



**BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN
MARKA TUTUNDURMA VE DIŞ PAZARLARA
AÇILMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR:
SAMSUN ÖRNEĞİ**

Kübra Nur AKKALIN
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Berfu İLTER
Temmuz, 2023
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKA
TUTUNDURMA VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA
SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: SAMSUN
ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

Kübra Nur AKKALIN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Berfu İLTER

AFYONKARAHİSAR, 2023

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum **“Büyümekte Olan Aile Şirketlerinin Marka Tutundurma Ve Dış Pazarlara Açılma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Samsun Örneği”** adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

17/07/2023

İmza

Kübra Nur AKKALIN

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Kübra Nur AKKALIN
	Numarası	200685103
	Anabilim Dalı	Uluslararası Ticaret Ve Finansman
	Programı	Uluslararası Ticaret Ve Finansman
	Program Düzeyi	☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Büyümekte Olan Aile Şirketlerinin Marka Tutundurma Ve Dış Pazarlara Açılma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Samsun Örneği
Tez Savunma Sınav Tarihi		03/07/2023
Tez Savunma Sınav Saati		11.00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKA TUTUNDURMA VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: SAMSUN ÖRNEĞİ

Kübra Nur AKKALIN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN ANABİLİM DALI

Temmuz, 2023

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Berfu İLTER

Tüm pazarlarda büyük rol oynayan büyümekte olan aile şirketlerinin başarılı olabilmesi için marka tutundurma faaliyetleri ile dış pazarlara açılma süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma faaliyetleri ile dış pazarlara açılma süreçlerinin araştırılması üzerine yapılan ya da yapılacak olan çalışmalar büyümekte olan aile şirketleri için büyük fayda sağlayacaktır. Bu sebeple bu çalışmanın amacı, büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçlerinde karşılaştıkları sorunların ve bu süreçlerin incelenmesidir. Mevcut araştırmada ilk olarak literatür taramaları ile kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra anket çalışması yapılarak aile şirketlerinin işletme yönetimi ile alakalı görüşleri alınmıştır. Elde edilen verilerin normallik testi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile çözümlenmesi sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Büyümekte olan aile şirketleri, marka tutundurma faaliyetleri, dış pazarlara açılma faaliyetleri.

ABSTRACT

PROBLEMS ENCOUNTERED IN THE PROCESS OF BRAND PROMOTION AND OPENING TO FOREIGN MARKETS OF GROWING FAMILY COMPANIES: SAMSUN EXAMPLE

Kübra Nur AKKALIN

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

INTERNATIONAL TRADE AND FINANCE

July, 2023

Advisor: Assist. Prof. Dr. Berfu İLTER

It is very important to effectively manage brand promotion activities and the processes of opening to foreign markets for the success of growing family companies that play a major role in all markets. For this reason, studies conducted or to be conducted on the research of brand promotion activities and opening up to foreign markets of growing family companies will provide great benefits for growing family companies. For this reason, the aim of this study is to examine the problems faced by growing family companies in the processes of brand promotion and opening to foreign markets and these processes. In the current study, firstly, a theoretical framework was formed with literature reviews. Afterwards, a survey was conducted to collect the opinions of family companies about business management. The obtained data were analyzed by normality test, factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency and arithmetic mean values, t test, analysis of variance, correlation analysis and regression analysis methods.

Keywords: Growing family businesses, brand promotion activities, opening to foreign markets.

ÖNSÖZ

Büyümekte olan aile şirketleri için marka tutundurma ve dış pazarlara açılma faaliyetleri oldukça önemlidir. Bu çalışmada büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçleri ile bu süreçlerde karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir.

Tüm eğitim hayatımda destekçim olan, hayatımın her anında yanımda olan ANNEM'e ve BABAM'a en içten duygularıyla teşekkür ederim. Araştırma sürecinde bana her adımda yardım eden kardeşim Taha AKKALIN'a sevgilerimle teşekkür ederim. Bu araştırma sürecinde ve gerek lisans hayatım boyunca, gerekse yüksek lisans eğitimi aldığım dönemlerde benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yanımda olan arkadaşım Seda Nur ALCI'ye teşekkürü bir borç bilirim. Bilgi birikimi ve tecrübesiyle katkılarının faydasını yaşadığım çok değerli hocam; Dr. Öğr. Üyesi Berfu İLTER'e saygılarımla teşekkür ederim.

Kübra Nur AKKALIN
2023, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI	ii
ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI VE KAPSAMI

1. MARKA TANIMI	3
2. MARKANIN TARİHSEL OLUŞUM SÜRECİ	4
3. MARKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	5
3.1. MARKA KİŞİLİĞİ	6
3.2. MARKA FARKINDALIĞI.....	7
3.3. MARKA İMAJİ	8
3.4. MARKA TERCİHİ	9
3.5. MARKA SADAKATİ.....	11
4. MARKANIN ÖNEMİ	12
4.1. TÜKETİCİ AÇISINDAN MARKANIN ÖNEMİ.....	12
4.2. ÜRETİCİ AÇISINDAN MARKANIN ÖNEMİ	13
5. MARKALARIN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ NEDENLERİ.....	14
5.1. PAZAR PAYI.....	14
5.2. REKABET.....	15
5.3. TÜKETİCİ.....	16
6. MARKA STRATEJİLERİ	17
6.1. TEK MARKA STRATEJİSİ	18
6.2. ÇOKLU MARKA STRATEJİSİ	19
6.3. ÜRÜN STRATEJİSİ	20
7. MARKA KONUMLANDIRMA	21
8. ULUSLARARASI MARKA GELİŞİM AŞAMALARI.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ PAZARLARA AÇILMA SÜRECİ

1. ULUSLARARASI İLAŞMA KAVRAMI	25
2. ULUSLARARASI İLAŞMA NEDENLERİ	25
2.1. İÇSEL NEDENLER	26
2.2. DIŞSAL NEDENLER	28
3. ULUSLARARASI İLAŞMA AŞAMALARI	29
4. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ	31
4.1. İHRACAT	31
4.1.1. Dolaylı İhracat	32
4.1.2. Dolaysız İhracat	33
4.2. ORTAKLIKLAR	34
4.2.1. Lisans anlaşmaları	35
4.2.2. Franchising	36
4.2.3. Sözleşmeli Üretim	38
4.2.4. Yönetim Sözleşmesi	38
4.3. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM	39
5. ULUSLARARASI PAZARLARDA UYGULANACAK POLİTİKALAR	40
5.1. STANDARTLAŞTIRMA STRATEJİSİ	41
5.2. UYARLAMA STRATEJİSİ	42
6. BÖLÜMLERE AYIRMA, HEDEF KİTLE VE PAZARIN BELİRLENMESİ .	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKA TUTUNDURMA VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1. BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİ	47
2. AİLE ŞİRKETİ TANIMI	49
3. AİLE ŞİRKETİ ÖZELLİKLERİ	50
4. YÖNETİM VE İŞLETME YAPISI	53
4.1. YÖNETİM	54
4.1.1. Merkezi Yönetim	55
4.1.2. Katılımcı Yönetim	58
4.1.3. Profesyonel Yönetim	59
4.2. İŞLETME YAPISI	60
5. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI	62
6. AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI	64
7. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA	66
8. BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN ULUSLARARASI MARKA YÖNETİMİNİ VE ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	67
8.1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER	68

8.2. PAZAR FAKTÖRÜ	70
8.3. İŞLETME FAKTÖRÜ	72
8.4. ÜRÜN FAKTÖRÜ	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKA TUTUNDURMA VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: SAMSUN ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ	77
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	78
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	81
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	81
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	81
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	82
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	82
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	83
5.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL VE YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	83
5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN NORMALLİK TESTİ, GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	85
5.3.YÖNETİCİ İŞLETME GÖRÜŞLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	88
5.4.DIŞ PAZAR FAALİYETLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER	94
5.5. MARKA FAALİYETLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.	97
5.6. KATILIMCI YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ, MARKA FAALİYETLERİ VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA FAALİYETLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	99
5.7. KATILIMCILARIN MARKA FAALİYETLERİ İLE DIŞ PAZARLARA AÇILMA FAALİYETLERİNİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	105
SONUÇ VE TARTIŞMA	116
ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA.....	127
EKLER	141

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Marka Konumu Bileşenleri.....	22
Tablo 2. Mal Ve Hizmet Konumlandırma Stratejileri Ve Yeniden Konumlandırma Stratejileri.....	23
Tablo 3. Pazar Bölümlendirilmesinde Kullanılan Değişkenler.....	46
Tablo 4. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	84
Tablo 5. Katılımcıların Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	85
Tablo 6. Yönetici İşletme Görüşleri, Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri Ve Marka Tutundurma Faaliyetleri Ölçeklerine İlişkin Normallik Testi.....	85
Tablo 7. Yönetici İşletme Görüşleri, Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri Ve Marka Tutundurma Faaliyetleri Ölçeklerine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler.....	87
Tablo 8. Yönetici İşletme Görüşleri- İşletme Devri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	89
Tablo 9. Yönetici İşletme Görüşleri- Çalışanlar Arasındaki Fark Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	90
Tablo 10. Yönetici İşletme Görüşleri- Aile Üyeleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	91
Tablo 11. Yönetici İşletme Görüşleri- İşletmenin Menfaatleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	92
Tablo 12. Yönetici İşletme Görüşleri- İşletmeye Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	93
Tablo 13. Dış Pazar Faaliyetleri- Personel Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	94
Tablo 14. Dış Pazar Faaliyetleri- Hedef Pazar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	95
Tablo 15. Dış Pazar Faaliyetleri- Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	96
Tablo 16. Marka Faaliyetleri- Marka Olma Süreci Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	97
Tablo 17. Marka Faaliyetleri- Marka Bütçeleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	98
Tablo 18. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (T Testi Sonuçları).....	100
Tablo 19. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları).....	101
Tablo 20. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları).....	102
Tablo 21. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları).....	103
Tablo 22. Katılımcıların Görüşlerinin Gelirlerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları).....	104
Tablo 23. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri, Marka Tutundurma Faaliyetleri Ve Yönetici Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi.....	105
Tablo 24. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle İşletme Yönetim Yapısı Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	106

Tablo 25. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle İşletme Yönetim Yapısı Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 26. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Profesyonel Yardım Gerekmetedir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 27. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Yeterli Personel Yoktur Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 28. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Personel İş Yüğü Artmaktadır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 29. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Maliyet Gereksizdir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 30. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Marka Olmak Uzun Bir Süreç Olduğundan İhtiyaç Yoktur Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 31. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Düşük Bütçe Yetersizdir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 32. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Sosyal Platformlar Marka Hatırlanma Düzeyini Arttırır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 33. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Profesyonel Yardıma İhtiyaç Vardır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 34. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Personel İş Yüğü Artmaktadır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 35. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmetedir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 36. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Yöneticinin Mevzuata Hakimiyeti Yetersizdir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 37. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Mevcut Ürün Ve Marka Yapısının Hedef Dış Pazara Uygun Hale Getirilesine Gerek Vardır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 38. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Eğitim Düzeyi Önemlidir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 39. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Yönetimdeki Aile Üyelerinin Hepsinin Onayı Olmalıdır. Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 40. Hipotezlere Ait Kabul/ Red tablosu.....	115

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde
X: Aritmetik Ortalama
ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)
bj: Regresyon Katsayısı
dpf: Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri
f: Frekans.
F: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
MTF: Marka Tutundurma Faaliyetleri
N: Evren büyüklüğü
n: Örneklem büyüklüğü
p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri
r: Korelasyon katsayısı.
S(bj): Regresyon Katsayısının Standart Hatası
s.s. Standart Sapma
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
t: t değeri
TDK: Türk Dil Kurumu
YİG: Yönetici İşletme Görüşleri

GİRİŞ

Aynı ürünün çok fazla üreticisinin olması durumu tüketicileri de etkilemektedir. Öyle ki tüketicilerin ürün ve marka tercihlerini etkileyen faktörler artık sadece kalite ve fiyat performansı olmamaktadır. Tüketiciler kalite ve fiyat ölçeklerinin yanı sıra artık ürünün teslimatının hızı, ürünün kullanım kolaylığı, sorunların hızlı çözömlendirilmesi gibi işletmeye ait ürün ve marka fırsatlarını da göz önüne almaktadırlar. Pazar payının korunması ve yeni pazar payları ile pazardan kazanılan payın genişletilmesi, güncel gelişmelerin takip edilerek işletme bünyesinde gerçekleştirilmesi özellikle büyümekte olan aile şirketlerinin gelişmesi, büyümeye devam etmesi için önemlidir.

Büyümekte olan aile şirketleri ülke ekonomisi için önemli bir rol oynamaktadır. Aile şirketlerinin yaşadığı sorunlara rağmen; pazar sınırlarının artık olmayışı, her pazarın mevcut uluslararası pazarlara dönüşmesi, aile şirketlerinin dış pazarlara açılma sürecinde bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu fırsat aynı zamanda aile şirketlerinin etkin ve verimli şekilde büyümelerine de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Marka tutundurma faaliyetleri dış pazarlara açılma sürecinde önemli etkenler arasında yer almaktadır. Marka tutundurma faaliyetleri üzerinde yoğunlaşarak marka tutundurma faaliyetleri sürecini etkin bir şekilde yönlendirebilen ve süreçte başarılı olan işletmeler şüphesiz ki pazarda çok daha fazla paya sahip olmaktadır. Marka olmak, marka sadakati oluşturmak var olan tüketici kitlesinin muhafazasını ve potansiyel yeni tüketicilerin marka tercihini oluşturmak için oldukça önemlidir. Marka faaliyetlerine yeteri kadar önem vermeyen şirketlerin dış pazarlara girişte geride kalması ve hatta başarısız olması ihtimalleri söz konusudur. Bu durum büyümekte olan aile şirketleri için de geçerlidir.

Küreselleşme kavramının ortaya çıkışı ile oluşan yeni dünya düzeninde, ticari faaliyetlerde ülke sınırları ortadan kaldırılarak global pazarlar aracılığı ile çok daha büyük pazar payı imkanları oluşmuştur. Uluslararasılaşma ile firmalar artık sadece iç pazarla yetinmeyip dış pazarlara yönelmiş durumdadırlar. Pazar payını arttırmak, daha büyük kitlelerde müşteri değeri oluşturmak, daha az maliyetle daha çok kazanç elde etmek işletmelerin uluslararasılaşmaya ve küresel pazarda yer alma fikrine daha fazla yoğunlaşmasını sağlamıştır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde marka kavramı, marka oluşum süreci, marka ile ilgili kavramlar, markanın önemi, markaların uluslararası pazarlarda yer alma sebepleri,

marka stratejileri, marka konumlandırma ve uluslararası marka gelişim süreçleri incelenerek markanın önemi ele alınmıştır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde bahsedilen marka oluşum süreci ve öneminin ardından, ikinci bölümde uluslararasılaşma kavramı, uluslararasılaşma nedenleri, aşamaları, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, uluslararası pazarlarda uygulanacak politikalar, bölümlere ayırma, hedef kitle ve pazarın belirlenmesi konularına yer verilmiştir.

Tez çalışmasına ait üçüncü bölümde büyümekte olan aile şirketleri kavramı, aile şirketleri tanımı, özellikleri, aile şirketlerinin yönetim ve işletme yapısı, aile şirketlerinin avantajları ve dezavantajları, aile şirketlerine ait stratejik planlamaları ve aile şirketlerinin uluslararası marka yönetimini ve uluslararası pazarlara açılma sürecini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının son bölümünde büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar üzerine yapılan anket çalışmasında, elde edilen bulgular istatistiki programlar yardımıyla değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI VE KAPSAMI

1. MARKA TANIMI

556 Sayılı KHK'nin 5. maddesinde marka: Bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dâhil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir (KHK, 1995).

Amerika Pazarlama Derneği'nin yaptığı marka tanımına bakıldığında marka: Bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, işaret, sembol, dizayn (tasarım), şekil ya da tüm bunların birleşimidir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 360).

Marka; isim, sembol, dizayn ve firmanın sunduğu ürünleri rakiplerinden ayıran tüm öğelerdir İfadesini kullanmıştır (Vuran ve Avşar, 2016: 28).

Marka, tüketicilere, hakkında bilgi edindikleri mal ve hizmetleri denemek, bunlar arasında tatmin edici bulunanları yeniden satın almak, diğerlerini ise almaktan kaçınmak imkânı veren bir pazarlama aracıdır (Bişkin, 2010: 412).

Bir başka tanıma göre ise marka: Üretici ya da satıcı işletmenin ürünlerinin kimliği ve rakip mallardan ayırt edici simgesi ve ismidir (İslamoğlu, 1996: 3).

Kavram olarak göreceli tanımlara sahip olan marka; çeşitli farklılıklarla tüketici açısından rakiplerinden ayrılan, ürünün ayırt edici özelliklerini benimseyerek şekil, sembol veya isimle ve hatta bazen hepsiyle birlikte bu özellikleri tüketiciye aktarmaya çalışan sembollerdir (Toksarı ve İnal, 2011:71).

Üretici/satıcı açısından marka, ürünü rakiplere göre farklılaştırmayı sağlar. Bir ürünün markalaşmasının temel sebebi diğer ürünlerden ayırt edilmesini sağlamaktır. Marka ve markalaşmaya en büyük nedeni, ürünlerini farklılaştıran üreticilerin, ürünlerine adlar vererek, koruma için patent alarak ürünleriyle tüketiciler arasında bir ilişki kurmaktır (Can, 2007: 228).

Çiftçi ve Cop (2007: 70) “Günümüzde marka, pazarlama bileşenleri içerisinde gittikçe önem kazanan ve pazarlama yöneticilerinin artık çok daha fazla üzerinde durmaya başladıkları bir kavram haline gelmiştir” ifadesini kullanarak markalaşmanın gittikçe artan öneminden bahsetmiştir. Bu nedenle işletmeler, ürünlerinin güçlerini müşterilere hissettirebilmek için markayı kullanmaktadırlar.

Özgün bir değer katılarak ve yine özgün bir konsept ile bütünleştirilerek oluşturulacak bir markanın dikkat çekme ve farklılaşma değerinin artacak olduğu Demirel ve Yıldız’ın tüketicilerin, kendisini rakiplerinden ayırabilen ve özgün bir deneyim sunabilen markaları tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir ifadelerinden anlaşılmaktadır. Çünkü taklit ya da çok benzeyen marka yapıları gözlemlendiğinde ilk dikkat çeken durum taklit markanın asıl markayı çağrıştırdığıdır (Demirel ve Yıldız, 2015: 86).

2. MARKANIN TARİHSEL OLUŞUM SÜRECİ

Kökleri çok eskilere dayanan marka oluşumunu ilk olarak antik çağlarda sembolik ve dekoratif figürler krallar, imparatorlar ve hükümetler tarafından güç ve otoriteyi ilan etmek için kabilesel ya da ulusal amblemler olarak kullanılmışlardır. Japonların krizantemi, Romalıların kartalı veya Fransızların aslanı sembol olarak kullanmaları gibi (Öztürk, 2014: 7).

Ticaretin başlamasıyla bir malın, bir ürünün diğerlerinden ayırt edilmesi gerekliliği de doğmuştur. Zamanla bazı ürünlerin taşıdıkları özellikleriyle rakiplerinden ayrılmaya, aranılır olmaya başlaması, bu ürünlerin kolay ayırt edilmesi gerekliliğini, üzerlerine bazı işaretler koyma zorunluluğunu getirmiştir. O dönemde okuryazar kitlenin fazla olmaması bu işaretlerin, yani markaların daha çok semboller şeklinde oluşmasına neden olmuştur (Öztürk, 2010: 35).

1820’ li yıllarda Fransa’da markalaşma olgusunun hız kazanması ve değer görmesi ile birlikte 1857 yılında “Fabrika ve Ticaret Markaları Kanunu” ile resmi olarak ilk marka kanunu oluşturularak yürürlüğe girmiştir. Daha önce antik çağlarda oluşturulan çeşitli sembol, yazı, damgalarla oluşturulmaya çalışılan marka olgusu bu kanun ile resmîyet kazanmıştır (Hacıömeroğlu ve İnce, 2020: 76).

1857 yılında oluşturulan bu kanun diğer ülkeler tarafından ilgi ile karşılanmış ve örnek temsil etmiştir. Öyle ki diğer Avrupa ülkeleri bu kanunu örnek alarak 1862 yılında

İngiltere, 1870 yılında Amerika, 1874 yılında Almanya, 1879 yılında Belçika ve İsviçre kendi kanunlarını çıkartarak marka oluşumunu resmen tanımış ve koruma altına almışlardır (Sağlam, 2019).

Aynı dönemlerde Osmanlı Devleti de bu konuya yönelik olarak 1857 yılında Alamet-i Farika Nizamnamesi olarak anılan “Fabrika Mamulâtıyla Eşya-yı Ticariyeye Mahsus Alamet-i Farikalara Dair Nizamname” yasayı yürürlüğe sokmuştur. Bu kanun incelendiğinde Fransa’da yürürlükte olan marka kanunu ile eşdeğer olduğu tespit edilmiştir. Cumhuriyetin ilanı ile Türkiye’de ise 1965 yılında 551 Sayılı Markalar Kanunu ilan edilerek marka kanunları düzenlenmiştir (Kıranlar, 2019: 642).

Avrupa ülkelerinde oluşturulan bu kanunlar her ülkenin ulusal düzenlemeleri ve korumalarıyla desteklenmekteydi. Ancak ticaret sınırlarının yavaş yavaş kalması ve dış ticaretin gelişmesi ile marka ile alakalı düzenlemelerin ulusal çapta olmasının yetersiz olduğu görüldü. Nitekim aynı marka adı ve işaretlerinin başka ülkelerde de görülmesi, taklit edilmesi yahut bire bir alınarak kullanılması durumları söz konusuydu. Oluşabilecek bu karışıklığa ve haksız rekabete engel olmak amacıyla 20 Mart 1883 yılında 11 ülke arasında Sınai Mülkiyetin Korunmasına İlişkin Paris Sözleşmesi oluşturularak imzalandı (Sağlam, 2019).

