, L., & Lomanno, M., (2009). Competitive Pricing Decisions In Uncertain Times. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 325-341.
- Erdağ, N., (2006). *Marka-Patent Belgelendirme*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Fan, Y., (2001). *The National Image Of Global Brands*. Received (In Revised Form), 31 October.
- Feenstra, R. C., & Hanson, G. H., (2005). Ownership And Control In Outsourcing To

- China: Estimating The Property-Rights Theory Of The Firm. *The Quarterly Journal Of Economics*, 120(2), 729-761.
- Fredrickson, J., Williams, R., & Johnson, C., (2002). U.S. Patent Application No. 09/753,210.
- Gabrielson, M., (2005). Branding Strategies Of Born Globals. *Journal Of International Entrepreneurship* 3:199–222
- Ghemawat, P., & Khanna, T., (1998). The Nature Of Diversified Business Groups: A Research Design And Two Case Studies. *The Journal Of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
- Grant, J., (2006). *The Brand Innovation Manifesto*, Chichester (Ing.) ve Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.
- Golden, I., & Reinert, K., (2012). *Globalization For Development: Meeting New Challenges*. UP Oxford.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P., (2001). Building Organizational Capabilities For Managing Economic Crisis: The Role Of Market Orientation And Strategic Flexibility. *Journal Of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Gronroos, C., (2002). Marketing Classic. *Marketing Review*, 3(2).
- Guzman, F., (2005). A Brand Building Literature Review. The ICFAI Journal Of Brand Management, Excerpt From Phd Thesis “Brand Building Towards Social Values: Associating To Public Goods.
- Güler, O., (2009). Uluslararası Markaların Yerel Pazarlara Entegrasyonunda Pazarlama İletişimi Yönetimi ve Stratejileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. 119 Sayfa, İstanbul.
- Gürel, E.Ş., (1998). Ekonomik Vizyon- İzmir Ticaret Odası Dergisi, 68 (31), 1-13.
- Ha, L., Abuljadail, M., Jiang, W., (2018). *International Advertising*. DOI: 10.1093/OBO/9780199756841-0153.
- Hamid, M., Rasool, S. Ve Kiyani, AA., (2012). Factors Affecting The Brand Recognition; An Exploratory Study. *Global Journal Of Management And Business Research*, 12(7):74-82.
- Heding, T., Knudtzen, C.F.& Bjerre, M., (2009). *Brand Management, Research*, Theory and Practice. 1st Ed. Routledge T&F Group. London and NY.
- Hoeffler, S.& Keller, K.L., (2002). Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*. Doi: 10.1509/jppm 21.1.78.17600

- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J., (1990). The Marketing Concept: Putting The Theory Into Practice. *European Journal Of Marketing*, 24(9), 7-24.
- Hollensen, S., (2004). *Global Marketing*. England.
- Hollensen, S., (2008). *Essentials Of Global Marketing*. Pearson Education.
- Horská, E., & Ubrežiová, I., (2001). Management And Marketing In The International Environment. SPU, Nitra, 418.
- Iansiti, M., (1995). Technology Integration: Managing Technological Evolution In A Complex Environment. *Research Policy*, 24(4), 521-542.
- İsmail, Z., Masood, S. Ve Tawab, Z.M., (2012). Factors Affecting Consumer Preference Of International Brands Over Local Brands. *International Conference On Social Science And Humanity* Ipedr, 31.
- Johnson, R., (2011). *Multiple Discriminant Analysis: Marketing Research Applications*. Marketing Classics Press.
- Joshi, R. M., (2005). *International Marketing*. Oxford University Press.
- Kadyrova, V., (2019). Uluslararası Markalaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi: Kazakistan Pazarında Faaliyet Gösteren Türk Tekstil Firmalarına Yönelik bir İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. 88 Sayfa, İzmir.
- Kapferer, J.N., (2008). *Strategic Brand Management*. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 4. Ed., London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Kate, G., Jeannet, J. P., & Hennessey, H. D., (2004). *Global Marketing*.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M., (2006). Strategy Fit And Performance Consequences Of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890.
- Keegan, W. J. Ve Green, M.C., (2003). *Global Marketing*, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Keelson, S. A., (2012). The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination. 173.
- Keller, K.L., (2001). Building Customer- Based Brand Equity: A Blueprint For Creating Strong Brands. *Report Summary, Marketing Science Institute*, 01 (107), 1-31.
- Keller, K. L., (2013). *Strategic Brand Managment* – Building, Measuring and Managing Brand Equity, 4. Ed., England: Pearson Education Limited.