Sanayi devrimi ile endüstrinin gelişmesiyle ve rekabet ortamı oluşmasıyla üreticiler ürettikleri ürünlerin kendilerine ait olduğunu ve daha kaliteli ürüne sahip olduklarını ispatlamak için günümüz markalarının ilk temellerini atmışlardır. Ürünler arasında farklılaşmanın yolu markalaşma ile aşılmaya başlanmıştır. Değişen Pazar koşulları ile rekabet ortamları ile beraber 1950-1990 yıllarında marka oluşturma faaliyetlerinin önemi artmıştır (Uztuğ, 2003: 5).

3. MARKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Marka ile ilgili kavramlara bakıldığında marka kişiliği, marka farkındalığı, marka imajı, marka tercihi ve marka sadakati kavramları gözümüze çarpmaktadır. Bahsi geçen kavramlar bir markanın insani değerler ile örtüşerek markanın tercih edilme noktasında daha ön plana çıkmasını sağlamaktadır (Torlak vd., 2014: 148).

3.1. MARKA KİŞİLİĞİ

İnsanlar bazen dış görünüşleriyle, bazen de karakteristik özellikleriyle birbirlerinden ayrılır ve özgün olurlar. Bu özgünlük için oluşturulmuş çeşitli kişilik kuramları mevcuttur. Açıklık, sorumluluk, dengeli olmak, sosyallik, uyumluluk bu kuramlardan bir kaçıdır. Marka kişiliği; pazarlama iletişimi uygulamalarına ve mesajlarına rehberlik eden markaya yüklenen, tüketicileri duygusal açıdan uyaran, insana özgü karakteristik özellikler ve nitelikler bütünüdür. Markanın bir insan gibi değerlendirilmesidir (Dursun, 2009: 82).

Her üretilen ürün veya hizmetin hedeflediği bir tüketici kitlesi vardır. Bu kitleye hitap etmek ve dikkatlerini ürüne çekmek için üretilen ürün veya hizmetle tüketici arasında bir bağ oluşturulması gerekmektedir. Marka, günümüzde artık sadece bir isim olmakla yetinmemekte, ürüne bir kimlik ve kişilik katan, tüketicilerin algılarıyla şekillenen, ürün tercihlerinde tüketicilere yol gösteren çok önemli bir kavram olarak görülmektedir (İnce ve Uygurtürk, 2019: 225).

Marka kişiliği; insana ait olan karakter özelliklerinin markalarla ilişkilendirilmesi yoluyla tüketici zihninde, ürünlerin ihtiyaç gideren meta özelliğinden sıyrılarak ve insana özgü karakterler vasıtasıyla bir kişi gibi algılanmasını ifade eder. Marka kişiliği bireylerin karakterlerini oluşturan yaşam olguları ile markanın bütünleşmesini ve böylelikle tüketicinin markanın özünde kendi benliğinden bir parça bulmasını sağlar. Bu yüzden birey olarak ele alınıp oluşturulmak istenilen karakterin analizi sonucunda elde edilen psikolojik kuramlar ile marka bütünleştirilir (Yücel ve Halifeoğlu, 2017: 178). Marka kişiliği ve marka imajı birbiri ile bir bütün oluşturarak, markayı diğer markalardan ayırtıran iki önemli unsurdur. Marka kişiliği marka ile tüketici arasında bir bağ kurabilmekte ve tüketicinin markayı tanımladıktan sonra yorumlayabilmesini sağlamaktadır (Aktuğlu, 2004: 28).

Tüketicinin karar verme aşamasında ürün ile arasında bir yakınlık hissetmesi ürünü satın almasını sağlayacaktır. İşte bu sayede daha önceden belirlenmiş hedef kitleye ulaşılmış olunacaktır. Bu nedenle günümüzde, pazarlama yöneticileri, açık ve belirgin bir marka kişiliği oluşturma'nın önemi konusuna artan bir hassasiyete sahiptirler (Dölarıslan, 2012: 3).

Bir markanın adlandırılabilir bir kişiliği olması için bazı etkenler vardır. Günümüz rekabet ortamında aynı ürün grubunda binlerce rakibin olduğu durumda marka kişiliği

markanın rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak en büyük etkidir. Ürünün nitelikleri güçlü bir marka inşa etmek ve bunu hedef pazarda yerleştirmek için yeterli olmayabilir (Tıgılı, 2003: 68). Çünkü tüketiciler ürün ve hizmetleri, markalar vasıtasıyla tanımakta ve onlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır (Arslan vd., 2021: 124).

Marka kişiliği oluşturulurken marka kişiliği insani kuramlardan bir değer yargısı ile bütünleştirilmelidir. Firmaların markalarını yansıtacak şekilde doğru bir kişilik belirlenmesi, marka kişiliğinin doğru bir karaktere sahip olması, markaların piyasaya girmeden önce belirlenen marka kişilikleriyle tüketicilere sunulması önemlidir (Yücel ve Halifeoğlu, 2017: 189). Daha sonrasında marka kişiliğinin reklamın vurguladığı içerik ve mesajla etkili bir şekilde yerleştirilmesi gereklidir. Çünkü reklamın marka kişiliği ve imajı yaratmadaki başarısı, tüketicinin mesajı algılama ve anlamlandırmasıyla ilişkilidir (Dursun, 2009: 90).

3.2. MARKA FARKINDALIĞI

Aaker (1991) marka çağrışımını, tüketicinin markayla ilgili olarak zihninde oluşturduğu her şey olarak ifade etmiştir (Aaker, 1991'den akt, Toksarı ve İnal, 2011: 77).

Farkında olmak ve farkındalık sahibi olmak, günümüz üreticiler için oldukça önemlidir. Oluşturulan ve markalaştırılan ürünlerin; özellikle hedeflenen tüketici gruplar ve aynı zamanda hedeflenmeyen gruplar tarafından da algılanıp, farkında olunması; bir markanın var olabilme süreci açısından oldukça önemlidir ve tabi ki bu süreç tüm üreticiler tarafından arzulanmaktadır. Markanın farkında olunma süreci bu anlamda tüm üreticiler için vazgeçilemez bir adımdır (Kaptanoğlu vd., 2019: 258).

Marka farkındalığı hedeflenen tüketici kitlesine ulaşarak markayı tanımaları, kabul etmeleri ve nihayetinde markayı tüketmeye karar vermeleri aşamalarının başlatılması için gerekli olan ilk adımdır. Tüketici belleğine kazanmış olan markaların, satın alma sürecinde tüketiciler tarafından daha yoğun olarak tercih edildiği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Tüketicinin markayı görmesi ve potansiyel müşterisi olması markanın tüketici açısından farkındalık kazandığını gösterir (Aktepe ve Baş, 2008: 86).

Marka farkındalığının hangi düzeyde olduğunu tespit etmek için bir takım aşamalar vardır (Elitok, 2003: 103).

Hatırlama: Bir markanın, rakip markalar arasında tüketiciler nezdinde ilk hatırlanan marka olma durumudur. Bu aşama marka hatırlanma düzeyinin ilk aşaması olarak kabul edilmekle birlikte bu aşamada tüketiciyi etkileyecek ve hatırlanma sürecini başlatacak ilk oluşum marka şekil ve dizaynı ile marka slogan ve ambalajlarıdır (Sağlam ve Avcı, 2019: 132).

Marka İle İlgili Fikir Sahibi Olma: Tüketicinin markayı gördüğünde yahut duyduğunda marka hakkında önceden sahip olduğu bilgi ve fikirlerdir.

Marka Liderliği: Müşteriler tarafından tercih edilen ürün kategorisi içinde ilk akla gelen marka olmak söz konusu kategoride en çok farkında olunan marka olmak anlamındadır (Erciş ve Çat, 2016: 192). Birçok marka arasından tek bir markanın ilk olarak akla gelmesi durumudur (Sağlam ve Avcı, 2019: 132).

Markanın farkındalık kazanabilmesi yukarıda anlatılan süreçlerle mümkün olabilmekle beraber bu farkındalığı sağlayabilecek en etkili değer markanın özgün olmasıdır. Çünkü marka bir değer oluşturabildiği sürece müşteriler açısından tercih edilmekte ve işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Erciş ve Çat, 2015: 192).

Markayı tanıma, markanın belli belirsiz tanındığı bir duygu durumundan, muadili olmayan eşsiz bir ürün olduğu inancına kadar seyreden bir aralıkta değerlendirilebilir Bu sebeple aynı üretim bandında yer alan firmaların bu farkındalığı sağlamaları konsept olmaktan geçmektedir. Buna örnek verilecek olursa bir çiçekçi dükkânının diğer çiçekçi dükkânlarından farklılaşmak ve öne geçmek için müşterilerine çiçek bakımı hakkında verdiği kurslar olabilir. Bu noktada yeni bir konsept oluşturan çiçekçi dükkânı şüphesiz ki rakiplerinden farklılaşarak potansiyel müşterinin dikkatini daha çok çekmektedir (Başarır, 2020: 386).

3.3. MARKA İMAJI

İmaj, bir dizi bilgilenme sürecinin sonucunda ulaşılan “imge” olarak tanımlanmaktadır (Gartner, 1986’dan akt. Tolungüç, 1992: 11). Başka bir anlatımla çeşitli kanallardan; reklamlardan doğal (informal) ilişkilere, içinde yaşanılan kültürel iklimden, sahip bulunulan önyargılara kadar elde edilen bilgi ve verilerin bir değerlendirmesidir (Tolungüç, 1992: 11).

Marka imajı, markaya ilişkin tüketicilerde oluşan genel kanı ve izlenimler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Satın alma aşamasında tüketicilerin ürünlerin ve markaların imajlarının etkisi altında kalarak satın alma eylemini buna göre gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir (Özüpek ve Diker, 2013: 103).

Her marka bir ürünle bağdaştırılmakla birlikte markanın ve ait olduğu ürün grubunun sağladığı faydanın da doğru orantılı olması gerekir. Marka imajı, uzun sürede oluşturulan, planlı bir çabanın sonucudur. Planlı çabaların sonucunda tüketicileri satın almaya teşvik edici manevi doyumlar marka imajına yüklenir ve böylece tüketicilere markaya dair vaatler sunulur (Çakmak ve Karapınar, 2018: 131).

Tüketicinin satın alma kararını etkileyen marka imajı üretici açısından da oldukça önemlidir. Bu sebeple tek bir ürün üzerinden oluşturulan marka imajı dikkatle seçilmelidir. Özellikle itibar olgusunun, marka imajı ve işveren markası imajı üzerindeki gücünü hafife almamak gerekmektedir. Birbirleriyle son derece ilintili olan bu kavramlar; işletme içinde ve dışında yürütülen her uygulamanın, alınan her stratejik karar ve bu kararların doğurduğu sonuçların kurumun itibarına-duruşuna olumlu ya da olumsuz etki edeceği göz ardı edilmemelidir (Köse ve Çakır, 2021: 643).

Tüm bu durumlar göz önüne alındığında marka özgünlüğünün işletmeler açısından önemini ortaya koymak, marka imajı ve tercihini nasıl etkilediğini belirlemek ve marka güveninin aracılık rolünün olup olmadığını bilmek ve bu durumu ölçmek önemli bir problemidir (Dağ ve Durmaz, 2010: 4842).

3.4. MARKA TERCİHİ

Herhangi bir markanın tüketici için değeri, tüketicinin o markalı ürünü tüketmesiyle elde edeceği yarar (imaj, ürünün sorun çözme kapasitesi, personel vb.) ile katlanacağı zahmetler (parasal, fiziksel, zihni) arasındaki farktır (Aksoy, 2006'dan akt. Gürbüz ve Doğan, 2013: 241). Tüketicinin markayı tercih etmesinin bir takım sebepleri vardır. Bunlardan ilki markaya olan güven duygusudur. Markayı tercih eden tüketici her zaman aynı kalite, fiyat ve performans ile karşılaşacağını düşündüğünden markaya karşı güven duygusu besler. Oluşan bu güven duygusunun temelinde markanın vaatlerini yerine getirebilmesi durumu vardır. Bu vaatlerden biri şüphesiz ki kalitedir. Çünkü önemli olan ürünün fiziki şekli, performans özellikleri, kalitesi ve tasarımıdır. (Çakmak ve Özkan, 2015: 205). Bir markanın kaliteli bir ürün ile bağdaştırılması ve bu kaliteden vazgeçilmemesi durumu tüketicinin markayı tekrar satın alması durumu ile sonuçlanır.

Yine tüketicinin bütçesini gözeterek fiyatlandırma yapan markaların tüketici nezdinde tercih edilme sebeplerinden birisi olması açısından oldukça önemlidir. Yüksek kalitenin uygun fiyatla buluşturulması ile markanın tercihi noktasında marka rakiplerinden bir adım öne geçecektir. Eğer müşteriler bir markanın ürününe, fiyatına, tutundurmasına ve dağıtımına, markasız bir ürünle kıyaslandığında daha olumlu tepkiler veriyorlar ise, o markanın marka değerinin pozitif yan olumlu olduğu söylenebilir ve bu pozitif farklılık, marka bilgisinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Ürünün kullanışlı olması ile desteklenmesi durumunda marka tercihi daha üst seviyelere taşınabilecek ve tüketiciden olumlu geri dönüşler alınmasına olanak sağlayacaktır (Kurtuldu ve Şahin, 2006'dan akt. Keskin ve Yıldız, 2010: 3).

Markanın sosyal intibası ile popülasyonu markanın tercih edilmesini sağlayan diğer unsurlardır. Tüketiciler, markanın yüksek düzeyde bir kaliteye sahip olduğunu algıladıklarında, markayı tekrar satın alma davranışı içine girebilirler (Uzunkaya ve Yükselen, 2020: 284). Tüketicinin reklam ve kampanyalar ile gördüğü markayı çevresinden aldığı tavsiyeler ile birleştirmesi sonucunda markayı tercih etmesi daha yüksek bir ihtimaldir. Böylelikle tüketicinin markayı ilk tercihi ve sonrasında sürekli tercihi ile gelen sadakatinin zemini hazırlanmış olur. Hedef kitlenin bu şekilde tercihlerde bulunması sonucu lider konuma gelen markayı liderlik vasfı ile tercih etme eğiliminde olan tüketiciler de bu şekilde markayı tercih eden tüketiciler arasında yerlerini alırlar. Ayrıca yaşam biçimi tüketicilerin algılama ve tutumlarını etkilediği için farklı sosyal sınıflarda yer alan kişilerin marka tercihleri de farklı olmaktadır (Aktuğlu ve Temel, 2006: 49).

Tüketicilerin, kendisini rakiplerinden ayırabilen ve özgün bir deneyim sunabilen markaları tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir. İşletmelerin marka tercihinin artması için yapacağı çeşitli kampanyalar, reklam çalışmaları ve daha birçok çeşitli organizasyon ile markanın tercih oranı artar ve böylelikle marka ait olduğu pazarda lider konumuna gelir (Demirel ve Yıldız, 2015: 86).

Üretici nezdinde marka tercihinin oluşması ile gelen avantajlar olduğu gibi bir takım dezavantajlarda mevcuttur. Rekabetin yoğun olduğu, aynı ürünün çok fazla üreticisinin olduğu, lider olabilmek adına aynı ürünün sürekli geliştirildiği pazarlarda lider konuma gelen ya da lider konuma çok yaklaşan firmalar bazen bu durumlarda mevcut markalarına ait ürün grubunu geliştirme ya da yenileme yoluna girmemektedirler. Mevcut konumlarını sabitlediklerini düşünerek bu yanılgıya düşen firmalar genellikle

konumlarını bırakmak ve hatta bazen mevcut piyasalarından çekilmek durumunda kalabilmektedirler. Sektördeki satışlar artmasına rağmen, yeni stratejiler uygulanmadığı takdirde, firmanın satışları ve dolayısıyla pazar payı ani bir şekilde düşebilir (Arslan, 1998: 258).

3.5. MARKA SADAKATI

Marka sadakati, müşterinin alternatif markalar arasından bir markayı tutarlı bir şekilde yeniden satın alması olarak tanımlanmaktadır. Tüketicinin tercih etmiş olduğu bir markayı satın alıp kullanması ve olumlu geri dönüşlerinin olmasının tetiklemesiyle markayı daha sonrasında tekrar kullanması o markanın müşteri değeri yaratma çalışmalarının pozitif bir yol aldığını gösterir (Aaker, 1991'den akt. Uygurtürk ve Topcuoğlu, 2022: 26).

Marka sadakatinin oluşması aşamasında en önemli faktör üründür. Çünkü marka sadakati ile tüketicilerin ihtiyaçlarının olduğu zamanlarda, ürünler hakkında araştırma yapmasına gerek kalmaz. Ayrıca tüketicileri, önceki markaları tercih edip satın almaları sonucunda karşılaşılabileceği risklere karşı korur (Uzunkaya, 2016: 59).

Bazı durumlarda istenilen performansa sahip olmadığı halde tüketimine devam edilen markalarda tüketicinin sadakati ürüne değil markaya oluşmaktadır. Bu durumda tutumsal sadakat olarak da açıklanan bir durum gerçekleşir. Tutumsal sadakat yönü, tüketicinin psikolojik süreçlerinin bir sonucu olarak markaya yatkınlığıdır (Burcuoğlu ve Akyüz, 2022: 2370). Pazarında lider konumuna gelen markaların tüketici gruplarında popülasyon odaklı tüketici kitleleri vardır. Ayrıca bir tüketici bir markayı kendisi için çok pahalı bulduğu ve satın almadığında bile, o marka ile ilgili olumlu bir tutuma sahip olup başka kişilere de tavsiye edebilmektedir (Bowen & Chen, 2001'den akt. Şekerkaya ve Erdoğan, 2019: 379).

Lider konumundaki markanın kurumsal yapı taşıması sebebi ile güvenilirliğinin yanı sıra kalitesi, tedarik süreci, olumlu imajı gibi bir takım konularda artı yönde ilerlemesi de tüketicilerin markayı tercih etmesine ve sadakatin oluşmasına olanak sağlayarak sembolik etkileşimin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Sembolik etkileşim teorisi marka bazında ele alındığında, markalı ürünlerin kullanımı yoluyla tüketicilerin kendilerini ifade etmeleri de markaların sembolik değerlerinden ötürüdür (Kurtuldu ve Çilingir, 2009: 249). Yani Kurtuldu ve Çilingir'in de ifade ettiği gibi bir marka sadece lider marka olduğu içinde tercih edilebilmektedir.

4. MARKANIN ÖNEMİ

Birbirinden farklı ancak birlikte bir bütün oluşturan ürün ve marka kavramlarından marka hem tüketiciler açısından hem de üreticiler açısından oldukça önemlidir. Zira, marka eskiden sadece logo ve bir ürünün ya da bir şirketin adıyla, bugün ürün adlarından ayrı, benzersiz kimlikleri ve kaliteleri kapsayan, neredeyse mistik bir kreasyon haline gelmiştir (Kurtbaş, 2016: 78).

Günümüz şartlarında markalara hem tüketiciler hem de üreticiler tarafından ayrı ayrı değer verilmesi durumu söz konusudur. Bir ürünün piyasada diğer ürünlere karşı nispeten çok daha iyi bir konumda olmasının en önemli yolu da söz konusu ürünün markasının tüketici zihninde öncelikli konumda olmasıdır (Durmaz ve Ertürk, 2016: 87). Reklam çalışmalarının yoğunluğu ile tüketicinin sürekli marka ile karşılaşarak marka için kendi algısında bir statü oluşturmaya ve bu statünün içinde yer almak istemesi tüketicinin marka ile bağ kurmasını ve markayı önemli bir noktaya ulaştırmasını sağlar. Bu bağlamda kalite, fiyat, performans gibi rasyonel fayda sunumları ile rasyonel bir ihtiyacı karşılayan markalar, yaşam biçimi vaadi, sosyal statü göstergesi olma, öz imajı yansıtırma gibi duygusal ihtiyaçlara yönelik fayda sunumları da gerçekleştirebilmekte ve tüketicinin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler (Taşkıran ve Sarıoğlu, 2022: 8).

4.1. TÜKETİCİ AÇISINDAN MARKANIN ÖNEMİ

Tüketicilerin satın alma davranışlarında önemli bir etken olarak “marka” kavramı günümüzde giderek ön plana çıkmaktadır. Günümüz piyasa şartlarında onlarca ürün ve markanın içinde doğru ürün ve markayı bulan tüketiciler sürekli aynı ürünü tedarik etmek istemektedirler (Marangoz, 2006: 107).

Tüketiciler satın alma kararlarını verirken hem kişisel hem de çevresel bazı faktörlerden etkilenmektedirler. Bu faktörler, tüketicinin bir markayı başka bir markaya tercih etmesine neden olabilmektedir (Bışkin, 2010: 421).

Bir tüketicinin aynı kaliteyi ve istikrarı bulmuş olduğu markalar tüketici nezdinde diğer markalardan farklılaşmaya başlar. Tüketici, marka ile ilgili olumlu düşünce ve deneyimlere sahipse farklı markaları deneyimleme konusunda risk alma olasılığı düşük olabilmektedir (Taşkıran ve Sarıoğlu, 2022: 10).

Tüketici için bir markayı tercih etme ve o markayı önemli kabul etme sebeplerinden biri fiyat ve performans ilişkisidir. Tüketicinin ilk izlenimleri arasında

ürünün kalitesi ve o kaliteye ait fiyatlandırma gelmektedir. Örneğin kaliteli, fiyatı uygun, her yerde bulunması mümkün, marka haline gelmiş bir ürünün satın alımında çok az kişi üretildiği ülkeye bakar (Cengiz, 2009: 156).

Yukarıda bahsi geçen kalite, tutarlılık, güven, fiyatlandırma gibi tüketici açısından markayı önemli kılan değerlerden bir diğer değer tüketicinin kişiliğini yansıtan bir marka olma durumudur. Marka kişiliği sayesinde tüketiciler markaları birbirinden kolayca ayırt etmektedirler (Arslan vd. 2021: 124).

Her tüketicinin tüketmiş olduğu ya da tüketeceği her üründen bir beklentisi ve bir kullanım amacı bulunmaktadır. Tüketicinin ihtiyaç duymuş olduğu ürünü istediği şekil ve konumda, istenilen kullanım kolaylığına sahip bir şekilde arz ederek tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilen markalar tüketici için yeterli ve uygun olup tercih edilme noktasında olumlu bir adım atmış olurlar. Ancak bir markanın vaatte bulunduğu kaliteyi ve tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama sözünü yerine getirmemesi markanın olumsuz etkilenmesine sebep olur. Bu nedenle işletmelerin temel amacı müşteri memnuniyeti sağlamak olmalıdır. Müşteri sadakati oluşturmanın ilk adımı müşteri memnuniyeti yaratmak olmalıdır (Marangoz, 2006: 112).

Bir markanın tutundurulması, tercih edilmesi ve markaya sadakatin oluşturulması süreçleri tamamlandığında satış sonrası süreçlerin devam etmesi markanın tüketici nezdinde olumlu izlenimler bırakması açısından önemlidir. Çünkü Canbazoglu'nun da belirttiği üzere; tüketicinin markaya yönelik geliştireceği tutum olumlu ya da olumsuz olacaktır ki tutumun yönünü tüketicinin tatmini ve memnuniyeti belirleyecektir (Canbazoglu, 2016: 144).

Tüketici açısından markayı önemli kılan bir diğer unsur ise kurumsal bir markanın vereceği güven hissiyatıdır. Olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması, tüketicilerin markaya duyduğu güvenin ve bağlılığın artırılmasıyla sağlanmaktadır (Gürbüz ve Doğan, 2013: 240).

4.2. ÜRETİCİ AÇISINDAN MARKANIN ÖNEMİ

İşletmeler açısından onlarca ürün noktasında farklı olma ve bu farklılığı tüketiciye kanıtlama durumunda marka kavramı gündeme gelmektedir. Nasıl ki bir kimlik, kendi ve öteki arasındaki çatışmanın bir ürünü ise, ürünün farklılaşmasını yaratan da marka ve markalaşma olgusudur (İnaç ve Yacan, 2018: 318).

Yine, ürün özelliklerinden dolayı kolayca ayırt edilemeyen ürünler için marka ayırt edici bir özellik olarak bulunmakta ve ürün hakkında müşteriye bilgi vermektedir. Bundan dolayı günümüzde bütün mal ve hizmetler markalaşmaktadır (Gemci vd., 2009: 107).

Tüm bunların ışığında firmalar uluslararası pazarlara açılarak daha büyük pazarlarda potansiyel tüketicileri ile buluşurlar. Doğru ve uygun markalama stratejisi kullanılarak markalaşmış birçok yenilik pazarın fırsatlarından daha fazla fayda sağlamaktadır. Küresel bir marka olmak ve küresel pazarlardan payını almak isteyen firmaların markalarını kullanarak başarıya ulaşmaları bu noktada kaçınılmazdır. En nihayetinde başarıya ulaşan markalar büyük kazançlar ile büyük başarılar getirmektedirler (Yeloğlu ve Alan, 2013: 22).

Kaliteli bir ürün ile harmanlanmış kaliteli bir marka tüketici üzerinde olumlu etkiler bırakır. Ve bu etkiler sayesinde markaya olan marka sadakati artış gösterir. Marka sadakati ve marka değeri oluşturmuş firmalar ve ürünleri tüketicisi tarafından kabul gördüğünden herhangi bir kriz anında güçlü olan markalar ayakta kalırlar.

5. MARKALARIN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ NEDENLERİ

Günümüz şartlarında gelişen ve büyüyen ticaret kavramının sınırları aşarak küresel hale gelmesi ile firmalar oluşan bu küresel ticaretten pay almak ve küresel çapta adlarını duyurarak küresel marka olma arzusu içerisine girmektedirler.

Özellikle yerel pazarda başarıya ulaşan ve marka sadakati oluşturup markasını konumlandırabilmiş firmalar markalarını küresel bir marka haline getirebilmek adına dış pazarlara açılma eğilimi gösterirler. Kendi ülke pazarında tutunamayan bir markanın globalleşme şansı yoktur. Bu nedenle, global marka yaratma doğrudan bir hedef değil, kendi pazarında uluslararası rakiplerine üstün gelen yerel markaların, ülke kaldırıcına bağlı olarak küresel pazarlarda elde edebileceği bir sonuçtur (Sinanoğlu, 2018:30).

5.1. PAZAR PAYI

Firmalar üretmiş oldukları marka değeri ile ulusal pazarlarda başarılı olmaları halinde belirli düzeylere gelebilir, hatta mevcut pazarlarında lider konumuna ulaşabilirler. Ancak günümüz dünyasında işletmelerin sadece kendi ulusal pazarları hakkında bilgi sahibi olmaları, bu pazardan belirli bir payı almaları, hatta o pazara hakim olmaları yeterli

olmamaktadır. Lider konumunda ya da lider konumuna yakın konumda olan alternatif markalar bu noktada mevcut pazarlarda üst sınıra ulaştıklarından ve mevcut pazardan beklentileri kalmadığından yeni pazar arayışına girmektedirler (Deniz, 2002: 37).

Markanın hedeflediği kazanç planına erişilemeyecek kadar az tüketici talebinin olması ya da tüketicilerin mevcut pazar ile alakalı doyum noktalarına ulaşmaları durumları markaların yeni pazarlara açılımı noktasında yönlendirmede bulunmaktadır. Çünkü dış pazarlara açılmak toplam satış ve karın artmasını sağlayabilecektir (Kırdar, 2005: 244). Bu sebeple dış pazarlara açılan firma iç pazarda talebin düşmesi ya da diğer firmaların planları sebebiyle aleyhinde gerçekleşecek değişikliklerden daha az zarar görecektir (Akbaş, 2019: 29).

Teknolojik çevredeki değişimler küreselleşmenin en önemli kaynakların biri olarak gösterilmektedir. Telekomünikasyon ve benzer teknolojiler sınırlar ötesi ilişkileri daha da kolaylaştırmış ve dünyayı küçük bir köy haline getirmiştir. İnternetin bilgiye ulaşımı kolaylaştırması sonucu şirketler ürünlerini bulundukları yerlerden dünyaya sunma imkânı elde etmişlerdir. Bu sebeple, firmalar giriş yaptıkları pazarlardaki bu teknolojik gelişmeleri keşfederek kendi markasına ve bünyesine katabilir (Yeşil, 2010: 28).

Tüm bu süreçler ışığında mevcut pazarlarında hâkimiyetlerini sürdürmeyi başaran, giriş yaptıkları yeni pazarlarda aktif rol alarak ilerleme kaydedip başarılı olan ve böylelikle birden fazla pazarlara giriş yapan firmalar küresel marka olmayı başarmış firmalar olurlar.

5.2. REKABET

Günümüz şartlarında rekabet olgusu oldukça önem kazanmıştır. Aynı ürünü üreten farklı firmalar ve bu firmaların markaları ile yarışmak, öne çıkmak, lider olmak ve pazara hâkim olmak firmaların marka ve ürün kapsamında gelişmesi ve büyüme göstermesi için oldukça önemlidir. Bu noktada işletmeler sürekli birbirleri ile yarış içerisinde bulunarak daha kaliteli ürün üretmeyi, daha sağlam marka imajı oluşturmayı ve bu yolla daha çok tüketici kitlesine ulaşmayı, böylelikle de pazarda payını arttırmayı ve hatta pazarda lider konumuna gelmeyi amaçlamaktadırlar. Bir yanda küreselleşmenin yarattığı iç içe geçme, diğer yandan bölgesel ekonomik entegrasyonların sağladığı serbest dolaşım özgürlüğü, piyasalarda rekabeti artırmaktadır (Çelik vd., 2015: 48).

Firmaların markalarını yerel markadan bölgesel markaya, bölgesel markadan ulusal markaya taşıması noktasında başarılar elde etmesi firmaların markalarını bir adım daha öne taşıyarak ulusal markadan uluslararası marka haline getirmesine olanak sağlamaktadır. Çünkü uluslararası bir marka geliştirmek; küçük ve bölgesel bir işletmeden, önce ulusal ölçekte faaliyet gösteren, daha sonra dış pazarlarda ve dünya çapında mal veya hizmet sunan bir işletmeye dönüşmektir (Küçükaslan ve Ural, 2006: 346). En nihayetinde küresel marka olmak isteyen firmalar diğer adımları başarı ile tamamladıklarında yeni pazarlara açılarak uluslararası küresel bir marka olma yolunda ilerlemeyi amaçlarlar.

5.3. TÜKETİCİ

Sınırları ortadan kaldırılmış ticaret ile artık sadece ülke sınırları içerisinde ticaret yapmak istemeyen firmalar daha farklı pazarlarda daha çok tüketici kitlesine ulaşmak isterler. Bu düşünce bazında uluslararası tüketiciler ile buluşma arzusunun altında çeşitli nedenler bulunur. Daha fazla tüketici ile buluşmak markanın küreselleşmesi noktasında önemli bir faktördür.

Uluslararası pazarlara giriş noktasında tüketici temelli sebeplere bakıldığında çeşitli sebepler görülmektedir. Bunlardan ilki ulusal pazardaki tüketicinin yeterli olmayışıdır. Ülkede çıkabilecek ekonomik durgunluk, mevsim değişikliği nedeniyle ortaya çıkan talep yetersizliği, ülke nüfusundaki gerileme veya yetersiz artış gibi talebi olumlu olarak etkileyen nedenlerden dolayı, iç pazarda ortaya çıkan talep yetersizliğinden etkilenmemek için, dış pazarlara ihtiyaç duyulması firmaları dış pazarlara yönlendirmektedir (Otay, 2001: 100).

Uluslararası pazarlara giriş yaparak potansiyel tüketici ile buluşma sebeplerinden biri ulusal pazardaki tüketicinin marka sadakatlerinin ve tercihlerinin değiştirilememesi durumudur. Bu noktada kültürel farklılıklar tüketicilerin marka sadakatlerini değiştirmemesinde etkindir. Kültürel farklılıkların fazla olması markanın uluslararası başarı şansını azaltıcı bir etki gösterecektir, buna karşın kültürel farklılıkların düşük düzeyde olması işletmelerin marka ile farklılıklarını ifade etmelerine olanak sağlayacaktır. Aynı şekilde kültürel farklılıklar fazla bile olsa, ürünün özelliklerine göre bu farklılıkların etkisi düşük seviyelerde olabilmektedir (Öztürk, 2014: 51).

Uluslararası pazarlardaki tüketici alışkanlıklarının marka ile bağdaşması markayı tercih etmelerine olanak sağlar. Bu noktada başarılı bir analiz ile sonuçlandırılmış bir

Çalışma sonrasında firmalar ürettikleri ürünü tedarik ederek kullanan potansiyel tüketici kitleleri ile bir araya gelebilmek adına uluslararası pazarlara giriş yapabilmektedir.

Firmaların uluslararası pazarlara giriş nedenlerinden biride giriş yapılması hedeflenen uluslararası pazarda daha önce tüketiciye firmanın üretmiş olduğu ürünün sunulmaması durumudur.

6. MARKA STRATEJİLERİ

Bir firmanın üretmiş olduğu markayı kişilik, yapı ve şekil açısından tamamlaması halinde pazarlara açılma noktasında marka stratejilerine ihtiyaç duyarlar. Bu durumda markanın nasıl ilerleyeceği firmalar için önemlidir. Bu noktada tekli marka stratejisi, çoklu marka stratejisi ve ürün stratejisi marka stratejilerinden en önemlileridir. Marka stratejisinin markanın tutundurulmasında ve marka değerin oluşturulmasında çok önemli yeri vardır. Çünkü marka stratejisi; pazarlama karması olarak adlandırılan ürün, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma faaliyetleriyle ilgili stratejilerinin tümünün başarısını ve marka değerini doğrudan etkilemektedir (Vuran ve Afşar, 2016: 34).

Tek marka stratejisi ile firmalar yarattıkları yeni markalar ile daha önce giriş yapmadıkları pazarlara da giriş yapabilme ve marka bilinirliğini arttırabilme imkânı elde ederler. Bireysel marka isminde işletme pazarladığı tüm yeni ürünlerine, ayrı birer isim vererek ürün hattında çok sayıda markaya sahip olur ve böylece, bir markadaki başarısızlığa karşı önlem almış olur (Çiftci ve Cop, 2007: 75).

Yüksek maliyetlere sebebiyet veren bu stratejinin haricinde çoklu marka stratejisinde firmalar pazarları ve pazarlarda bulundukları alt pazarları ayırıştırarak her bir pazara en az iki markayı sunması durumudur. Başka bir deyişle çok marka kararı aynı satıcının, üreticinin aynı ürün kategorisinde iki veya daha çok marka geliştirmesi demektir (Gülçubuk, 2009: 192). Çoklu marka stratejisinin belirli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu durumun getirdiği avantajların ilk başında daha fazla tüketiciye hitap ederek daha fazla tüketiciyi kazanmaktır. Gülçubuk'un (2009: 194) da ifade ettiği farklı konumlandırmalarla pazarın geniş bölümlerine ve alt segmentlere (Pazar dilimlerine) kolay ulaşma durumu çoklu marka stratejilerinin bir avantajıdır.

Bir diğerk marka stratejisi ise ürün stratejisidir. Ürün stratejisinde her ürüne aynı marka adı verilerek ana marka muhafaza edilip büyütölür. Giriş yapılan her pazarda aynı markanın kullanılması durumu tüketicinin nezdinde zaten başarıya ulaşmış markanın

oluşmuş olan imajını kullanma noktasında firmalara katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, firma güçlü bulduğu markasını sabit tutmak suretiyle bu markanın altına yeni ürün kategorileri açmaktadır (Öztürk, 2014: 28).

6.1. TEK MARKA STRATEJİSİ

Tek marka stratejisinde işletmenin ürün gamındaki her ürün özgün bir marka ile pazara sunulur (Gülçubuk, 2009: 192). Tek marka stratejisi ile üretilen, üretilecek olan yahut üretilmesi planlanan her ürün grubuna ayrı ayrı marka oluşturulur. Böylece ana firma adından ve firmanın ürettiği diğer ürün gruplarından bağımsız ayrı markalar ile ayrı ürünler pazarlara sunulur. Ayla ve Özdemir (2005: 177) tek marka stratejisini yeni markalar stratejisi olarak ifade etmiş olup, “Yeni markalar stratejisinde işletme, farklı bir sektöre ait yeni ürünler üreterek, bu ürünlere yeni marka isimleri vermektedir” şeklinde tanımlamışlardır.

Firmaların tek marka stratejisini seçmelerinin bir takım nedenleri ve avantajları bulunmaktadır. Bunlardan ilki riski azaltma durumudur. Söz edilen risk giriş yapılan pazarda ürünün yer edinmemesi ve başarılı olamaması durumudur. Her ürüne ayrı marka oluşturularak bir ürünün ve o ürüne ait markanın başarısızlığı sebebi ile firmanın diğer üretmiş olduğu ürünlerin ve markaların zarar görmemesi amaçlanmaktadır. Bu özelliğinden dolayı her markanın marka kişiliği hedef kitle ile uyumluluk içinde olmakta bir markadan kaynaklanabilecek olumsuzluklar diğer ürünlere ve onların markalarına yayılmayacaktır. Ayrıca farklı markalarda yer alan ana firma adı tüketici nezdinde ana firmayı garantör ilan ederek bu güven kazanılır ve bu durum ana firmanın marka imajını da olumlu yönde etkiler (Gülçubuk, 2009: 192). Tek marka stratejisinin bir başka faydası ise, yeni markanın, işletmenin kendi bünyesinde bulunan diğer markalar ile içsel bir rekabete yol açarak, işletmenin etkinliğini arttırmasını sağlamasıdır (Vuran ve Afşar, 2016: 35).

Ancak bu stratejide, her ürün için ayrı marka ismi seçmenin yol açacağı maliyetler ve zorluklar da dikkate alınmalıdır (Giray, 2009: 23). Öyle ki her bir ürüne yeni bir marka oluşturulması ve pazara bu yeni marka ile sunulması durumu söz konusudur (Vuran ve Afşar, 2016: 35).

6.2. ÇOKLU MARKA STRATEJİSİ

Bir firmanın giriş yapmış olduğu pazara ait ürün grubuyla ilgili en az iki marka ile pazara giriş yapması durumuna çoklu marka stratejisi denilmektedir. Farklılaştırılmış pazarlama olarak da bilinen çok bölüm stratejisinde, işletme iki veya daha fazla pazar bölümünü hedef olarak seçerek tüm pazarlama çabalarını bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yöneltir. Aynı pazara aynı ürün ile iki farklı marka ile giriş yapılması durumu bir takım avantajlara ve dezavantajlara sahiptir (Mammadov, 2012: 43).

Çoklu marka stratejisinin avantajlarından biri rekabettir. Firmanın aynı ürün grubuna iki veya daha fazla marka ile giriş yapması neticesinde kendi markaları arasında da bir rekabet oluşumu söz konusu olur. Firmanın kendisine ait iki markanın rekabetin artırılması ile tüketicilerin diğer rakip firmalara yönelimi durdurulabilir. Bu avantaj ile firma rakip firmalara tüketicinin eğilimlerini engelleyerek müşteri sadakatini kendi markaları arasında paylaşırabilir. Çoklu marka stratejisi kalitenin önemli olduğu ancak pazarda alt segmente hitap eden firmaların bulunduğu koşullarda ana markanın itibarı kullanılarak aynı kalitede fakat düşük fiyatlı ürün üretip farklı marka ismiyle pazarlayarak pazardaki küçük oyuncularla da rekabet edebilmek, hatta saldırgan (fighter branding) stratejisi olarak kullanıp küçük oyuncuların girmesini engellemek ve mevcut küçükleri yok etmek kaydıyla pazar payını korumak ve arttırmak için uygulanabilir (Keskin, 2008: 90).

Aynı ürün grubuna ait iki veya daha fazla markaya sahip firmalar pazarda daha etkin olurlar. Burada sözü edilen etkinlik noktasında potansiyel tüketici kitlesini pazarda oluşturulan markalardan biri ile bağdaştırıp devamlılığı sağlayarak tüketiciyi elde etme durumudur. Ancak marka genişletilmesinin amacı, esas itibarı ile pazar payını büyütmek şeklinde değerlendirilse de baz alınan markanın pazar değerini düşürme riski de mevcuttur (Karadeniz, 2009: 185).

Çoklu marka stratejisi ile bir pazarda iki veya daha fazla marka oluşturulması ve pazara sunulması söz konusudur. Bu strateji işletmelerin, pazarın farklı bölümlerine hitap etmek için, aynı ürün kategorisinde birbirinden farklı marka kimliğine sahip iki veya daha fazla marka geliştirmesi durumudur. Her marka ile ayrı ayrı ilgilenilmesi, planlanması, oluşturulması, sürdürülmesi noktasında firmalar diğer firmalara oranlara daha fazla

bütçeleme yapmak durumunda kalırlar (Doyle, 1998'den akt. Ayla ve Özdemir, 2005: 177).

6.3. ÜRÜN STRATEJİSİ

Marka stratejilerinde ürün stratejisi üretilen her ürüne aynı marka adını kullanmak durumudur. Marka genişletme stratejisi olarak da bilinen ürün stratejisi mevcut ve başarılı bir marka adının, farklı bir ürün sınıfına ait yeni bir ürünün pazara sunulmasında kullanılmasıdır. Bu stratejide amaç, mevcut markanın sahip olduğu sermayeyi yeni ürüne transfer etmektir. Ürün stratejisinin bir diğer amacı ise ana markanın imajını destekleyerek tek marka üzerinden pazarda yoğunlaşma sağlanmasıdır (Keskin, 2008: 87).

Ürün stratejisi ile alakalı bir diğer tanım ifadesi ise aile markasının bir türü sayılabilecek bu stratejide en önemli nokta mevcut marka adının farklı bir ürün sınıfı için kullanılmasıdır şeklindedir (Özgül, 2001'den akt. Vuran ve Afşar, 2016: 36). Bu yöntemde işletme farklı bir ürün çeşidindeki yeni bir ürün hattına girmek için tüketiciler tarafından tanınan mevcut bir marka adını kullanır (Ayla ve Özdemir, 2005: 177).

Tüketici nezdinde ana marka ile pazara giriş yapan ürünün tüketilmesi ve potansiyel tüketici tarafından kabul görmesi ve takdir edilmesi durumu marka imajını güçlendirerek tüketicinin marka sadakatini olumlu yönde etkiler. Yine ürünü ilk defa kullanacak tüketicinin var olan marka ile karşılaşması tüketicinin tüketim sürecinde yaşayacağı tereddütleri giderir. Şirket markaları ürün yelpazelerinin genişliği yüzünden belirgin bir ürün ile ilişkilendirilme özelliklerini yitirseler de, şirketlerin kaliteli ürün üretebilme ve ürettiği ürünün arkasında durma konusundaki ünleri müşteri açısından riski düşüren önemli bir faktördür (Ünal 2006: 26).

Özellikle her ürünün farklı beklentiler içerisinde bulunan tüketici kitleleri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması noktasında ürün hattı genişlemesi stratejisi ile aynı pazardaki aynı ürün grubuna ait farklı ürünler üreten üretici her tüketicinin farklı taleplerine daha etkin cevap verir. Bu farklı beklentilerden biri olan fiyatlandırma konusunda firma ürettiği ürünler ile tüketicinin bütçesine uygun ürünler üreterek pazarda daha çok pay alabilir. Yine daha fazla ürün çeşitliliği ile tüketicinin alternatif açısından doyuma ulaştırılması noktasında olumlu etkilerinden bahsedilebilir. Yeni ürünlere marka ismi verme, yani marka kademelendirilmesi en sık ve en çok kazançlı pazarlama stratejilerinden biridir (Karadeniz, 2009: 187).

Markayı hem orijinal ürün ve kategorisiyle ve hem de onun ötesinde geliştirmek firmalara büyük miktarda marka denkliği yatırımı sağlamaktadır (Karadeniz, 2009: 187). Yine ürün stratejisinin bir diğer avantajı ürün çeşitliliği ile tüketicinin daha çok dikkatini çekmesi durumudur. Marka çeşitlendirmede, tek sözlü bir marka veya marka kavramıyla, aynı yetki alanına ait ürün yelpazesini teşvik etmek için kullanılır. Bu da markanın rakiplerinden ön plana çıkmasını sağlayacaktır (Harish, 2008'den akt. Sönmez, 2010: 230).