- Kelz, A. Ve Block, B., (1993). *Global Branding: Why And How?*. Mcb University Press Limited, 93(4).
- Kojima, K., (1973). A Macroeconomic Approach To Foreign Direct Investment. Hitotsubashi *Journal Of Economics*, 14(1), 1-21.
- Kotabe, M. ve Helsen, K., (1998). *Global Marketing Management*. New York, NY: Wiley.
- Kotler, P., (2003). *A Framework For Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Second Edition.
- Kotler, P. & Keller, L.K., (2009). *Marketing Management*. 13rd Ed., New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kretter, A., (2010). *Marketing*. Nitra: Slovenská Poľnohospodárska Univerzita, 2010. (287)
- Kumar, V., (2000). *International Marketing Research* (225-226). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Küçükaslan, A. Ve Ural, T., (2006). Markanın Gelişim Modeli: Bölgesel Markalardan Ulusal Ve Uluslararası Markaya Geçiş Aşamaları. Marmara Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1).
- Leihs, H., (1999). *International Marketing: A Global Perspective*. Thomson Learning Emea.
- Levy, D. S., (1995). Modern Marketing Research Techniques And The Property Professional. *Property Management*, 13(3), 33-40.
- Livingstone, J. M., (1976). *Distribution Channels in International Marketing*. In International Marketing Management (pp. 24-36). Palgrave, London.
- Maher, A.A. Ve Carter, L.L., (2011). The Affective And Cognitive Components Of Country Image. *International Marketing Review*, 28(6):559 -58
- Marinov, M. A., & Marinova, S. T., (2000). Foreign Direct Investment Motives And Marketing Strategies In Central And Eastern Europe. *Journal Of East-West Business*, 5(1-2), 25-55.
- Maslow, A., (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row.
- McAuley, A. (2001). *International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally*. New York: Wiley.
- McDougall, P. P.& Oviatt, B. M., (2000). International Entrepreneurship: The

- Intersection Of Two Research Paths. *Academy Of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McMullan, R., (2004). Services Marketing and Management. *Journal of Services Marketing*.
- Miles, M.B. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2.baskı). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Mitchell, A., (1983). *The Nine American Life Style*. New York: Warner
- Mucuk, İ., (1994). *Pazarlama İlkeleri*. Der Yayınları, İstanbul.
- Mucuk, İ., (2000). *Pazarlama İlkeleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mucuk, İ., (2000). <https://Docplayer.Biz.Tr/105671691-Modern-İsletmecilik-İsmet-Mucuk-10-Bolum-Pazarlama.Html>
- Murphy, J.M., (1992). *What Is Branding?. Branding: A Key Marketing Tool*, Palgrave Macmillan, A Division Of Macmillan Publishers Limited.
- Mühlbacher, H., Leih, H., & Dahringer, L., (2006). *International Marketing: A Global Perspective*. Cengage Learning EMEA.
- Obadia, C., (2013). Competitive Export Pricing: The Influence Of The Information Context. *Journal of International Marketing*, 21(2), 62-78.
- O'cass, A., (1996). Political Marketing And The Marketing Concept. *European Journal Of Marketing*, 30(10/11), 37-53.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J., (2004). *Process Of International Marketing*. International Marketing: Analysis And Strategy(4th ed.).
- Paliwoda, S., & Thomas, M., (2013). *International Marketing*. Routledge.
- Paul, J., (2008). *International Marketing: Text And Cases*. Tata Mcgraw-Hill Education.
- Perkins, W. S., & Rao, R. C., (1990). The Role Of Experience In Information Use And Decision Making By Marketing Managers. *Journal Of Marketing Research*, 27(1), 1-10.
- Prahalad, C. K., & Mashelkar, R. A., (2010). Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review*, 88(7-8), 132-141.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G., (1994). *Competing For The Future* (Vol. 25). Boston: Harvard Business School Press.
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (1987). *Marketing: Basic Concepts And Decisions*.