Marka genişlemesi stratejisinin getireceği olumsuzluklara bakıldığında özellikle marka genişleme stratejisinin her pazara ve farklı her kategoriye aynı markanın sunulması durumunda yaşanılacak marka imajı zedelenmesi durumu söz konusudur. Bu açıdan tüketicilerin, asıl marka ve genişleme ürün kategorisi hakkında bildiklerine bağlı olarak, marka genişlemesini nasıl değerlendirdikleri önemlidir. Yine bir ürün veya ürün grubu ile bağdaştırılan bir markanın bağdaştırıldığı ürün grubuyla bağlantısı olmayan ve tamamen farklı olan bir ürün pazarına aynı marka ile girmesi tüketici tarafından olumlu karşılanmayarak marka reddedilebilir (Peker vd., 2017: 21).

Hedef tüketici kitlesi mevcut ürünü satın alma olanağına sahip değilse, firma saptanan ihtiyacı karşılayabilecek ve bu kitlenin alım gücüne uygun ürünü yaratmayı ve geliştirmeyi deneyebilir. Ancak, bu stratejinin sorunu yüksek araştırma-geliştirme maliyetleri ve yeni üretime geçiş için yatırımı gerektirmesidir (Mammadov, 2012: 105).

7. MARKA KONUMLANDIRMA

Bir ürün ve o ürüne ait markanın tüketici tarafından tanımlanması ve ürünü tüketicinin zihninde rakiplerinden farklılaştıracak şekilde yer edinmesi için yapılan uygulamalar bütününe marka konumlandırma denir. Başka bir deyişle, bir ürün ve onun bileşeni olan markaların hedef kitle tarafından tanımlanması ve rakipler karşısında hedef kitle zihninde belli bir yer edinmesine yönelik uygulamalar olarak ifade edilmektedir. Marka yönetiminde marka konumlandırma uygulamaları oldukça önemlidir (Beyaz, 2020: 245).

Bir işletme, pazardaki farklı ihtiyaç ve grupları belirler, bunlardan başarılı bir şekilde tatmin edebileceklerini hedefler ve ardından ürün ve hizmetlerini hedef pazara rakiplerinden özgün olacak şekilde konumlandırır. Marka konumlandırma pazarlama işlevlerinin kolaylaşmasına yardımcı olur (İnce ve Uygurtürk, 2019: 228).

Bir marka konumu; hedef tüketici, avantaj yaratma aktif iletişim ve kimlik ve değer ifadesi olarak dört bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler aşağıda tablo 1 de gösterilmektedir (Aaker, 1996'dan akt. Yeşiltaş, 2008: 41).

Tablo 1. Marka Konumu Bileşenler

MARKA KONUMU	
Kimlik ve Değer Vaadinin Alt Bileşenleri	Kimliğinin Özü
	Dayanak noktaları
	Kilit yararlar
Hedef Tüketici	Birinci Grup
	İkinci Grup
Aktif İletişim	İmajı arttırmak
	İmajı güçlendirmek İmajın yayılması
Avantaj Yaratma	Üstünlük konuları
	Eşitlik konuları

Kaynak: Aaker,1996'dan akt. Yeşiltaş, 2008: 41

“Aaker marka konumlandırması ile ilgili stratejistlerin dikkat etmeleri gereken noktaları şu şekilde özetlemiştir(Aaker,1996):

- Seçilecek marka konumu tüketicilerin dikkatini çekmelidir.
 - Marka konumu markanın gerçek niteliklerine dayandırılmalıdır.
 - Marka konumu rekabet avantajını yansıtmalıdır.
 - Markanın konumu anlaşılır ve tüketiciyi ikna edici olmalıdır.
 - Firmanın analiz sonuçlarıyla marka bileşenleri arasında uyum sağlanmalıdır.
 - Marka kişiliğinin marka konumuna etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.”
- (Aaker,1996'dan akt. Yeşiltaş, 2008: 41).

Konumlandırma, tüketicilerde ürünün/markanın neyi temsil ettiğinin tanımlanması ve görünürlüğe kavuşmasıdır (Uztuğ, 2003: 5).

Marka konumlandırmayı işletmeler, pazarlama ve hedef müşteri grupları çerçevesinde aşağıdaki tabloda belirtilen stratejiler çerçevesinde belirleyebilmektedirler (Çakır, 2007'den akt. İnce ve Uygurtürk, 2019: 228-229).

Tablo 2. Marka Konumlandırma Stratejileri

STRATEJİ	AÇIKLAMA
1. Ürün Özelliğini Vurgulayan Konumlandırma	Mal ve hizmetlerin, hem kendine has, hem de rakiplerine özgü özelliklerini ön plana çıkarmak.
2. Fiyat-Kalite İlişisine Göre Konumlandırma	Mal veya hizmetin fiyat veya kalite boyutunun ön plana çıkarmak.
3. Ürünün Kullanımını Vurgulayan Konumlandırma	Mal veya hizmetin nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde kullanılmasını vurgulamak.
4. Ürün Sınıfını Vurgulayan Konumlandırma	Mal veya hizmetin aynı ürün kategorisindeki ürünlerden farklı olan yönünü vurgulamak.
5. Ürünü Kullananları Vurgulayan Konumlandırma	Mal veya hizmeti kullanacak hedef kitlenin kimlik ve özelliklerinin net olarak vurgulanması.
6. Rakipler İle Kıyaslayıcı Konumlandırma	Mal veya hizmetin rakiplerin mal veya hizmetlerine göre sahip olduğu farklı özellikleri vurgulamak.
7. Kültürel Semboller İle Konumlandırma	Mal veya hizmeti kullanıcıları tarafından kabul görmüş örf, adet, gelenekler ve kültürel semboller ile vurgulamak.
8. Yaşam Biçimine Odaklı Konumlandırma	Toplumsal katmanın tüketim alışkanlıklarını göz önüne alarak vurgulamak.
9. Marka Kişiliğine Odaklı Konumlandırma	Mal veya hizmetlere insan kişiliklerinin özellikleri yüklenerek vurgulamak.

Kaynak: Çakır, 2007'den akt. İnce ve Uygurtürk, 2019: 228-229

8. ULUSLARARASI MARKA GELİŞİM AŞAMALARI

Uluslararası pazarlara açılabilme ve uluslararası bir marka olabilmek için firmaların gelişim aşamalarını takip etmeleri ve her bir adımı başarıyla tamamlamaları onların uluslararası bir marka olmasını sağlayabilir. Uluslararası markalama aşaması ardışık dört alt aşamadan oluşmaktadır. Ön hazırlık aşaması, lider dünya pazarlarına girme aşaması, uluslararası markalama aşaması, dış pazarlarda yerleşme aşaması şeklinde ilerler (Küçükaslan ve Ural, 2006: 349).

Uluslararasılaşma ve de globalleşme sürecinde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri sahip oldukları fiziksel kaynakları, insan kaynaklarını ve örgütsel süreçlerini en etkin şekilde kullanabilmelerine bağlı olmaktadır. Ancak bu aşamada üretim sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılmaması, teknik aksamalar ile yetersizlikler, nitelikli ve uzman personelin yetersiz oluşu ve deneyimsizlik işletmelerin karşılaştığı en büyük sorunlardır (Küçükaslan ve Ural, 2006: 343).

Yerel pazarlardaki fırsatları iyi değerlendirerek marka adını dış pazarlara duyuran firmanın yeni önceliği küresel pazarda var olma olmalıdır. Bu aşamada işletmenin misyonu lider pazarlara giriş yapmak ve daha sonralarında bu pazarlarda marka farkındalığı yaratarak rakiplerden farklılaşmaktır. Bu noktada, üreticilerin pazara sundukları mal ve hizmetleri rakiplerinden ayırt edecek unsurların en önemlilerinden biri marka olarak karşımıza çıkmaktadır (Can, 2007: 225).

İlk iki aşamayı başarı ile geçebilen firmaların bir sonraki hedefi uluslararası markalaşma olmalıdır. Bu aşamada lider pazarlarda var olmayı başaramamış olan firmalar artık kendi markalarını uluslararası pazarlarda duyurmaya başlamalıdır. Türkmen (2009: 45)'e göre markalaşma sürecine girmeye karar vermiş firmaların önlerindeki en büyük engel olarak, ürünlerin pazara girişi sürecidir (İnaç ve Yacan, 2018: 321). İkinci aşamada firmanın yabancı pazarda var olma çabaları sonucunda firmanın yabancı pazarda tanınmış olması ile üretim kapasitesinin etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek düzeye getirilmiş olması firmanın markalaşma sürecini kolaylaştıracaktır. İşletmenin marka potansiyelini belirli bir düzeye çıkartması aynı zamanda bir takım sorunlara da sebep olmaktadır. Global marka sahipleri; “ürün ve hizmetten daha üst bir değer” ürettiklerini fark ettiklerinde, ürün ve hizmet üretmeyi değer üretemeyen ülkelere bırakmışlardır. Maddi ve entelektüel sermayelerini tüketicilerin ihtiyaçlarını yaratacak yeni ürün ve teknolojileri geliştirmeye tahsis etmişlerdir. Önce geliştirdikleri yeni teknolojileri kapılarında kuyruk olan fason üreticilere satmışlar, daha sonra tasarımını gerçekleştirdikleri yeni ürün ve hizmetlerin üretim siparişlerini vermişlerdir (Sinanoğlu, 2018: 26).

Son aşama olan dış pazarlarda yerleşme aşamasının asıl amacı lider Pazar paylarının olduğu gelişmiş ülkelerde başarılı olan firmaların gelişmekte olan ülkelere dönük çalışmalar yapmasını kapsar. Bu kapsamda gelişmiş olan ülkelere başarı kazandıktan sonra firmalar az gelişmiş ülkelere pazar payı bulmayı hedefler.

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ PAZARLARA AÇILMA SÜRECİ

1. ULUSLARARASI İLAŞMA KAVRAMI

Uluslararasılaşmanın genel olarak gösterilen yollarından biri olan ihracat faaliyetinde bulunmuş firmalar uluslararasılaşmaya ilk adımını atmış sayılırlar. İhracat ile uluslararasılaşmanın köküne inildiğinde uluslararasılaşmanın yeni bir kavram olduğundan bahsedilmesi mümkün değildir. Ortaçağ zamanlarına kadar ilerleyen, Avrupa ve Asya’da var olan ülkelerarası ticaret uluslararasılaşmanın çok eski zamanlardan beri süregeldiğini gösterir. İpek ve baharat yolları ile sonradan geliştirilen yeni ticari yollar da bu oluşumu destekler niteliktedir (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).

Daha önceleri sadece kendi yerel pazarlarında kendi müşterilerine mal ve hizmet sunan işletmeler, rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışında yer alan başka pazarlara taşımak zorunda kalmıştır (Koçak, 2019: 171).

Aynı zamanda işletmelerin uluslararasılaşması, beraberinde markalarında ulusal marka olmaktan, uluslararası marka olmaya doğru dönüşümünü başlatması anlamına gelmektedir (Çelik vd., 2015: 56).

2. ULUSLARARASI İLAŞMA NEDENLERİ

Küreselleşmeyle birlikte sermaye akımlarının hız kazanması, dünya pazarlarının şekil değiştirmesi, bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler işletmeleri yalnızca büyümek için değil aynı zamanda hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için, işletmelerin uluslararasılaşmaya yönelmelerine sebep olmuştur (Koçak, 2019: 172).

Daha etkin ve daha faal rekabet ortamlarında işletmeler kendilerini ve ürünlerini sürekli geliştirmek durumunda kalırlar (Ataman, 2001: 40). Küreselleşme ile dünya ülkeleri arasındaki sınırlar sanal olarak ortadan kalkmasına rağmen fiziki olarak sınırlar hala varlığını sürdürmektedir (Kundak vd., 2000: 914). Özellikle küreselleşme ve

sınırların ticari kapsamda kalkması, dijital platformlar aracılığı ile tüm dünyanın uluslararası seviyede birbirini görerek keşfedip takip etmesi sebepleri ile firmalar daha büyük düşünmek durumunda kalmıştır (Ataman, 2001: 40).

Büyümekte olan yahut kapasite anlamında büyümesini tamamlayan işletmeler içinde uluslararası pazarlar gündeme gelmektedir. Çeşitli nedenlerden, işletmede atıl kapasite var ise, üretim arttırılarak, ihracat yoluyla, satış ve karı arttırılabilir. İşletmelerin var olan fazla üretim kapasitesini ya da arttırılma olanağı olan fazla kapasiteyi verimli kullanma arzusu, daha hızlı gelişen dış pazarlar sayesinde büyüme imkânını arttırabilir (Kozlu 1991'den akt. Otay, 2001: 100).

İşletmeler küresel pazarlarda yer aldıklarında ilk ve asli amaçları olan küresel marka olma yolunda ilerlemeyi hedeflerler. Her giriş yapılan Pazar ile marka bilinirliklerini arttırırlar. Farklı pazarlara tamamen hakim olunması ile firmalara ait markalar tanınır ve hatta marka sadakatinin oluşması ile markalar hep pazarda konumlandırılır. Marka aracılığı ile ürününü farklı pazarlardaki potansiyel tüketiciler ile buluşturan firmalar aynı zamanda bu yol ile sadece markalarını değil ülkelerini de tanıtmış olurlar.

Firmaları uluslararasılaşmaya iten nedenler iç pazar imkânlarına bağlı içsel nedenler ile giriş yapılması planlanan dış pazara bağlı dışsal nedenler olmak üzere ikiye ayrılır.

2.1. İÇSEL NEDENLER

Küresel bir marka olmak ile saygınlık ve kar noktasında maksimum seviyeye ulaşmanın temel amacı ve nedeni olduğu uluslararasılaşmanın iç çevre ve faktörlere bağlı olarak bir takım nedenleri bulunmaktadır. Daha önceleri sadece kendi yerel pazarlarında kendi müşterilerine mal ve hizmet sunan işletmeler, rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışında yer alan başka pazarlara taşımak zorunda kalmıştır (Koçak, 2019: 171).

İşletmelerin dış pazarlara açılmasındaki bir diğer etken faktör üretim kapasitesi durumudur. Çoğu zaman işletmeler üretim kapasitelerinin tamamını kullanmazlar. Özellikle büyük ve büyümekte olan işletmelerin atıl kapasite oranı diğer işletmelere nazaran daha yüksek olabilmektedir. Eğer firmanın üretim kapasitesi tümüyle kullanılmıyorsa veya kapasite arttırma olanağı varsa dış pazarlara açılmak toplam satış

ve karın artmasını sağlayacaktır. Çok daha fazla üretim yaparak üretim kapasitesini maksimum seviyede kullanıp azami verimliliği elde etmek isteyen firmalar üretilen ve fazla üretim konumuna düşen ürünlerini dış pazarlara satarak uluslararasılaşma sürecine dâhil olmak isterler (Kırdar, 2005: 234).

Firmaların bulunduğu ulusal pazarın piyasa koşullarının yetersizliği firmaları uluslararasılaşmaya iten nedenlerden bir diğeridir. İç piyasanın yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dar gelmesi veya doymuş olması şirketleri yeni pazarlar aramaya ve bu nedenle uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu yatırımlara “taarruz yatırımı” adı verilmektedir. Burada bahsedilen yetersizlik ulusal pazarın doyum seviyesini doldurmuş olup firmaların getirebileceği yeni teknolojiye ayak uyduramamasıdır. Bu gibi durumlarda firmalar “taarruz yatırımı” da denilen yatırımlarla uluslararası pazarlara yönelirler. (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 153).

Firmaları uluslararasılaşmaya iten sebeplerden biri de firmaların pazar paylarında düşüş yaşama endişesidir. Öyle ki aynı ürün grubuna ait yeni veya daha önceden var olan işletmelerin artış göstermesi rekabetin artmasına sebebiyet verebilir. Bu durum da firmaların ulusal pazardaki payının düşmesine neden olabilir. Bu sebeple dış pazarlara yönelen firma, iç piyasada talebin düşmesi veya rakiplerin faaliyetlerinden ötürü aleyhine meydana gelebilecek değişikliklerden daha az etkilenecektir (Kırdar, 2005: 234).

Bazı durumlarda ise firmaların ulusal pazarlarında lider olmaları firmaları uluslararası pazarlara yönlendiren bir diğer sebeptir. Otay’ın (2001: 100) da ifade ettiği gibi “İç pazarda ortaya çıkan talep yetersizliğinden etkilenmemek için, dış pazarlara ihtiyaç duyulması hali ortaya çıkmaktadır”. Bu durumda firmalara dış pazarlara yönelerek hem yeni pazarlarda pay alarak büyümeyi hem de küresel bir marka olmayı hedeflerler. Kullanımı yerel pazarda terk edilmiş ürünlerin başka pazarlarda satışa sunulması da firmaları uluslararası pazarlara yönlendiren bir diğer nedendir.

Özellikle sanayisi gelişmiş ülkelerde iş gücü ve hammaddenin maliyetlerinin yüksek olması işletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren bir diğer faktördür. Bu gibi durumlarda işletmeler iş gücü ve hammaddenin daha uygun olduğu ülkelerdeki pazarlara yönelebilirler. Yurtdışındaki ucuz iş gücü ve zengin doğal kaynaklardan yararlanma amacı, firmaların üretim tesislerini bu kaynakların bulunduğu yerlerde kurmalarına neden olmaktadır. Yine aynı şekilde ulusal pazardaki vergi mevzuatı ile vergilerin fazla olması da firmaların dış pazarlara açılmasına sebep olur. (Avcı, 2007: 38).

2.2. DIŞSAL NEDENLER

Firmaları uluslararasılaşmaya iten dışsal nedenler çok çeşitli olmakla birlikte giriş yapılan yabancı pazarların büyük hacimlere sahip olması ve firmaların bu geniş pazarlardan pay alması, paylarını koruması ile büyütmesi uluslararası pazarlara açılmanın ilk dış nedenlerinden biridir. Özellikle yerel pazarın işletme kapasitesine yeterli olmayışı yahut işletmenin yerel pazarda planladığı başarıya ulaşamaması firmaları dış pazarlara yönlendirir. Yeşil'in de bahsettiği üzere, küreselleşme sonucu farklı pazarların işletmelere açılması bir taraftan potansiyel müşteri sayısını artırmaktadır (Yeşil, 2010: 35).

Firmaların tek bir pazarda faaliyet göstermesi ve tek bir pazara yönelik çalışmalarda bulunması firmaların tek bir pazarın başarı ve başarısızlığıyla ölçümlenebilecek bir başarıya sahip olması anlamına gelir. Tek bir pazarda yani sadece kendi yerel pazarında faaliyet gösteren firmalar tüm iş gücünü, tüm hammaddesini, tüm pazarlama faaliyetlerini, tüm yatırımlarını ve diğer tüm planlamalarını tek bir pazar üzerinden yürütürler. Bu durumda işletmenin var oluşu sadece kendi yerel pazarına bağlı olur. Böyle bir durum söz konusu iken işletmenin içsel ya da dışsal faktörlere bağlı olarak karşılaşabileceği herhangi bir tehdit yahut tehlike halinde alternatif bir başka planı söz konusu olamaz. İşte bu yüzden iç pazardaki rekabetten kurtularak, riski azaltmak önemlidir (Otay, 2001: 100).

İç piyasalarda işgücü maliyetlerinin yüksek olmasına karşılık dış piyasalarda emeğin daha düşük maliyetlerde oluşu firmaları dış piyasalara yönlendirir. Koçak (2019: 173) araştırmasında uluslararasılaşmanın nedenlerini inceleyerek “Çekici faktörler; koruyucu tedbirler (ihracat kolaylıkları, ithalat kotaları), daha büyük pazar olması, ucuz işgücü ve kamu otoritesinin sağladığı kolaylıklar (vergi istisnaları, muafiyetler, teşvikler)’dır” İfadesinde bulunmuştur İş gücü yoğunluklu çalışan firmaların iş gücü tedarikinin maliyetini minimize etmeyi arzulaması firmaları dış pazarlara yönlendirir. Sadece bu sebeple bile firmalar farklı pazarlara giriş yaparak üretimlerini o ülke pazarlarında gerçekleştirip karlarını en üst düzeye çıkarmayı sağlamayı hedefleyebilirler.

En uygun ve üretime en elverişli hammaddeyi bulup temin etmek firmalar için birincil önceliklerdendir. Böylelikle gerekli hammadde ve ara malları da köken ülkeden ithal ederek maliyette azalma sağlayabilir. Hammadde temininin uzak bir pazarda olması durumunda firmalar bu pazarlara yönelim gösterirler. Buradaki hammaddeyi temin

ederek işleyip tüketiciye ulaştırmak adına bu dış pazarlara giriş yaparlar (Üstündağ, 2017: 44).

Ayrıca, devletin ihracatı teşvik edici davranması da işletmelerin uluslararası pazarlara açılmasında büyük önem taşımaktadır (Birden, 2017: 3).

Özellikle kendi pazarında başarıya ulaşarak yeterli teknoloji ve gelişmeleri bünyesinde barındıran firmalar bu teşviklerden yararlanmak adına bu ülkelerin mevcut pazarlarına giriş yaparlar. Söz konusu teknoloji ve gelişim noktasında firmaların dış pazarlara açılma arzularının bir diğer sebebi ise firmaların mevcut teknolojilerinin ve yeniliklerinin dünya standartlarının çok gerisinde kalmasıdır. Bu sebeple tüketicilerin her an değişebilen tüketim alışkanlıklarını yakalayabilmek, tüketici istek ve arzularına daha hızlı ve etkin cevap verebilmek adına firmalar daha yüksek teknolojiye sahip, daha yenilikçi ve dinamik pazarlarda yer alarak bu teknolojileri ve yenilikleri kendi bünyelerine katarlar. Buradaki pazara giriş amacı teknolojiyi ve yenilikleri yakından takip ederek bu değişimleri işletme bünyesine katmaktır. Çünkü işletmeler, gelişen teknoloji sayesinde dış pazarlar hakkında daha çabuk bilgi sahibi olurken, sermaye dolaşımının serbestleşmesi ile daha kolay hareket eder hale gelmiştir (Birden, 2017: 12).

3. ULUSLARARASILAŞMA AŞAMALARI

Uluslararası pazarlara giriş yapmak isteyen firmaların bu pazarlara giriş yapabilmek için çeşitli aşamalar mevcuttur. Bu aşamalar genel olarak 6 başlıkta incelenebilir (Dunning, 1993'den akt. Öztürk, 2014: 35).