Boston, MA.: Houghton Mifflin.

- Randal, G., (2000). *A Practical Guide To Planning Your Strategy, Marketing In Action Series-International And Global Brands*, London: Kogan Page.
- Richardson, J.E., (2004). *Marketing* 03/04, 25th Edition. Annual Edition, Pepperdine University, Mc Graw-Hill Press, Boston.
- Rosen, K. T., (1989). The Apartment Market: A Changing Demographic And Economic Environment. *Housing Fin. Rev.*, 8, 63.
- Schlegelmilch, B.B., (2016). *“Global Marketing Strategy: An Executive Digest”* Springer International Publishing, Switzerland.
- Schultz, D.E., (1996). The Inevitability Of Integrated Communications. *Journal Of Business Research*, 37:139-146.
- Sharood, J., Turner, J., Bailey, G., Henderson, B., Carr, D., Johnson, T., & Peachey, D., (2002). U.S. Patent Application No. 09/783,534.
- Shenkar, O., & Zeira, Y., (1987). International Joint Ventures: Implications For Organisation Development. *Personnel Review*, 16(1), 30-37.
- Sim, A. B., & Ali, Y., (1998). Performance Of International Joint Ventures From Developing And Developed Countries: An Empirical Study In A Developing Country Context. *Journal Of World Business*, 33(4), 357-377.
- Stock, J. R., & Lambert, D. M., (1983). Physical Distribution Management In International Marketing. *International Marketing Review*, 1(1), 28-41.
- Tarhan, K., (2018). Uluslararası Güvenliğin Bir Bileşeni Olarak Siber Güvenlik, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, 77 Sayfa.
- Tarım, B., (2012). Bilişim Firmalarının İnovasyon Açısından Rekabet Üstünlüklerinin Oyun Teorisi İle Karşılaştırılması: Antalya’da Üç Bilişim Firması Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, 144 Syf.
- Terpstra, V., Foley, J., & Sarathy, R., (2012). *International Marketing*. Naper Press.
- Troug, Y., Mccoll, R. & Kitchen, P.J., (2009). New Luxury Brand Positioning And The Emergence Of Masstige Brands. *Brand Management*, 16(5/6): 375–382.
- Uğur, U., (2018). *Marka Kimliği, İmajı, Değeri, Farkındalığı Güveni, Bağlılığı*. Eğitim Yayınevi 1. Baskı Konya,
- Vanhonacker, W. R., & Pan, Y., (1997). The Impact Of National Culture, Business Scope,

- And Geographic Location On Joint Venture Operations In China. *Journal Of International Marketing*, 5(3), 11-30.
- Vignali, C., Vrontis, D., & Vranecevic, T., (2003). *Marketing Planning. Analysis, Strategy And Tactics, London: Foxwell And Davies.*
- Walsh, M. F., & Lipinski, J., (2009). The Role Of The Marketing Function In Small And Medium Sized Enterprises. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 16(4), 569-585.
- Whitelock, J. Ve Fastoso, F., (2007). Understanding International Branding: Defining The Domain And Reviewing The Literature. *International Marketing Review*, 24(3):252-270.
- Wilcox, D.L.ve Cameron, G.T., (2009). *Public Relations Strategies and Tactics*, Ninth Edition, United States of America: Allyn and Bacon.
- Wolcott, H.F., (1994). *Transforming Qualitive Data: Description, Analysis And Interpretation*. Newburry Park, CA: Sage.
- Wu, J., (2012). Technological Collaboration In Product Innovation: The Role Of Market Competition And Sectoral Technological Intensity. *Research Policy*, 41(2), 489-496.
- Yılmaz, N., (2009). Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi & Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, *Bildiri Kitabı*, 2, 108-117.
- Yükselen, C., (1998). *Pazarlama, İlkeler-Yönetim*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÖZGEÇMİŞ

Gülözar Cansu ERGÖR, 1991 tarihinde Samsun'da doğdu. Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'nden 2014 yılında, mezun olmuştur. Halen Başkent Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yapmaktadır. Sağlık sektörü ve siber güvenlik sektöründe yönetim alanında iş deneyimi bulunmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmekte olan ERGÖR' ün, temel ilgi alanları, operasyon yönetimi, pazarlama, iş geliştirme' dir.