İhracat Aşaması: En çok kullanılan, ilk akla gelen ve firmaların en kolay yolla uluslararası firma olmasını sağlayan ilk aşamadır. “Yine literatürde ihracat aşamasının bir süreç olan uluslararasılaşmanın ilk aşaması olduğu da genel kabul görmüştür” (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 155).

Doğrudan Satış Ve Pazarlama Aşaması: İhracat aşamasını tamamlayan ve hedef ülke pazarına giriş yapan firmalar için ikinci bir aşama olma özelliği taşıyan bu aşamada firmalar artık ihracat ile edindikleri bilgi ve tecrübeler ışığında doğrudan pazara giriş yaparlar.

Dışarıda Ortak Üretim Aşaması: İki veya daha fazla hukuki ya da ekonomik açıdan birbirinden bağımsız kişilerin belirli bir işi veya süreklilik arz eden bir faaliyeti, ticaret ortaklığı kurarak ya da böyle bir ortaklık söz konusu olmaksızın gerçekleştirmek

ve kazanç elde etmek amacıyla bir sözleşme çerçevesinde katkılarını birleştirdikleri ve o faaliyetin risklerini her biri müteselsilen sorumluluk altına girmek suretiyle üstlendikleri ortaklık türüne joint venture denir (Önal ve Çapa, 2016: 64). Giriş yapılmak istenilen pazarda bulunan bir firma ile anlaşılıp ortak olunması ile yapılan bir uluslararasılaşma faaliyetidir. Ortak girişim, genellikle, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir firmanın teknolojik gücü üretim sürecine ilişkin bilgi ve deneyimleri ve uluslararası pazarlardaki markasının tanınmışlığı ile yerel firmanın dağıtım kanalı gücü ve pazar bilgilerini bir araya getirmekte ve gücünü bu iş birliğinden almaktadır (Deniz, 2002: 38).

Ortak Yatırım: Başka bir ülkeye yatırım yapmak firmaların çok uluslu firma olma yolunda atmış olduğu büyük bir adımdır. Ortak yatırım sonucu gerçekleşecek bir iş yahut proje vardır. Ortak yatırım iki veya daha fazla tarafın bir araya gelerek tüm riskin, başarının ve sürecin ortak planlanarak gerçekleştirildiği bir süreçtir. Bu yatırımın en önemli özelliği firmaların küresel bir firma olma yolunda attıkları ciddi bir adım olmasıdır. Ortak yatırımlar, çokuluslu şirketin finansal yükünü azaltırken, yerel finansal kaynaklardan daha fazla yararlanmasını sağlar (Aydıntan, 2003: 137).

Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması: Firmaların daha önceden edindiği bilgi ve tecrübeler ışığında yabancı pazarda kendi üretimini kendisinin yapması durumudur. Firmalar giriş yaptıkları pazarın hedef kitlesine uygun ve tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını da gözетerek üretim yaparlar. İşletme, ihracat yaptığı pazarda hayli deneyim kazanmışsa ve o pazar yeterince büyükse, orada üretim tesisleri kurmaya yönelebilir. Bu aşama özellikle çok uluslu firma olma aşaması olan ortak yatırım sürecini tamamlayan işletmeler için doğru ve yerinde bir karar olmaktadır. Daha önce ortak girişimler ile giriş yapılan pazarda üretim ve yatırım faaliyetlerinde bulunarak yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmuş firmalar gerekli gördükleri ve karlı olduğunu düşündükleri takdirde doğrudan, hiçbir ortaklık söz konusu olmadan kendi üretim tesislerini ilgili ülke pazarı için kendileri oluştururlar (Hüseynov, 2015: 696).

Küresel Entegrasyon Aşaması: Bu aşama ile artık firma bünyesinde bulunan iç ve dış tüm yatırımlarını bir araya getirerek bütünleştirmektedir. Küresel bir firma olmanın başlangıcı sayılan bu aşamada çok uluslu işletmeler tüm faaliyetlerini birleştirerek tek bir çatı altında toplarlar. Bu anlamda ekonomik entegrasyonlar küreselleşmenin itici güçleri arasında yer almaktadır (İncekara ve Savrul, 2011: 8).

4. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Uluslararasılaşma kavramının temelinde bir işletmenin dış pazarlara açılmasında ilk aşamada ihracat faaliyeti yer almaktadır. Bu noktada doğrudan pazara ihracat yoluyla giriş yapıp akabinde doğrudan üretime kadar uzanan bir yol izleyebilirler. İsterlerse de aracılar aracılığı ile dış pazarlara giriş yapabilirler. Özellikle daha küçük ve ilk defa dış pazarlara giriş yapacak işletmeler ile doğrudan yatırımların getireceği maliyetleri karşılayamayacak potansiyelde bulunan ve riski minimize etmek isteyen firmalar aracılar ile dış pazarlara açılabilirler. Bu noktada firmaların hacimlerine, mali güçlerine, istek ve taleplerine göre dış pazarlara açılmak için farklı alternatif yollar geliştirilmiştir. İşletmeler diledikleri ve kendilerine en uygun olduğunu düşündükleri yolları tercih ederek dış pazarlara açılırlar (Birden, 2017: 8).

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri çok çeşitli olmakla birlikte ihracat, ortaklıklar ve doğrudan yabancı yatırım ile uluslararası pazarlara giriş yöntemleri aşağıda incelenmiştir.

4.1. İHRACAT

TTK'nın ihracat yönetmeliğinin 1. Bölümünün 4. Maddesinin 7.Fıkrasının D bendinde İhracat, tanım olarak; Bir malın, yürürlükteki ihracat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun şekilde Türkiye gümrük bölgesi dışına veya serbest bölgelere çıkarılmasını veya Müsteşarlıkça ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ve işlemleridir. Yani, bir ülkede üretilen mal veya hizmetlerin mevzuatlara uygun bir şekilde ülke dışına çıkarılması işlemine ihracat denir.

İhracat başka bir deyişle "dış satım" olarak da ifade edilip; bir malın yürürlükteki olan mevzuata uygun şekilde, ihracat belgesine sahip olan gerçek veya tüzel kişi taciri tarafından yurt dışına fiilen satılması ve bedelinin yurda getirilmesi durumudur (Hatipoğlu, 1994'den akt. Kan, 2014: 19).

En temel ifade ile ülke sınırları dışına mal veya hizmet satışı gerçekleştirmektir. İhracat mal veya hizmet satışı gerçekleştirmenin dışında işletmelerin büyümesine ve uluslararası platformlarda yer almasına olanak sağlayan büyük bir adımdır. Bu sebeple de işletmeler için oldukça önemli ve dikkat gerektiren bir süreçtir. Üretilen ürünün sunulacağı pazarın analizinden, pazar seçimine, giriş yapılacak ülkenin mevzuatlarından, pazara ait kültürün detaylandırılmasına kadar incelik ve önem isteyen bir süreçtir. Dış

ülkelere satış performansını etkileyen faktörlerden rakip işletmeler, hedef Pazar belirlenirken dikkate alınması gereken unsurdur. Çünkü küresel dünyanın meydana çıkardığı yoğun rekabet ortamı hedef pazardaki rekabeti de etkili bir biçimde arttırmaktadır. Bu nokta da işletmelerin ihracata karar vermesi bile başlı başına bir süreçtir (Bağırıcı, 2019: 21).

İhracat, mikro açıdan işletmeler için yerel pazardaki dalgalanmalardan ve yerel rekabetten kaçınmak amacıyla kullanıldığı için önem taşımaktadır. Aynı zamanda ihracat, makro açıdan ülkenin dış ticaret dengesinin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır (Sakarya, 2009: 118).

Tüm bu hazırlık süreçlerini detaylıca inceleyip, eksik noktaları tamamlayıp ihracat için hazır hale gelen firmalar artık ihracat yapmaya başlarlar. İhracatın getirdiği pek çok avantaj olmakla beraber ihracatın işletmeye katmış olduğu ilk değer büyüme olarak yansır. Firmanın kapasitesindeki büyüme olarak değerlendirilen bu büyüme üretim hacminin büyümesi şeklinde gözle görülebilen ilk değerdir. Firmanın üretim hacminin büyümesi ve esnek bir yapı haline gelmesinin ardından bu üretimi gerçekleştiren personel istihdamının artışı bir diğer büyüme işaretidir. Yine istihdamın artışı ile gerçekleşen büyümede sadece üretim bazında istihdam artışı değil aynı zamanda mevzuata hakim profesyonel ekiplerin kurulması noktasında da gerçekleşen artış istihdam artışına dahil edilebilir.

Düşük maliyetleri, etkin yönetim ve organizasyon yapıları ile büyük işletmeler yabancı pazarlara açılmada KOBİ'lere kıyasla ilk etapta rekabet avantajına sahiptir. KOBİ'ler ihracat Pazar paylarını ve yabancı pazarlara girişte yaşanan problemleri tespit etmeli ve bunlara göre stratejiler belirlemelidir (Ulaş, 2004'den akt. Ay ve Talaşlı, 2007: 178).

İhracat dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki şekilde yapılabilir.

4.1.1. Dolaylı İhracat

Daha önce ihracat girişiminde bulunmamış yahut ihracat tecrübesi nispeten daha az olan firmaların sıklıkla tercih ettiği bu ihracat yöntemi ile firmalar, riski minimize ederek aracı kurum ya da kuruluşlar vasıtasıyla ihracat yaparlar.

İhracat yapılması planlanan ülkenin mevcut pazar bilgisine tam hâkimiyet gerektirmediği ve direk alıcı firmalarla muhatap olup riski tamamıyla üstlenmek

durumunda bırakmadığı için özellikle yeni bir pazara giriş yapacak firmalar için oldukça kullanışlı bir yöntemdir. Bu sayede firmalar hiç tecrübeleri olmadığı bir pazarda hem avantajlı konuma geçecek hem de pazar hakkında yeterli deneyime riske girmeden ulaşmış olacaklardır. Yurtdışı pazarlarda tüketicilerle direkt ilişki içinde olmak amacıyla satış büroların açılma masrafı, firmaların giderleri, yüz yüze satış için dış pazarlara gönderilecek temsilcilerin masrafları yüksek olabilir (Andaç ve Ateşoğlu, 2015: 103). Daha az risk ve daha fazla bilgi oluşturan dolaylı ihracat ile firmalar ihracat için ayıracakları bütçeden de tasarrufa giderler. Özellikle doğrudan ihracat için gerekli olan uzman bilginin ve profesyonel ekibin gerekliliğinin kısa vadede kalkması bir avantajdır. Böylelikle dolaylı ihracat sayesinde KOBİ'ler, ihracatın teknik ve hukuki yönlerini öğrenmek yerine üretim konusunda yoğunlaşabilmektedir (Ulaş, 2004: 184).

Dolaylı ihracat yapabilmenin bazı farklı yolları mevcuttur. Bunlardan ilki ihracat şirketleridir. Dolaylı ihracat yurtiçinde bulunan bağımsız aracı işletmeler yolu ile gerçekleştirilmektedir. Bir diğer yöntem ise Piggyback yöntemidir. Piggyback ihracat, tanım olarak ve birden çok ülkede satış bağlantıları bulunan bir işletmenin, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde başarısını kanıtlamış olmasına dayanılarak dağıtım ağına yeni bir ürün hattı eklemek amacıyla başka bir şirketin mallarını uluslararası hedef pazarda satmasıdır (Sarıtış, 2012: 11). Bu yöntemde uluslararası çapta olan ve farklı pazarlarda Pazar payını güçlü bir şekilde elinde tutarak küresel bir marka olmuş işletmelerin mevcut pazarlarına yeni ürünler sunmak adına farklı işletmelerin ürünlerini kendi pazar payları altında sunması işlemidir. Yine komisyoncular aracılığı ile yapılabilecek dolaylı ihracattan söz etmek mümkündür. Buradaki komisyoncular yurtdışı bağlantılı alıcıları ile yerel pazardaki satıcıları bazen bir araya getirerek bazense işlemleri kendi yürütmek suretiyle alıcı ve satıcıyı bir araya getirmeden ihracat işlemlerini gerçekleştirebilirler (Günay, 2005: 90).

4.1.2. Dolaysız İhracat

Herhangi bir aracı kurum ya da kuruluş olmadan direk üretilen mal veya hizmetin ülke sınırları dışında kalan alıcıya ulaştırılması işlemi dolaysız ihracattır. Dolaysız ihracat ile firmalar tüm süreçleri kendileri takip ederek nihayete erdirir. Doğrudan ihracatta işletmeler bağımsız aracıları kullanmazlar, ihracatı kendileri gerçekleştirirler. Bu sebepten dolayı ihracatçı firma ürünü fiyatlandırma, taşımada ve ihracat pazarlarından bilgi edinme konularında kontrolü elinde tutar. İhracatını kendileri yapmak isteyen

işletmelerin yeterli büyüklüklere ulaşmış olması gerekmektedir (Sarıtaş, 2012'den akt. Bağırıcı, 2019: 26).

Hedef pazara doğrudan giriş yapılmasından kaynaklanacak maliyetler ve bu maliyetlerin dolaysız ihracat ile karşılanma oranı hesaplanmalıdır. Doğrudan ihracat, başlangıç maliyetlerinin yüksek olmasına, daha fazla bilgi sahibi olmayı ve risk almayı gerektirmesine rağmen, işletmelere daha fazla potansiyel kar sağlamaktadır. Özellikle hedeflenen pazara direk aracı kurum ya da kuruluş kullanılmadan girilmesi planlanıyorsa bu noktada dış pazarda açılacak bir şube, depolama alanı, ofis gibi kuruluşların maliyetlerinin, bahsi geçen ülkede gerçekleşecek istihdamın, eğer söz konusu istihdam satıcının kendi ülkesinden transfer şeklinde gerçekleşecek ise iş gücünün transfer maliyetinin ve diğer meselelerin detaylandırılarak maliyetlere eklenmesi gerekir (Ulaş, 2004: 182).

4.2. ORTAKLIKLAR

Ortaklıklar bir firmanın doğrudan hedeflediği pazara giriş yapmasından ziyade hedeflediği pazarda başka bir firma ile anlaşarak pazara giriş yapması ve böylece hedeflenen pazarda başarısız olma riskini azaltması için önemli bir yoldur. Ortaklıklar lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim ve yönetim sözleşmesi şeklinde dörde ayrılmaktadır.

Lisans anlaşmalarının temelinde lisans anlaşmasına konu olan marka, patent, çoğaltma gibi işlemlerin aktarılması durumu vardır (Aydıntan, 2003: 137).

Ortaklık anlaşmalarından bir diğeri de franshising anlaşmalarıdır. Franchising, tanınmış bir markanın, oluşmuş bir imajın belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içinde, belli bir bölgede, belli bir süre için bağımsız bir yatırımcıya kullandırıldığı, ana firmanın yönetim, organizasyon, eğitim ve tedarik konularında yardım sağladığı bir pazarlama ve dağıtım yönetimidir (Ulaş, 2006: 134). Franchising anlaşmaları en genel anlamıyla bir işletmenin giriş yapmak istediği pazarın marka değeri yüksek olan işletmesi ile belirli bir bedel karşılığında sahip olduğu marka değeri ile diğer tüm haklarından yararlanması üzerine yapılan anlaşmalardır. Franchising anlaşmaları çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir. Ticari marka franchising, işletme şekli olarak franchising ve dönüştürme franchising olarak üç farklı türü olan franchisingin birtakım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Baki, 1998: 306).

Yine ortaklık anlaşmaları incelendiğinde sözleşmeli üretim bir diğer ortaklık anlaşmalarındandır. Bu pazara giriş şeklinde işletme girmek istediği dış pazardaki yetenekli üreticilerle mal üretimi veya servis sağlama konusunda anlaşarak sözleşmeye bağlar. Sözleşmeli üretim, firmaların ürünleri belirli koşullar sağlandığında başka bir ülkede üretilmesi için başka bir ülkede bulunan bir firma ile anlaşmasıdır (Mucuk, 2007: 322).

Ortaklık anlaşmalarının bir diğer anlaşma formu ise yönetim sözleşmesidir. Yönetim sözleşmeleri tek başına gerçekleşmemekle beraber en temel ifade ile bir işletmenin yönetsel bir takım faaliyetlerini başka bir ülkedeki bir firmaya devretmesi durumudur.

4.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları bir lisansör (lisans hakkını veren) ile lisansiye (lisans hakkını alan) arasında gerçekleşmektedir. Lisans verme yoluyla, ana firma, yabancı ülkedeki işletmeye bir üretim sürecini, markayı, patenti, ticari sırrı ya da bunun gibi destek hizmetlerini sağlar (Aydıntan, 2003: 137).

Yeterli derecede bilgi, zaman, deneyim ve kaynağa sahip olmayan fakat uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen bir işletme, lisans anlaşması imzalayarak ürünlerini pazarlayacak yabancı bir ortağa sahip olabilirler. Bu da uluslararası pazarlara girmek isteyen ancak yeterli sermaye ile satış hacmine sahip olmayan, uluslararası pazarlarda üretim ya da satış birimleri kuramayan firmaların daha az maliyet ile uluslararası pazara girişini sağlar (Birden, 2017: 9).

Lisans anlaşmasıyla giriş yapılan yabancı ülkenin gümrük mevzuatlarıyla alakalı sorunların ortadan kalkmış olması bu anlaşmaların sağladığı faydalardan biridir. İhracat yasağı veya yüksek gümrük vergilerinden dolayı yabancı pazarlara giremeyen işletmeciler ihracat yapamadıkları bu ülkelerdeki bir işletmeciye know-how aktarmak yoluyla teknolojilerini transfer ederek o ülkedeki pazar paylarını artırabilmektedirler. Ayrıca lisans anlaşması ile giriş yapan firmalar hali hazırda bir servis ve dağıtım ağına da ulaşmış olacaktırlar (Kırca, 1998'den akt. Yıldırım, 2018: 214).

Lisans anlaşmaları sadece yeni pazarlara giriş yöntemlerinden olmayıp aynı zamanda çok büyük firmalar içinde avantaj sağlayabilmektedir. Bu kapsamda teknoloji transferinin know-how sözleşmelerinin bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmakta

olduğundan knowhow sözleşmesinin bir diğer işlevinin teknoloji transferi olduğunu ifade etmek gerekir (Yıldırım, 2018: 218).

4.2.2. Franchising

Franchising; bir işletme sistemi altında, kendisini imaj ve marka konusunda pazara kendini kabul ettirmiş, bu imaj ve marka çerçevesinde faaliyet gösteren bir işletmenin desteğiyle birbirlerinin benzeri ya da aynısı olan firmaların, mal ve hizmetlerin üretim veya dağıtımını hedef alarak, bazı ödemeler karşılığı franchisor ile franchise'inin girmiş olduğu bir ticari anlaşma türüdür (Arslan, 1996: 8). En yalın anlatımıyla franchisingi, “Hak sahibine verilen para karşılığında belirli sınai hakları ticari alanda kullanma izni” olarak özetlemek mümkündür (Cebeci, 2005: 4).

Franchising anlaşmalarının birkaç çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan ilki franchisor firmanın franchising alan firmaya ticari markasını ve adını kullanmasının haricinde ürünlerini de satmaya yetki verdiği franchising türü ticari marka franchising olarak geçmektedir. Franchisor firmanın ticari marka franchising anlaşmasında sağladığı ticari markası ve adı ile birlikte ürünlerini satma yetkisinin yanında firmaya personel, yönetim ve işletim haklarını da kullanma yetkisini verdiği franchising anlaşmalarına işletme şekli olarak franchising anlaşmaları denir. Son olarak da üretilen ürün veya hizmet grubunun sektördeki ana firması ile anlaşılıp ana firmanın perakendeciliğini üstlenmek üzere yapılan ticari anlaşmalara da dönüştürme franchising anlaşmaları denmektedir (Gegez ve Yüksel, 2001: 135).

Franchising Alan firma açısından franchisingin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bunlar;

✓ İş tecrübesizliğinden kaynaklanan başarısız olma durumu minimize edilir ve eğitim programlarıyla ana firmanın bilgi ve tecrübelerinden yararlanılır. Bilgi ve yetenekler açısından uygun bir hazırlık yapmamış bir kişi için de bir iş faaliyetine başlama fırsatı sağlar. Yeni bir iş kurma maliyetlerinden daha az sermaye gerektirip daha az maliyete katlanılmasını sağlar. (Açıkgöz, 2020: 39).

✓ Franchise alıcısı franchise vericisinin ulusal ve bölgesel reklamlarından yararlanmaktadır. Ana firma genelde reklam ve pazarlama faaliyetlerini kendi yürüttüğü için ek bir maliyet gerektirmez (Baki, 1998: 308).

✓ Franchising'in franchise veren tarafından finanse edilmiş bir ürün stokunu işletmesinde el altında bulundurabilme noktasında franchise alan firmanın avantajlı konumdadır. Ana firmanın yapmış olduğu büyük miktarlarda malzeme alımları ile miktar ve indirim avantajına sahip olunarak kar payının artımı söz konusu olur. Özellikle ana firmadan temin edilmesi zorunlu olan malzemeleri daha düşük bütçelerle temin etmek işletmenin karlılığını yükseltmekle beraber bu karlılıkla birlikte yapılabilecek çeşitli kampanyalar ile rakiplerden daha ön plana çıkmak mümkün olabilir (Gegez ve Yüksel, 2001: 135).

✓ Franchising alan firma sorun çözmede ana firmanın bilgi ve tecrübesinden faydalanır. Çünkü franchising sistemi hata olasılıklarını azaltmakta ve ispatlanmış bir konsept ve marka adı sunmaktadır (Nart, 2005: 128).

Franchising sisteminin sahip olduğu avantajların haricinde bazı dezavantajları da söz konusudur. Bunlar;

✓ Başlangıç ücreti yüksektir. Özellikle sistemi oturmuş, marka değeri düzenli ve sistematik bir hale gelmiş, kendi teknolojisine sahip, kendini sürekli yenileyerek müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlıca cevap verebilen güçlü bir marka ile anlaşarak franchising almak oldukça masraflı bir süreç olmakla beraber sonrasında kazanılacak müşteri memnuniyeti, marka sadakati gibi oluşumlarla katlanılan bu masrafların uzun vadede kara dönüşebileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıcalığı veren firmalar ayrıca, isim ve bazı ayrıcalıkların alınması karşılığında belirli bir miktar gelir (franchise fee) ya da yıllık ciro veya kardan pay (royalty) da almaktadır (Barış, 1997: 337).

✓ Ulaş, (2006:141) yılında yaptığı çalışmada franchising sisteminde franchise alan firmaların dezavantajlarından bahsederken “İstenilen yerden tedarik sağlayamama” durumunda bahsetmiştir. Gerekli malzeme ve ekipman ana firmanın belirlediği yerden alınır. Ana firmanın belirlediği yerden daha uygun fiyatlar ile malzeme ve ekipman temini söz konusu olsa dahi bu fırsatlar göz ardı edilmek durumundadır.

✓ Aslanoğlu'nun (2007: 85) yılında yapmış olduğu çalışmada “Franchising faaliyetlerinin franchising alan firmaya getirdiği dezavantajlardan birinin bağımsız olamama durumu olduğunu” ifade etmiştir. Ana firma denetim ve kontrol yetkisine sahip olduğundan işletme bağımsızlığını zayıflatır.

4.2.3. Sözleşmeli Üretim

Bir malın üretiminin yurt dışındaki bir firma ile anlaşarak ulusal sınırların dışında üretilmesini içeren ve daha çok fason imalat yapan işletmelerin kullandığı sözleşmeli üretim; Belirlenmiş sözleşme koşulları altında bir işletmenin kendine ait ürün gruplarını başka bir ülkedeki bir firmaya imal ettirmesi durumudur. Bir işletmenin pazarına girmek istediği yerel üretici işletmeye ürününü ürettirmesi şeklinde tanımlanan sözleşmeli üretim eğer işletme malını istenilen kalite ve miktarda üretebilecek yerel bir işletme bulabilirse uygundur (Özcan, 2000'den akt. Engin, 2005: 58).

Özellikle dış pazarlara açılmak isteyen firmaların üretim kapasitelerini de arttırması gerekir. Öyle ki olası talep artışlarını karşılayarak sabit talebinde eksiksiz yerine getirilmesi gerekir. Aksi takdirde oluşacak tedarik eksikliği tüketicinin marka sadakatini olumsuz yönde etkileyerek tüketicinin başka markaları tercih etmesine sebebiyet verecektir. Bu sebeple üretim kapasitesinin arttırılması zaruridir. Ancak çok büyük üretimlere elverişli yeterli kapasitesi olmayan firmalar sözleşmeli üretim yoluyla üretim için gerekli olan ekipmanların oluşturacağı büyük maliyetlerden kaçınabilirler. Bu durumda işletmeler sözleşmeli üretimi tercih edebilmektedirler. Dolayısıyla bilgi toplumu işletmeleri üretim için gerekli olan hammadde, makine, işgücü maliyeti, çevre kirliliği maliyeti gibi hiçbir maliyete ve sorumluluğa katlanmadan oluşturulan katma değerden kar elde etmektedirler (Durak vd. 2006: 531).

Günay'ın da ifade ettiği gibi, lisans anlaşmalarından özel niteliğe sahip olan sözleşmeli üretimde yine lisans anlaşmalarının genel bir dezavantajı da gözetlenmektedir. Lisans anlaşmalarına eklenen maddeler ile yeterli kontrolün de sağlandığı bu yöntemin eleştirilen yönleri arasında getirinin çok yüksek olmaması ve lisans hakkını elde eden işletmenin belirli bir tecrübe sonrasında lisans veren işletmeye rakip olması ihtimalinin bulunmasıdır. Yine bir diğer sakıncasına bakıldığında sözleşmeli üretim ile üretimi gerçekleştiren firmanın muhtemel rakip firma olması durumu söz konusudur (Günay, 2005: 91).

4.2.4. Yönetim Sözleşmesi

Uluslararası faaliyet içinde bulunan bir firmanın ulusal sınırları içerisinde olmayan başka bir firmanın faaliyetlerini gerçekleştirmesinde yardımcı olmak amacıyla yönetim organlarını kısmi ya da bütünsel olarak yönetmek üzere yapılan anlaşmalara

yönetim sözleşmesi denir. Yönetim sözleşmelerinde ihraç edilen ürün değil bilgi ve tecrübenin getirdiği hizmettir. Uluslararası pazarlar için kullanılan bir diğer yöntem olan yönetim sözleşmesinde yerli işletme, sermaye veren yabancı işletmeye yönetim know-how'ı sağlamayı taahhüt eder. Böylece yerli işletme maddi ürünler yerine belirli bir hizmet (yönetim hizmetleri) ihraç etmektedir (Tek, 1999'dan akt. Engin, 2005: 60).

4.3. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM

Uluslararası işletmeler iş kurdukları ülkelerde politik ve ekonomik istikrarı sağlamış olması şartıyla, uluslararası pazarlardaki ucuz işçilik ve hammadde ücretlerinden yararlanarak, pazara hâkim olma, pazarı çeşitli yönlerde ele geçirme ev sahibi ülkede itibar kazanma, pazar fiyatını istediği yönde belirleyebilmek için çok uluslu işletmeler doğrudan yabancı yatırımı tercih etmektedirler. Doğrudan yabancı yatırım, bir şirketin (çok uluslu şirket) üretimini ana merkezin bulunduğu ülkenin sınırları dışına yayarak yabancı ülkelerde yalnız başına veya ortaklarla yeni bir şirket kurması veya var olan yerli bir firmayı satın alarak ya da onun sermayesini artırarak kendine bağlı duruma getirmesi olarak tanımlanabilir (Kurtaran, 2010: 367).

Doğrudan yabancı yatırımlar işletmelerin doğrudan, hiçbir aracı kullanmadan yabancı pazarda faaliyet alması durumudur. Yani işletme yabancı pazarda kimseye bağlı kalmadan işletme kurarak faaliyetlerini yalnızca kendisi yürütür.

Bir işletme bir pazara giriş yaparken tüm süreçler üzerinde tam kontrol sahibi olmak isterler. Böylelikle başka bir aracı kurum ya da kuruluş kullanılmadan giriş yapılacak pazarda söz konusu tüm süreçler bizzat işletmenin kontrolü altında olacaktır. Doğrudan yatırım, yatırımcıya etkin kontrol ve yönetime katılma imkanı veren yatırımdır (Yüksel, 1999'dan akt. Aydın, 2003: 137). Ayrıca yatırımdaki tam kontrol dünya çapında üretim ve pazarlama amaçlarına daha kolay ulaşılmasını sağlar. Özellikle rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda doğrudan yabancı bir yatırım işletme gizliliği ve rekabet gücünün korunması kapsamında işletmeler için oldukça avantajlı olacaktır. Ayrıca doğrudan yabancı yatırım ile kazanılacak tam kontrol sayesinde işletme pazara ait tüketici istek ve taleplerini doğrudan kendisi alacağı için pazara ve pazardaki tüketici kitlesine daha fazla hakimiyet sağlayabilecektir (Başar ve Gültekin, 2018: 829).

5. ULUSLARARASI PAZARLARDA UYGULANACAK POLİTİKALAR

Firmaların yurtiçi ve yurtdışı çevreleri birbirinden kültür, zevk, gelir ve diğer özelliklerinde değişiklik gösterdiğinden üretilecek malın da yurt içi ve yurt dışı olarak farklılık göstermesi gerekmektedir. İhracata yönelik ürünü geliştirdikten sonra bu ürünün hedef alınan ülkelerde hangi stratejilerle pazarlanacağına karar vermek gerekmektedir. Bu stratejiler standartlaştırma ve uyarlama stratejileri olarak ikiye ayrılır. (Kırdar, 2005: 235).

İşletmeler kendi marka ve imajından, kendi ulusal pazarından edindiği ve bildiği kültürel alışkanlıklardan çok farklı kültürel farklılıklar içerisinde olan pazarlara giriş yaparlarken bilhassa değişimi kabul ederek bu noktada uyarlama stratejisini kullanmalıdır. İşletmenin giriş yapmak istediği uluslararası pazarın kültür yapısı, tüketim alışkanlıkları ulusal Pazar ile aynı ya da birbirine çok benzeyen bir yapıda ise ufak değişiklikler ve müdahaleler ile yahut hiçbir değişiklik yapmadan standartlaştırma politikası ile pazara giriş yapabilirler. Dünya pazarlarına açılan bir firmanın ürün problemi, iç pazarda geliştirdiği bir veya daha fazla ürününün, bu pazarlarda satılıp satılmayacağına karar vermektir. Diğer bir ifadeyle, standartlaştırma veya uyarlama stratejisi mi, yoksa karma bir stratejisi mi izlemesi gerektiğine karar vermelidir (Varinli, 2000: 119).

Bazen işletmeler markalarını sabit tutmak ve girdikleri her pazarda aynı olmak isterler. Aynı marka adını kullanmak, aynı marka figür, ambalaj ve sloganla devam etmek isterler. Bu durum işletmelerin standartlaştırma politikasını seyrettiklerini göstermektedir. Standartlaştırma politikası aynı ürünü gerek ürün kalitesi, gerek şekil ve yapısı, gerek pazarlama faaliyetleri gerekse yönetsel süreçlerini standartlaştırma ve tek düze getirme durumudur. Giriş yapılan her pazarda aynı stratejilerin devam ettirilmesi ve uygulanması, pazar farklılıklarının gözetilmemesi durumu söz konusudur. Köklü yerel markaları uyarlamalar yapmadan uluslararası pazarlara taşıma stratejisinde yerel bir marka uluslararası pazara sunulmakta ve bu yerel markaya ait marka değeri ve stratejiler daha fazla sayıda ülke pazarına taşınmaktadır (Altuna, 2007: 162).

Tüm bunlar ve daha fazlası göz önüne alındığında bir markanın uluslararası bir pazara girişi noktasında pazarlar arası farklılıkları gözeterek ve bu farklılıklar doğrultusunda kendini değiştirip geliştirerek hedeflenen pazara giriş yapması işletmelerin hedeflenen pazarlarda kalıcılık seviyelerini arttırarak pazar paylarını korumalarını sağlar.

Dış pazarlardaki tüketicilerin ve pazar koşullarının farklılık göstermesinden dolayı, işletmeler, ürün ve hizmetlerini, dış pazardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde uyumlaştırmaya giderler (Çakır vd. 2011: 108). Özellikle küresel bir marka olmak isteyen bir firmanın bu ayrımları, farklılıkları profesyonelce yönetmesi ve farklılıklar doğrultusunda süreç ilerletmesi oldukça önemlidir. Global yaklaşımı yerel uyarlamalar ile destekleme stratejisinde temel amaç, tüm dünyada kullanılabilecek tek bir marka kavramı yaratmak ve yerel ürünler ve yerel müşterilere sunulacak yerel değerler ile bu kavramı desteklemektir (Altuna, 2007: 163).

Uluslararası pazarda markanın tüketici tarafından tercih edilmemesinin sebebi ise tüketicinin alışkanlıkları, beklenti ve taleplerinin marka tarafından karşılanamaması durumudur. Giriş yapılacak pazardaki tüketici kültür, zevk, ihtiyaç, beklenti ve taleplerini karşılayamayan ya da karşılamakta eksiklikler yaşayan işletmeler giriş yaptıkları pazarda talep görmeyerek başarısız olabilir. Bu nedenle ihraç edilecek mal veya hizmetlerde; hedef alınan uluslararası pazarların örf ve adetlerine, zevklerine, gelirine ve diğer farklı özelliklerine göre değişiklikler yapılması gerekli olur (Akat, 2004'den akt. Koçoğlu ve Sarıtaş, 2016: 126).

5.1. STANDARTLAŞTIRMA STRATEJİSİ

Standartlaştırma stratejisinin temelinde bir ürünün her ülkede aynı ihtiyacı karşılayacağından aynı biçimde satılabileceği düşüncesi vardır. Aynı ürün-aynı mesaj stratejisi de denilen bu stratejide firma, çeşitli ülkelerde aynı ürünü aynı kullanım için ve aynı mesajla pazarlar. Standartlaştırma stratejisinde farklı ülkelerde bulunan farklı tüketici kitlelerinin aynı ya da benzer tüketim davranışı sergilemesi, ürün nerde satılırsa satılsın markanın aynı görüş, duygu, değer ve reklam stratejisi oluşturmaya olanak sağlayacaktır. Standartlaştırma stratejisinde aynı reklam tüm pazarlarda uygulanabileceği gibi ürünün içeriğinin değiştirilmesine de gerek yoktur (Kırdar, 2005: 235).

Ayrıca standartlaştırma stratejisini baz alarak uygulamaya geçen firmaların karşılaşılabileceği bir takım engeller de bulunmaktadır. Bu noktada çevresel faktörler denildiğinde, bir işletmenin uluslararası iş uygulamalarını gerek doğrudan gerekse dolaylı bir biçimde etkileyen ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, politik ve yasal koşullar akla gelmektedir. Bu koşullar işletmelerin ulusal pazarlara yönelik geliştirdiği stratejileri etkilediği gibi çok daha güçlü bir biçimde uluslararası pazarlara yönelik pazarlama stratejilerini de etkilerler. Standardize edilmiş reklam, ürün içeriği, güvenlik gibi

konularda ülkelerde bulunan yasal düzenlemelerin farklılıklar göstermesi, pazarın bulunduğu ülkenin ürün içeriğini etkileyebilecek iklimsel koşulları, reklamlarda yer alan sloganların ülkeler arası tercümesinde yaşanabilecek aksaklıklar ve kültürel farklılıklar bu engeller arasında sayılabilir (Mutlu ve Nakipoğlu, 2011: 250).

Küresel olan markalar kendilerine ait özgün tarz ve yapılarını giriş yaptıkları pazarlarda da uygulayarak bu pazarlarda bulunan tüketicilerin farklı bir kültür ile tanışmasına olanak sağlar. Örneğin çok ünlü bir kahve işletmesinin farklı lezzetlerde üretmiş olduğu bir kahveyi giriş yaptığı pazara ait tüketicinin daha önce tercih etmediği bir sunum ile arz etmesi başarısızlık ile sonuçlanma ihtimali olmadan tüketici tarafından merak edilerek kabul görmesini sağlar. Bu durumu oluşturan en büyük sebep markanın dünya çapında bilinen bir marka olmasıdır. Böyle bir durumda tüketici tükettiği ürünün tüketim şeklini, kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılama oranını sorgulamaz ve ürünü tüketir (Küçükaslan ve Ural, 2006: 351).

Standart ürün politikasının en önemli avantajı, üretim ekonomileri sağlamasıdır. Ürün standartlaştırma yoluyla uzun dönemli üretim ekonomileri sağlanabilir. Standart bir ürünün kitle üretim olanağı, ölçek ekonomisinden yararlanma fırsatı verir. Üretim akışındaki karışıklıklar en aza indirgenebilir ve birçok farklı ürünün üretimi ile ilgili hazırlık maliyetlerinden kaçınılabilir (Varinli, 2000: 124).

5.2. UYARLAMA STRATEJİSİ

Uyarlama stratejisi giriş yapılacak pazar ile yerel pazar arasındaki farklılıklara bağlı olarak kapsamı esnekliğe sahip olan bir stratejidir. Farklı ürün-farklı mesaj stratejisi de denilen bu stratejide, kullanım ortamının ve kullanım şeklinin değişikliği ürünün farklılaştırılması yanında mesajın da değiştirilmesini gerektirebilir. Her pazarın kendine özgü yapısı olduğunu ve bu yapıya istinaden hareket edilmesi gerektiğini savunan uyarlama stratejilerinde işletmeler pazarı bir bütün olarak inceleyip üründen pazarlama faaliyetlerine, pazarlama faaliyetlerinden marka tutundurma ve pazardan pay alma sürecine kadar bütün süreçleri tek tek inceleyerek mevcut işletme tutum ve davranışlarını giriş yapılacak pazara göre şekillendirirler (Kırdar, 2005: 237).

Uluslararası marka stratejisi formülasyonunun ilk adımı, firmaların global pazarlarda markalarını en etkin biçimde yapılandırmalarını sağlayacak ilkeleri oluşturmalarıdır. Bu ilkeler marka yaratma kararlarının uyumlaştırılması ve farklı ülkelere sunulacak ürün gamlarının çeşitliliği konularını da kapsamalıdır. Ürün odaklı

farklılıkların söz konusu olduğu durumlarda incelenmesi ve farklılıkların uyarlama yolu ile giderilmesi için araştırılması gereken ilk konu içerik olmalıdır. Ürünün ne olduğu ve hedeflenen pazarda aynı ürünün ne şekilde istendiğinin bilinmesi oldukça önemlidir. Örneğın çay üretimi gerçekleştiren bir firma bir dış pazara açılmak istediğinde öncelikle kendi üretmiş olduğu çayın giriş yapmak istediğı pazarda kullanılan çay ile aynı olup olmadığını incelemesi gerekir. Öyle ki siyah çay üretimi daha fazla olup uluslararası pazarlara açılmak isteyen bir firma yeşil çayın daha çok tüketildiğı bir pazara siyah çay ile giriş yaptığında daha düşük verim alabilir. Bu sebeple üreticinin ürettiğı ürünün başka türlerinin de olması durumunda bu farklılığa dikkat etmesi ve eğer hala aynı pazara giriş yapmak istiyorsa yeşil çay üretimi üzerinden ilerlemesi gerekir. Bu sebeple bir işletme yabancı bir pazara giriş yaparken sadece pazarın büyüklüğünü ve o pazardaki tüketicinin ürünü tercih etme oranını değil aynı zamanda ürünün hangi türünü daha fazla tercih ettiğini bilmesi gerekmektedir (Altuna, 2007: 161).

Ürün odaklı uyarlama stratejilerinde dikkat edilmesi gereken bir diğerkonu ürünün boyutunun giriş yapılacak pazara uygunluğudur. Adaptasyon ise müşteri ihtiyaçlarına, kullanım koşullarına, satın alma durumlarına göre ürün üzerinde ekleme ya da yapısında değışiklik yapılmasıdır. Burada incelenmesi gereken ürünün tercih edilme sıklığı ile ürünün kullanım şeklidir. İşletmenin üretmiş olduğu ürünün dış pazarda çok fazla tüketilmesi özellikle gıda ürünlerinde ürün boyutlarında farklılık oluşmasına sebebiyet verir. Üreticinin orta boy bir ambalaj ile muhafaza ettiğı ürünün giriş yapılacak pazarda daha az tüketilmesi ürünün zamanla tüketilmeyen kısmının bayatlamasına, deforme olmasına, bozulmasına sebep olacağından tüketim sıklığı daha az olan bir pazarda ürünün muhafaza edilerek bozulmaması için ürün boyutunun daha küçük boyutlarda ambalaj yapması gerekir. Böylelikle ürünün bozulması engellendiğı gibi tüketicinin üründen memnun kalarak ürünü tekrar tercih etmesi sağlanabilir. Aksi takdirde hedeflenen tahmini sürede bitirilmeyen ürünün bozulması ile tüketici ürünü beğense dahi satın alma eylemini tekrarlamaz (Koçoğlu ve Sarıtaş, 2016: 127).

Genel olarak yerel pazarda kabul gören bir markanın herhangi bir yapı unsurunda değışikliğe gidilmesi durumu oluşabilir. Marka adı, figürü ve sloganı hedeflenen pazara uygun bir şekilde uyarlanmalıdır. Çünkü markanın adı giriş yapılmak istenilen pazarın kullanmakta olduğu dilde farklı ve argo bir anlam taşıyabilir, markanın figürü yerel pazarda beden dili ve figürler noktasında farklı algılanabilir yine markanın sloganı da farklı pazar tüketicileri nezdinde farklı çağrışımlara sebebiyet verebilir. Tüm bu noktalara

dikkat edilmesi farklı pazarlara giriş noktasında önemlidir çünkü müşteriler karşı karşıya kaldıkları mesaj gürültüsü, ürün ve hizmet çeşitliliği nedeniyle, ürün ve hizmetleri değil, kendi kişilikleri ve sahip olmak istedikleri yaşam tarzı ile özdeşleştirdikleri “marka”ları satın almaktadırlar (Altuna, 2007: 161).

Yine uyarlama stratejisi ile hedeflenen pazara giriş yapılmak istenildiğinde incelenmesi gereken bir diğer konu fiyatlandırmadır. Pazara ait tüketicinin refah seviyesinin düşük olduğu bir pazara çok yüksek bir fiyatlandırma ile giriş yapılması ürünün gereksiz bir şekilde pahalı olduğu izlenimi uyandırarak tüketicinin tüketim eğilimi göstermesini engelleyebilir. Aynı şekilde ürünün giriş yapılmak istenilen pazarın altında bir fiyatlandırma politikası seyretmesi ürünün tercih edilmesine engel olabilir. Sabit fiyatlandırma ile giriş yapılan her pazarda aynı fiyatlandırmanın gerçekleştirilmesi de doğru bir karar olmayacağından işletmelerin fiyatlandırma politikalarını da giriş yapmak istedikleri pazara ait tüketicilerin refah seviyelerine göre uyarlaması gerekmektedir. Varinli (2000: 120) araştırmasında bu durumun işletmeye getireceği faydadan bahsederek “bu faydalardan birincisi, işletmenin büyük ve farklı özelliklere sahip pazara standart bir ürün yerine, bu pazarın farklı bölümlerine farklı ürünleri pazarlama yoluyla daha fazla kar elde edilmesidir” şeklinde ifade etmiştir.

Yerel pazarın yasal, ekonomik, siyasi, teknolojik ve iklim koşulları gereği olarak da, ürün adaptasyonu zorunlu olabilmektedir. Örneğin, Hindistan’da yabancı yatırımın kabul edilmediği bir dönemde PepsiCola markası Lehar-Pepsi olarak uyarlanmıştır (Cateora & Graham, 2002’den akt. Çakır vd., 2011: 109).

Bununla birlikte, pazarda rekabet arttıkça ürün ve tutundurmanın farklı açıdan adaptasyon derecesi de artacaktır. Rekabet koşullarının şiddetli olması durumunda rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için yerel şartlara uymak, odaklanmak gerekecektir (Canlı, 2016: 15).

Temel pazarlama faaliyetlerinin büyük kısmına sadık kalınmakla birlikte farklı pazarlara ait farklı tüketicilerin kültürel farklılıkları göz önüne alınarak yapılacak ufak değişimler uyarlama stratejisinin getireceği köklü değişimler gibi olmayacağından daha az maliyet ile karşımıza çıkarak maliyetten tasarruf sağlar. Bu noktada işletmeler global stratejilerini uygulamaktadırlar. Global strateji yaklaşımı, standardizasyon ve uyarlama arasında bir denge ve uyumu kabul etmektedir. Global strateji yaklaşımının

gereksinimlerini yansıtmalarının yanı sıra yerel uyarlama ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır (Svensson, 2001'den akt. Çakır vd. 2011: 109).

Hem standartlaşma hem de uyarlama stratejilerini aynı anda kullanmak ve aralarındaki dengeyi iyi kurabilmek ise uluslararası pazarlarda başarı getirebilecek karma strateji oluşturur. Burada denge kelimesi önemlidir. Çünkü denge ile ifade edilmeye çalışılan bu stratejilerden birinin tercih edilmesi ya da bu stratejileri iki exterm nokta olarak görmek değildir. Burada önemli olan iki stratejinin birbirleriyle nasıl uyum içinde çalışabileceğine yönelik bir bakış açısı geliştirmektir (Mutlu ve Nakipoğlu, 2011: 248).

6. BÖLÜMLERE AYIRMA, HEDEF KİTLE VE PAZARIN BELİRLENMESİ

Bir firmanın uluslararası bir pazara giriş yapmadan önce dikkat etmesi gereken bir takım hususlar vardır. Bu hususlardan ilki politik ve ekonomik değerlerdir. Dış pazar seçiminde hedef pazarın ait olduğu ülke ile firmanın menşei ülkesi arasında kurulmuş olan politik değerlerin orta ve uzun vadede öngörülerek hesaplanması gerekmektedir. Öyle ki olası bir ambargo ya da kota uygulamasının gerçekleşmesi ihtimali giriş yapılmak istenilen hedef pazar için hesaplanmalıdır. Yine savaş halleri ile politik gerginliklerin orta ve uzun vadede getirilerinin hesaplanması gerekmektedir. Giriş yapılmak istenilen hedef pazar ile alakalı bir diğer husus ile ulaşımıdır. Dünyadaki en kaliteli, en fonksiyonel ve en ucuz ürün üretilse bile, hedef pazar kitlesine gerektiği şekilde ve gerektiği zamanda ulaştırılamazsa, bunun pratikte fazla bir değeri olmayacak ve beklenen pazarlama başarısı yakalanamayacaktır. Üretici firmanın ürünlerini hedeflediği pazara ulaştırabilmesi için gerekli olan lojistik maliyetlerinin detaylıca incelenmesi gerekmektedir. Yüksek maliyetleri olan lojistik faaliyetleri işletmelerin hedefledikleri pazardan elde edecekleri kazançları düşürmeye ve hatta elde edilecek kazançtan daha fazla maliyet oluşmasına sebep olabilir. Tüm bu hususlar dikkatle ele alındıktan sonra firmaların hedef pazarlarını belirlemeleri gerekmektedir (Polat ve Avşar, 2006: 217).

Hedef pazara ait hedef kitlenin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bir takım özellikler vardır. Bunlardan ilki hedef kitlenin ürüne oluşturacağı taleplerin gözlemlenmesidir. Ürüne olan istek ve ihtiyaç incelenmelidir. Bu noktada hedef kitlenin ürünü tüketim sıklığı, kullanım oranı, başka markalara sadakati gibi konular detaylıca incelenmelidir. Böylece ürünü kullanan tüketicilerin diğer markalarda ürün ile alakalı yeterli bulamadıkları bir takım özellikler ürüne eklenerek ürünün hedef kitlenin dikkatini çekip hedef pazara başarılı bir giriş yapılması sağlanabilir. Kısaca hedeflenmiş müşteriler

ne istiyor ve işletmenin pazarda rekabet gücünü sürdürebilmesi için neler yapmaya ihtiyacı vardır. Bu soruların cevaplandırılması işletmenin etkin pazar bölümlenmesinde izlediği strateji ile ilgili ipuçlarını ortaya çıkarmaktadır (Erdil, 2004: 85).

Her tüketicinin talep ve istekleri farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ölçülebilen ve ölçülemeyen değerler bütünü oluşturur. Elde edilen bu değerler toplamının analiz ile tespiti neticesinde firmaların stratejik karar almaları gerekmektedir. Firmaların ürettikleri ürün veya ürünleri bu ürünlere ihtiyaç duyan tüketicilere ulaştırılması firmaların asli vazifesidir. Ancak aynı ürünün farklı yapılarına ihtiyaç duyan tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak adına üründe değişiklikler yapılarak ürünün yeni oluşumunun bu tüketicilere ulaştırılması halinde firma pazarı bölümlendirmiş ve her bölüme talep ve istekleri doğrultusunda ürün üreterek pazarın genelinde başarıya ulaşmış olur. Böylece bu strateji birkaç pazar bölümünde o pazar bölümlerine yönelik fiyatlandırma, dağıtım ve iletişim stratejisi ile hizmet etme olanağı sağlamaktadır (Cop vd. 2012: 40). Papadopoulos ve Martin Martin (2011) Uluslararası pazar bölümlendirmeyi uluslararası pazar seçimiyle ve pazar giriş stratejileriyle (pazar giriş yöntemi, giriş şekli ve zamanı vb.) birlikte çok daha geniş bir karar verme seti olarak değerlendirmektedir (Papadopoulos & Martin Martin 2011'den akt. Nacar ve Uray, 2014: 28).

Pazar bölümlendirmesinin başarı ile sonuçlanabilmesi için Pazar bölümlendirilmesini sağlayacak ölçüm değerlerinin nüfus, eğitim, gelir düzeyleri gibi sayılabilir ve somut düzeyde olması gerekir. Aşağıdaki tablo 3'de Pazar bölümlendirilmesinde kullanılan değişkenlere örnekler verilmiştir (Öztürk, 2006'dan akt. Öztürk 2014: 68).

Tablo 3. Pazar Bölümlendirilmesinde Kullanılan Değişkenler

Sosyo-Ekonomik Değişkenler	Yaş, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim düzeyi, aile büyüklüğü, aile yapısı, din, ırk, dil, milliyet, sosyal sınıf vs...
Coğrafi Değişkenler	Bölge, ülke, iklim, topografik yapı, yerleşim şekli (köy-kent), nüfus yoğunluğu vs.
Politik ve Ekonomik Değişkenler	Demokrasi, Diktatörlük, Serbest Güdümlü, Tarımsal-Sanayileşmiş vs.
Tüketici Davranışı Değişkenleri	Ürün veya hizmetin kullanım oranı, markaya bağlılık, dağıtım kanalına bağlılık, fiyat, reklam karşısında duyarlılık vs.
Kişilikle İlgili Değişkenler	Çevre ile ilişki (içe-dışa dönük), atılgan çekingen, tutucu, liberal vs.

Kaynak: Öztürk,2006'dan akt. Öztürk 2014: 68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKA TUTUNDURMA VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1. BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİ

Aile şirketlerinin ülke ekonomisine; istihdam, üretim ve gelişimin artması, dolayısıyla kalkınma düzeyinin yükselmesi ve gelir dağılımındaki düzensizliğin azalması yönünde ciddi bir katkı sağladıkları görülür. Ekonomik katkının yanı sıra, sosyal ve siyasal açıdan bir denge unsuru olarak da ülkeye katkıda bulunurlar. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşması çok daha önemlidir (Sarıtaş vd., 2016: 135).

Büyümekte olan aile şirketleri incelendiğinde marka yönetimi konusunda bir takım hususlar dikkat çekmektedir. Bilhassa ikinci veya üçüncü kuşağa devri gerçekleşmiş aile şirketlerinin büyüme göstermesi ile birlikte marka olma faaliyetlerine eğilim göstermeleri önemlidir. Büyümekte olan pazar payının korunması ve yeni pazar paylarının da oluşturulması için işletmelerin profesyonel destek alarak markalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma faaliyetleri konusunda istekli olmaları ve dışarıdan destek alarak markalarını geliştirmeleri olası şirket devri ya da iflası gibi olumsuzlukların önüne geçmekte büyük bir etken olacaktır. Atılğan çalışmasında (2011: 3) “Markalaşma ve kurumsallaşmanın aile şirketlerindeki durumuna dikkatin çekilmesi ve ekonomide önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin ayakta kalabilmesi, nesiller boyu devam edebilmesi için bu kavramların yerleşmesi gerektiğini savunarak, kurumsallaşma ve markalaşmanın aile şirketleri için önemini vurgulamaktadır”.

Büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma faaliyetleri kapsamında detaylı çalışmalar ve incelemeler ile bu faaliyetleri uzun vadede stratejik planlamalarla yönetmeleri gerekmektedir. Büyümekte olan aile şirketleri incelendiğinde bilhassa marka olma süreçlerine karşı ilgi ve talep içerisinde oldukları ancak aile şirketinin kurumsallaşması noktasında profesyonel personel istihdamı ile yetkilendirilmesi noktasında eksik kaldığından marka yönetiminin de eksik çalışmalarla yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması ile daha sistemli ve profesyonel bir yapı oluşturularak, bu şirketlerde devamlılığın sağlanması için bir adım

atılmış olacaktır (Sarıtaş vd., 2016: 136). Kurumsallaşmanın en önemli ayaklarından biri olan profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışmaya başlaması, çoğu zaman bu tip işletmelerin yapısından kaynaklanan sorunlar nedeniyle yüzeysel bir aşama olarak kalmaktadır. Kurumsallaşma ile gelen markalaşma süreçlerinin dikkatlice ele alınması büyümekte olan aile şirketleri için oldukça önemlidir (Yılmaz ve Türker, 2022: 30).

Markalaşma sürecine giren aile şirketleri henüz kurumsallaşamadıkları takdirde süreç içerisinde sürecin uzun olduğu kanısına vararak markalaşma sürecinden vazgeçebilmektedirler. Yine markalaşma için gerekli reklam ve pazarlama faaliyetlerinin maliyetlerinin süreç içerisinde artması durumu ile karşılaşan aile şirketleri markalaşma sürecini terk edebilmektedirler. Marka olmanın getireceği tüketici sadakati, marka değeri gibi unsurları kısa vadede görmeyi arzu eden aile şirketleri sürecin ilk aşamalarında yani henüz tanınırlık ve bilinirlik seviyesinde sürecin işletmeye değer katmayacağını düşünerek süreci durdurabilmektedirler. Yine işletmelerin marka olmanın farklı bir süreç olduğunu ve profesyonelce yürütülmesi gerektiğini göz ardı ederek marka olma üzerine alanında uzman kişi veya kuruluşlarla çalışmaması neticesinde duraklama yaşan marka olma faaliyetlerini bırakabilirler. Esasen markalaşma ihtiyacı sadece ürünler için değil, şirketin tamamı için geçerli bir kavramdır, çünkü markalaşma birçok açıdan şirketleri diğer şirketlerden ayıran, onları farklı kılan bir araçtır (Atılğan, 2011: 88).

Kurumsallaşan şirketlerin büyümek ve kar oranlarını artırmak amacıyla dış pazarlara açılıp ürünlerini ihraç etmesi gerekmektedir. Uluslararasılaşma ve dış pazarlara açılma süreçleri de büyümekte olan aile şirketleri için farklı bir noktadadır. Büyümekte olan aile şirketleri uluslararası pazarlarda yer almak istemektedirler. Genel olarak bakıldığında uluslararası pazarlara giriş yapmanın işletmelerini daha hızlı bir şekilde büyüteceği kanaatindedirler. Büyümekte olan aile şirketleri uluslararasılaşma süreçlerini takip etmek istemektedirler ve uluslararasılaşmaya karşı olumlu yaklaşabilmektedirler. Özellikle ikinci veya üçüncü neslin uluslararası pazarlara açılma eğilimi kurucu nesilden daha yoğundur. Kurucu nesil işletmeyi yerel ve bölgesel pazarda konumlandırma faaliyetlerine odaklanırken ikinci ve üçüncü nesil dış pazarlara daha çok talepte bulunabilir. Burada önemli olan büyümekte olan aile şirketlerinin hem marka olma süreçlerini hem de uluslararası pazarlara giriş yapma ve yerel pazarın ulusal boyutunda pay alma faaliyetlerini kontrollü, bilinçli ve uzman bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bunun için gereken şüphesiz ki aile şirketinin kurumsallaştırılması ve profesyonellerin yönetim kadrolarına dahil edilmesidir (Sarıtaş vd., 2016: 135).

Aile şirketlerinin genel problemine bakıldığında işletme için büyüme ve gelişme noktasında geride kaldıkları görülmektedir. Şüphesiz bundaki en büyük etken yalnızca işletmenin Pazar payını muhafaza etme arzusudur. Oysa doğru olan bir işletmenin var olan Pazar payını muhafaza etmesi ile birlikte yeni Pazar arayışlarına girmesidir. Aile şirketlerinin uluslararası pazarlara giriş noktası bu açıdan zorlayıcı olmaktadır. Uluslararası pazarlara giriş sürecinde ihtiyaç olan uzman personelin istihdam edilmemesi, hedeflenen pazar hakkında profesyonel bilgi alınmaması, sürecin daha ilk aşamalarında kararsız olunması, sürecin genel olarak maliyetli bulunması, personel iş yükünün artması endişesi, var olan pazar payının kaybedilmesi korkusu ve daha pek çok nedenler işletmelerin uluslararası pazarlara giriş süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Burada oluşan asıl sorun yönetimden sorumlu aile üyelerinin uluslararası pazarlara giriş yapma isteğine karşı bilgisinin olmamasıdır. Bu bilgisizliğin giderilmesi için gerekli iş gücünün temininin maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi işletmeyi uluslararası pazarlara giriş yapma fikrinden alıkoymaktadır. Bilgisizlik, isteksizlik, önyargılar ve tecrübesizlikten kaynaklı birçok aile şirketinin uluslararası pazarlara giriş yapmak istemediği gözlemlenmektedir. Öte yandan, aile çıkarları ile çok fazla alakadar olmak nedeniyle bu işletmelerde yeni pazar bulmak ve yeni pazarları geliştirme imkanlarını değerlendirme hususlarında dezavantajlı durumda kalınmaktadır (Çetin vd., 2010'dan akt. Zaim ve İştar, 2015: 8).

2. AİLE ŞİRKETİ TANIMI

Aile şirketleri: En az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı, işletmenin kurulmasındaki amacın ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek olduğu ve ailenin geçimini sağlayan kişinin kurumu idare ettiği şirketlerdir (Karpuzoğlu, 1999: 7). Genel olarak aile şirketi denildiğinde şirkete yönelik kararların çoğunlukla aile tarafından alındığı ve yönetimin de yine bu topluluk tarafından yürütüldüğü bir şirket türü anlaşılabılır (Cagle ve Özen, 2019: 880).

Aile şirketleri tek bir girişimci ile kurulabileceği gibi aileden iki veya daha fazla kişi ile kurulabilen, aile kültüründen etkilenen, iş ve ailenin etkileşim içerisinde olduğu, miras dağılımını önlemeyi ve gelecek kuşaklara istihdam ve refah sağlamayı amaçlayan, ekonomik bir bütünlük içinde kalmayı hedefleyen işletmeler olduğu görülmektedir. Tüm bu tanımlamalar temel alındığında aile şirketleri, nesilden nesile aktarılan, üst düzey

yönetimde aile üyelerinin yer aldığı, kararların aile üyeleri tarafından verildiği şirketlerdir (Çeçen ve Güney, 2019: 25).

“Aile işletmelerinin tanımında bulunan ortak noktaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Fındıkçı,2017)

- Ailenin bir iş kurmuş halidir.
- Aile mensubu olan kişinin girişimde bulunarak kurduğu ve sonrasında diğer aile fertlerinin dâhil olduğu kurumsal yapıdır.
- Aile işletmeleri ailenin kültürünün ve geleneklerinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır.
- Aile işletmeleri tek bir girişimci tarafından kurulabileceği gibi, girişimci-eş, girişimci çocukları, girişimcinin eşi-çocukları, girişici-kardeşleri, kardeşler-kuzenler, girişimcinin çocukları, girişimcinin damatları ve/veya gelinleri gibi farklı aile üyelerinden oluşabilen bir oluşumdur.
- Çoğunlukla kan bağı olan kişilerin yönetimde üstün olduğu işletmelerdir.
- Mülkiyet kavramının önemli olduğu ve yalnızca aileye ait olduğu işletmelerdir.
- Aile işletmelerinde iş aileden etkilenebileceği gibi işin aileyi etkilemesi söz konusu olabilmektedir.
- Aile işletmeleri mevcut olan insan kaynağının dağılmasını önlemeyi, birlik ve beraberlik içinde kalabilmeyi sağlamayı amaçlar.
- Aile işletmelerinde iş hâkim olan kişiler ile karar verici kişiler aynı aile mensubudur.
- Aile işletmeleri aile fertlerinin tek başlarına hayatlarını idame ettirmelerine ve ekonomik birlikteliğe olanak sağlayan bir yapıdır.
- Aile işletmeleri aile ve işin birbirini etkilediği ve her ikisinin de karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğu bu etkileşimin belirleyici bir unsur olduğu sosyal organizasyonlardır.”

Günümüz şirketlerinin büyük bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketleri ülke ekonomisini oldukça etkileyen firmalar bütünüdür. Günümüzde, KOBİ’lerin ülke ekonomilerinde sahip olduğu oransal büyüklük bir yana, toplam istihdam, katma değer, yatırım, vergi, ihracat ve krediler içindeki paylarının da önemli boyutlara ulaştığı görülmektedir. Ülke ekonomisinin büyük bir oranını oluşturan aile şirketlerinin ekonomik olarak oldukça önemli bir konumda olmalarına karşın işletme ömürleri kısadır (Özdemir, vd. 2007: 174).

3. AİLE ŞİRKETİ ÖZELLİKLERİ

Aile şirketleri incelendiğinde bir girişimcinin işletme kurma teşebbüsü ile kurulan işletmede aile üyelerinin bilhassa yönetim pozisyonlarında istihdam edilmesidir. Kurucu aile üyesi olan girişimci işletmeyi ilk kurduğunda işletmeyi ilerletebilmek ve pazardan pay alabilmek için çok dinamik ve aktif atılımlar gerçekleştirir. Kurucunun buradaki en büyük amacı işletmenin varlığını sürdürerek kazanç sağlanmasını başarmaktır. İlerleyen dönemlerde ise genellikle işletme kurucusu yoğun çaba ve faaliyetleri sonucunda hedefine ulaşarak pazardan belirli bir pay alır. Aile üyesi olan işletme kurucusu bu noktada kendi şahsi hedefine ulaştığı ve işletmenin şahsi kanaatinde istediği yere

geldiğini düşündüğü için işletmenin daha fazla büyümesine ihtiyaç duymaz. Oysa işletmeler daha fazla büyümek, ilerlemek, pazardan daha fazla pay alarak liderlik konumuna kadar gelebilmek için kurulmaktadırlar (Erdoğan, 2007'den akt. Koral ve Yıldırım, 2016: 99).

Kayıma olarak da bilinen nepotizm, kişinin eğitim düzeyinin, yeteneklerinin ve başarılarının göz önünde bulundurulmayıp akraba ilişkilerine dayanarak işletmede kişiye yer verilmesidir. Aile üyeleri, sadece aileden olmalarından dolayı işe alınırlar ve atanırlar. Aile şirketlerinde çoğu zaman abi-kardeş, baba-oğul gibi akrabalık hiyerarşisi görülmektedir. Bu akrabalık ilişkilerinde bulunan hiyerarşinin aile şirketlerinin yönetimlerine de yansıdığı görülmektedir. Bu sebeple aile şirketlerini kuran kişiler genellikle akrabalık hiyerarşisinin en tepesinde yer alan kişiler olduğundan işletme içerisinde en yetkili ve yönetimin lideri konumunda olurlar. Genellikle bir karar alınacağına işletme ile alakalı son kararı kurucu aile üyesi ve akrabalık hiyerarşisinin en tepesinde bulunan bu aile üyeleri alır. İşletmenin tüm faaliyetleri kurucu üyenin kararı ile gerçekleştirilir (Canal, 2022: 20).

Aile şirketlerinde var olan yönetim sisteminde bulunan yöneticiler akrabalık bağlarının getirdiği ast-üst ilişkisi ile derecelendirildiğinden bir aile üyesinin daha üst yönetim için yeteneği ve becerisi ile uzmanlığı ve tecrübesi olsa dahi akrabalık hiyerarşisi gereği gerekli kararların alınması için gereken bir üst yönetime getirilmeyebilir. Buna ek olarak akrabalar arasındaki çatışmalarda işletmenin stratejik karar alma yetisine zarar vererek örgütsel felce neden olabilir. Ayrıca söz konusu aile üyesinin işlemeye bağlılığı zayıflayabilir (Selimoğlu ve Çalışkan, 2018: 43).

Aile şirketlerinde bir işte yükselerek seçilmek oldukça zordur. Çünkü herkesin kendine ait bir görevi vardır ve bu görevler devir söz konusu değilse değiştirilmez. Aile şirketlerinde bulunan üyeleri bu belirli görev dağılımlarını kabul ederler. İş ile alakalı yüksek performans sergilense dahi görev yerinde terfi bazı aile şirketlerinde mümkün olmamaktadır. Bu durum şirkette çalışan yetenekli profesyonel yöneticileri, orada yükselme imkânlarının sınırlı olduğuna inandırıp, başka bir şirkete geçmek için fırsat kollamalarına neden olur (Zaim ve İştar, 2015: 8).

Aile şirketlerinde kararlar aile üyeleri tarafından alınmakta ve dışarıdan yönetici çoğunlukla kabul edilmemektedir. Bazı aile şirketlerinde ise dışarıdan yönetici kabul edilse dahi uygulamak istediği kararlar yönetim kurulundaki diğer aile üyeleri tarafından

kabul edilmediği takdirde onaylanmamaktadır. Öyle ki, aile şirketlerinde yönetici ve idari personelin başında genellikle aileden bireyler bulunur (Aydın, 2004'den akt. Çetiner ve Erol, 2007: 20). Birinci neslin emeğinin ürünü olan aile şirketleri, kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye önem verdikleri ölçüde varlıklarını sürdürebileceklerdir. Aksi durumda zamansız şirket ölümleri de, tıpkı donanımlı bir insanın ölümü gibi toplumu ve bireyleri sarsmaktadır (Öztürk, 2008: 113).

Yönetimsel açıdan gelişmemiş, akrabaların hak etmedikleri halde kayırıldığı ve yükseldikleri ve bu durumun çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansıdığı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği, merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapı ön plana çıkmaktadır (Ateş, 2005'den akt. Yolaç ve Doğan, 2011: 86).

İşletme ile alakalı stratejik yönetim planlamaları, üretim planlamaları, personel istihdamı, gider ve gelirlerin kontrolü, finansal planlamalar ve diğer işletmeye ait tüm faaliyetler ile bu faaliyetlere ait kararlar tek bir kişide ve genellikle kurucu üyede ya da devir söz konusu olduysa işletmenin bir sonraki asli yöneticinde toplanmaktadır. Aile şirketi sahipleri, kendileri işin başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla sahiplenmeleri nedeniyle, kısa zamanda önemli karlar elde edebilmektedirler (Çavuş, 2005: 154).

Aile şirketlerinin bir diğer özelliği ve aslında aile şirketlerinin bir dezavantajı yönetimin devridir. Bu işletmelerde kurucu ve yönetici girişimci, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile şirketlerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır (Erdoğan, 2007'den akt. Koral ve Yıldırım, 2016: 99). Aile şirketlerinin nesilden nesile devamlılığı, aile şirketlerinin en önemli kuruluş sebeplerinden biridir. Ancak, nesilden nesile yönetim devirleri, çoğunlukla başarıyla sonuçlanamayan bir süreçtir. Sürecin başarıyla sonuçlanması için olmazsa olmaz koşullarından biri, önceki neslin sonraki nesile devretme isteğinin olmasıdır (Peksaygılı ve Tutan, 2015: 6434). Bu noktada kurucu üyenin yönetimi yeni nesle devretmemesi işletmenin çıkarları ve menfaatleri için oldukça büyük bir tehdittir.

Aile şirketleri, aile üyelerinin çıkar çatışmalarının sergilendiği bir ortam olmamalı; tam tersine büyüyen, gelişen, kurucularına, ailenin gelecek nesillerine, ülkeye iş imkanları sunan ve finansal kazanç sağlayan işletmeler olmalıdırlar. Yönetim

sorunlarını çözebilen aile şirketleri, daha kolay büyüyebilir, rekabet üstünlüklerini artırabilir, faaliyet gösterdikleri ülkelerde lider olabilirler (Karabulut, 2008: 644).

4. YÖNETİM VE İŞLETME YAPISI

Bir işletmenin yönetim şekli ve işletme yapısı işletmenin kimliğinin oluşturulmasında oldukça etkindir. İşletme yönetim şeklinin doğru seçilmesi işletmenin faaliyetlerinin yürütülmesinde, işletmenin yenilikleri takip ederek rakipleri ile rekabet edebilmesinde, pazar payını oluşturma, koruma ve büyütmesinde, kurumsal bir kimlik sahibi olmasında önemli bir faktördür. İşletmelere ait yönetim şekilleri merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetim olarak üçe ayrılmaktadır. Her bir yönetim şeklinin farklı noktalarda avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Kalkan vd., 2013).

İşletmelerin yönetim şekillerini bu farklılıkları gözeterek işletme strateji ve menfaatlerine uygun yönetim şekillerini tercih etmesi işletmelerin uzun vadede stratejik planlamaları için mühim bir meseledir. İşletmelerin yönetim şekilleri pek çok konuda işletmeleri etkilemektedir. İşletme yönetim şekilleri işletmede çalışan personellerin iş disiplinini, iş ortamında oluşturulan bağlarını, çalışma istek ve arzusunu, iş saatlerini, işe ait düzenlerini, verimliliklerini ve daha pek çok faktörü etkilemektedir (Çatal ve Korkmaz, 2020: 174-178).

Yönetim şekilleri üretimi de etkilemektedir. Üretimin hızı, üretim seviyesi, fazla üretim kapasitesinin belirlenerek dış pazarlara giriş yapılması üretim faaliyetlerinin yönetim şekline etkilenen birkaç noktasıdır. Yönetim şekilleri işletmenin iş çevresini, finansal kaynakların kontrolünü de etkilemektedir (Yücel ve Özkalan, 2012: 247-256).

Yönetim şekilleri ayrıca pazar payını, marka faaliyetlerini de etkilemektedir. Marka çalışmaları hızı, marka olma düzeyi, marka geliştirme düzeyi marka faaliyetleri noktasında yönetim şekillerinden etkilenen unsurlardır. Ar-Ge çalışmaları da yönetim şekli ile etkilenen bir diğer işletme faktörüdür. Ar-Ge düzeyi, Ar-Ge öneminin kavranması, Ar-Ge sonuçları ışığında hareket etme seviyesinin yükselmesi bunlardan bazılarıdır (Yörük, 2006: 180-202).

Dış pazarlara açılma noktasında dış pazarlara açılma sürecinin hızı, dış pazarın öneminin artması, dış pazar araştırma sonucunun karar almayı etkileme oranı yönetim şekillerine göre farklılık göstermektedir. İşletme geleceğinin planlanması için odaklanma

süresi, yatırım kararları alınması, yurtdışı gelişmelerine aile üyelerinin daha fazla vakit harcaması, aile üyesi olan yöneticiler tarafından güncel durum tespiti yapılması durumlarına ayrılan emek ve zaman da yine yönetim şekline bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Bayar, 2021).

İşletmelerin yapıları iki farklı yönden incelenmektedir. Bunlar işletme sosyal yapısı, işletme fiziki yapısı şeklindedir. İşletmenin sosyal yapısı personel yapısı ile doğru orantılıdır. İşletmede var olan departmanlar, bu departmanların profesyonellik seviyesi, personelin eğitim durumu ile uzmanlık derecesi, personelin aile üyesi olma durumu, personelin değişime açık olması, kendini geliştirmesi, dinamik bir yapıya sahip olması, işverenin personele karşı tutum ve davranışları, hiyerarşi sisteminin varlığı gibi personel ile alakalı pek çok konu işletme sosyal yapısında yer almakta olup işletmenin büyümesi ve ilerlemesi için oldukça önemlidir. (Gedik, 2020)

Yine işletmeye ait iş çevresi işletmenin sosyal yapısının bir diğer etken faktörüdür. İş çevresinin aile çevresi ile eşit seviyede olması ve işletmenin iş çevresinin ailenin kendi çevresi olması durumu, iş çevresinin genişletilmesi noktasında profesyonelliğin oluşturulması iş çevresi kaynaklı sosyal çevre kapsamındadır. İşletme yapısını oluşturan fiziki çevreye bakıldığında işletmenin fiziken tüketiciye yakın olması, doğru konumlandırılması, işletme dekor ve tasarımının işletme faaliyetlerine uygun düzenlenmesi, işletme içerisinde departmanların doğru konumlandırılması gibi konular işletmelerin fiziki yapılarını oluşturmaktadırlar. Fiziksel çevre, bir diğer adıyla atmosfer bir yer hakkında insanların fikirlerinin oluşmasında hem olumlu hem de olumsuz bir etki yaratabilmektedir. (Lin, 2004'den akt. Kulualp ve Yiğit, 2019: 503)

4.1. YÖNETİM

Yönetim şekil ve yapısının işletmenin stratejik yapısını da doğrudan etkilemesi sebebiyle yönetim şekli ve yapısı önemlidir. Bu açıdan yönetim şekilleri merkeziyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetim olarak üçe ayrılmaktadır.

Merkeziyetçi yönetim kurucu üye tarafından kurulan aile şirketlerinde karar yetkisinin yalnızca kurucu üyede olması durumudur. Şirketin sahibi olan kişi personel yönetiminden üretime kadar bütün işletmenin kendi kontrolünde olmasını ister. Bu sadece kararlar için değil aynı zamanda denetleme, kontrol, takip, organizasyon gibi süreçlerde de aynı şekilde ilerlemektedir (Meşe, 2005: 11).

Katılımcı yönetim sistemi karar alma sürecine profesyonel yöneticilerin de dahil olarak karar alma sürecine etki etmeleri ile gerçekleşen süreçtir. Katılımcı yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde nihai karar mercii kurucu üye olsa dahi karar alma sürecinde profesyonel yöneticiler ile üst düzey yönetici konumundaki aile üyeleri de sürece dahil olmaktadır. Yine katılımcı yönetim olarak ifade edebileceğimiz yönetime katılma, çalışanların doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Böylelikle tek bir kişinin kontrolünde olan karar verme yetkisi uzman kişiler tarafından da desteklenmektedir. Profesyonel yönetim anlayışına yaklaşmayı sağlayan katılımcı yönetim anlayışı ile işletmeler kurumsallaşma yolunda ilerlemiş olurlar (Gökalp, 2018: 70).

Profesyonel yönetim anlayışında ise profesyonel yöneticilerin karar alma yetkileri bulunmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışında yöneticiler kendi uzmanlık alanlarına ait konular ile alakalı yetkili kişiler olup uzmanlıkları ile alakalı her türlü kararı alma inisiyatifine sahiptirler. İşletmeler, kişiye bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlanarak artırmaktadırlar. Kurucu üye ve üst düzey yönetici olan aile üyeleri işletmenin gelişmesi için uzun vadeli planlamalar yapmak ve bu planlamalar için kararlar almak ile sorumlu iken diğer profesyonel yöneticiler işletmenin işleyişi ile alakalı daha kısa vadeli planlamalar ile kararlar için yetki sahibidirler (Yıldırım, 2019: 189).

4.1.1. Merkezi Yönetim

Aile şirketlerinin kuruluş aşamasında büyük çoğunluğu, şirket sahibinin hâkimiyetinde, hem sahiplik, hem girişimcilik hem de yöneticilik özelliklerini bir arada tek kişide toplanan bir yapıda kurulmaktadır. Kurucu yönetici için aile şirketi ayrı bir varlık olarak düşünülmemektedir (Kesken, 2006'dan akt. Sorgun ve Türk, 2008: 57).

Aile şirketlerinde yetkinin bir kişi ya da belli bir grup elinde toplanması sakıncalar yaratmaktadır. Aslında bu girişimcinin özelliğine bağlı bir durumdur. İşletmeyi kuran, onu çocuğu olarak kabul eden patron-yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yapmak istemektedir. Oysa şirketin büyümesi ve kurumlaşabilmesinde anahtar kavram “yetkinin astlara (diğer yöneticilere) aktarılabilmesi” dir. Tüm sorumluluğun yalnızca kurucu girişimcide olduğu bu yönetim anlayışında yanlış alınan kararlar ile doğru alınan kararlar, yapılan hatalar ile yanlış tercihler tamamıyla kurucu üyenin onayından

geçmektedir. Bu durum işletme üyelerinin ve yöneticilerin sorumluluklarının karar noktasını alarak yanlış kararlarda onay vermemelerini sağlarken aynı anda işletme üye ve yöneticilerinin karar verme yetkisini de elinden almaktadır (Akdoğan, 2000: 36).

İşletmeler kurumsallaştıkça aile üyelerinin iş görenlerin üzerindeki tam denetim ve kontrol durumu azalmaktadır. Ancak işletmenin daha yeni kurulduğu dönemlerde oluşturulacak merkezi yönetim biçiminde bu durum tam tersi olarak gerçekleşebilmekte, kurucu aile üyesi iş görenlerini denetleyerek kontrol edebilmektedir. Böyle bir durumda işlerde aksama olmaz ve her personel işini doğru bir biçimde gerçekleştirir. Bu dönemde girişimci değerleri, inançları ve tutumları şirket kültürünü önemli ölçüde etkilemekte, girişimci ile işletme adeta bütünleşmekte ve işler ancak, girişimci bizzat iş başında olduğu sürece yürüyebilmektedir (İçin, 2008: 31). Ancak tek patronlu şirketlerde patron olan kişinin hastalanması veya benzeri sebeplerle işin başında olamaması işlerin aksamasına sebep olabilmektedir (Kıran, 2007: 24).

Aracı bir yönetici olmadan doğrudan işveren ile iletişim kurmak personel ve işveren arasında bir samimiyet de oluşturur. Oluşan bu samimiyet çalışanların işi terk etmelerini engelleyen önemli bir etken haline gelir. Sorumluluğu bilerek ve işletmeye yarar sağlayarak çalışanın tüm çalışma yaşamını o işletmede geçireceğine emin olması durumunda iş yerini sahipleneceklerdir. Böylece aile şirketlerinde çalışanların sadakati artmaktadır. Ancak oluşan bu samimiyete güvenerek görev ihmalinin oluşması ya da işverenin iş görenden yapması gereken görevlerinden daha fazlasını yapmasını talep etmesi gibi durumlar meydana gelebilir (Günver, 2002'den akt. Bakhshiyev, 2019: 16).

Oluşan samimiyet ve güven ortamında çalışan personelin çalışma istek ve arzusu gelişebilmektedir. Merkezi yönetim ile yönetilen aile şirketlerinde çalışanların işletme ile kurucu yönetici aracılığıyla kurduğu bağ sebebiyle çalışan işletmeyi benimseyebilmektedir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen ve bu doğrultuda iş başarısının da artmasını sağlayan faktörlerden birisi ise yönetime katılma olarak gösterilebilir. Ancak merkeziyetçi yönetimin getirdiği karar alma yetkisinin elinden alınması çalışanın çalışma arzusunu azaltabilir (Gökalp, 2018: 68).

Merkeziyetçi yönetim anlayışı gereği insan kaynakları departmanının alacağı kararlar her süreçte olduğu gibi kurucu üyeye aittir. Aile şirketlerinin genel sorunu olan terfi merkezi yönetim anlayışlarında daha büyük bir problem olmaktadır. Yeteneği ve yeterliliği olan bir personel üst bir makama terfi olmayabilmektedir. Örneğin; bir

pozisyonun gerektirdiği yetkinlikleri karşılayıp karşılamadığına bakılmaksızın o pozisyona akrabaların getirilmesi aile şirketlerinin zayıf bir yönü olarak ele alınmaktadır. Tamamen kurucu üyenin karar verme yetkisinde bulunan görev dağılımının eşit yapılmaması durumu söz konusudur. Özellikle bir üst mevkii hak eden bir personelin yerine bir aile üyesi getirebilir ya da kurucu üyenin istediği herhangi biri atanabilir. Böyle bir durum iş görenin çalışma azmini azaltmakla beraber aynı zamanda işletme içinde rekabeti ve huzursuzluğu da getirebilir (Özkul, 2016'dan akt. Acay, 2021: 54).

Bu durum personelin hak ve sorumluluklarının düzenlenmesinde de etkindir. Esnek çalışma saatleri kurucu üyenin onayı ile rahatlıkla gerçekleşmektedir. Aile şirketlerinden bazılarında kurucu üyenin uygun görmesi durumunda çeşitli sebeplerden işe gelmeyen personelin ücretinde kesinti yapılmaz. Mesai saatleri esnek olduğu için geç gelen personele devamlılık arz etmediği takdirde kurucu üyenin toleransı söz konusu olabilir. Yine personel çalışma saatleri işverenin kararı ile belirlendiğinden mesai süreleri uzatılabilmektedir. İşin bitmesi için fazla mesai yapılmasına yalnızca işveren karar verir. Mesai saati, yıllık izin, mazeret izni gibi kavramlar aile bireylerinin menfaatine uygun olarak düzenlenir. Oluşan fazla mesailerin resmi ücretlendirmelerinden ziyade işverenin verdiği ücret kabul edilmektedir. Yine bazı durumlarda işveren mesai ücreti vermeyebilmektedir (Meşe, 2005: 5).

Kurucu üyenin sermaye gereksinimini aile üyeleri ile gidermesi durumu ile sermaye akışını kontrol altına alarak karar mercii olması da merkeziyetçi yönetim anlayışının bir diğer etkenidir. Ayrıca şirket finansal sıkıntıya girdiği dönemlerde ortaklar gelirlerini diğer şirket ortaklarına nazaran kolaylıkla feda edebilirler (Kıran, 2007: 7).

Merkeziyetçi yönetim anlayışı aile şirketlerinin ilk kurulduğu dönemlerde yeterli olabilmektedir. Ancak büyümekte olan aile şirketlerinde merkeziyetçi yönetim anlayışı ile her kararı yalnızca kurucu aile üyesinin alması imkansız bir hal almaktadır. Kurumsallaşma işletmenin belirli bir büyüklüğe ulaşması ve özellikle girişimcinin artık her işe yetişemediği zaman kaçınılmaz olmaktadır (Bayer, 2005: 127). Bu sebeple bazı durumlarda kurucu aile üyesi işletme üzerindeki tam hakimiyetini kaybetmemek adına büyümeyi reddetmektedir. Büyümenin, gelişmenin kurucu üye tarafından reddedilmesi pek çok departmanın da işletme içerisinde kurulamaması anlamına gelmektedir. Daha fazla büyümek istemeyen kurucu aile üyesi bu sebeple marka olma arzusunda olmaz. Bu da markalaşma faaliyetlerini iptal eder. Bayer (2005)'e göre şirketlerin kurumsallaşmamalarının nedenleri, şirketin vizyon misyon amaç ve stratejilerinin

belirgin olmaması, kurumsal çevrenin etkisi önemsenmeyerek bu çevreye uyum sağlayamama, katılımcı bir yönetim anlayışının belirlenemeyerek yetki devrinin olmadığı merkezi bir yönetim anlayışının bulunması, yöneticiden kaynaklanan engeller ve aileye ait şirket anlayışının çok kuvvetli olması nedeniyle yönetimin profesyonelleştirilme çabalarını karşılıksız bırakmasıdır (Bayer, 2005'den akt. Gür, 2011: 53).

4.1.2. Katılımcı Yönetim

İşletmenin gelişme ve büyümesi, iş ortamına aile dışından bireyler, profesyonel yönetici ve çalışanların da katılmasını gerektirmektedir (Yıldız, 2008'den akt. Acay, 2021: 56). Merkeziyetçi yönetim biçiminde hâkim olan tüm yetkinin kurucuda toplanması ve alınan her kararın kurucu onayından geçmesi durumu söz konusu iken katılımcı yönetimde yetkiler dağıtmakta, karar verme süreci farklı pozisyonlarda bulunan yetkililerin de dahil ile gerçekleşmektedir. Oligarşik yönetim biçimine benzeyen katılımcı yönetimde şirket hisseleri profesyonel yöneticilere açıktır. Katılımcı yönetimde sadece kurucu üyenin kararları doğrultusunda planlamalar yapılarak kararlar alınmaz, bu süreçler kurucu üye ile beraber profesyonel yöneticiler tarafından istişare edilerek sonuçlandırılır (Meşe, 2005: 12).

Katılımcı yönetim anlayışı ile profesyonel yöneticilerin karar verme sürecinde aktif rol almaları yöneticilere hem sorumluluk yüklemiş hem de çalışma, işletmeyi büyütme, üretme gibi olumlu davranışlarının artış göstermesine ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Katılımcı yönetimin getirmiş olduğu bu durum sadece yöneticileri değil diğer personelleri de etkilemektedir. İşletme içinde karar verme yetkisi olan yöneticileri gören diğer personeller de yönetici konumuna gelebilmek veya karar verme sürecinde etken olmak için daha verimli çalışmaya gayret edeceklerdir (Kıran, 2007: 9).

Katılımcı yönetim ile oluşturulacak üretim yönetimi planlaması, pazar payı stratejileri işletme büyüme hızını olumlu yönde etkileyecek faktörlerdir. Aile şirketlerinin büyüme ve gelişme evrelerinde, işletmelerin piyasadaki pazar payı oranları yükselmekte, ürünlerin çeşitliliği ve çalışan sayıları artmakta, örgüt yapısı ve süreçleri ise biçimselleşmektedir. İşletmenin üretim yönetiminin profesyonellere teslim edilmesi durumunda kurucu üye pazardan daha fazla pay almak için gerekli faaliyetlere daha fazla vakit ayırarak daha sistemli planlamalar gerçekleştirebilecektir. Daha fazla pazar payı alınması ile üretim hızının artırılması, üretim kapasitesinin çoğaltılması durumları

kontrollü ve hızlı bir şekilde gerçekleşir. Bu da işletmenin doğru orantıda büyüme hızına katkı sağlar (İçin, 2008: 36).

Şirkette çalışan aile bireyleri iş için gerekli deneyim ve bilgiye sahip değilse, bu durumda profesyonel yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu profesyonel yöneticiler pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, reklam gibi konularda şirkete yardımcı olarak şirketin kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Kıran, 2007: 35).

4.1.3. Profesyonel Yönetim

Sürekliliği olan aile şirketlerinde karar alma yetkisi profesyonel yöneticilerden ve aile üyelerinden oluşmaktadır. Bu sebeple işletme faaliyetlerinin tümü profesyonel düzeyde olup tüm faaliyetler işletme menfaati için gerçekleştirilir (Acay, 2021;57).

Bu yönetim biçiminde şirket yöneticileri aile üyeleri tarafından belirlenmektedir ve şirketle ilgili kararlar belirli sınırlar çerçevesinde patron ve diğer aile üyeleri tarafından alınmaktadır. Diğer bir profesyonel yönetim biçimini benimsemiş firmalarda şirkete dair stratejik kararlardan aile bireyleri sorumluyken yönetilmeyle ilgili yani operasyonel kararlardan ise profesyoneller sorumlu tutulmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışı ile tek karar mercii olması anlayışı ortadan kalkmaktadır. Bunun yerine gerek aile üyelerinin karar merciiine dâhil edilmesi gerekse de işletme için pek çok departmanda karar mercilerinin olması söz konusudur (Alayoğlu, 2003'den akt. Vidinli ve Terzi, 2017: 46).

Merkeziyetçi yönetim anlayışı esnasında oluşturulan, katılımcı yönetim anlayışı ile ilerletilen marka faaliyetleri profesyonel yönetim anlayışında oldukça yüksek etkileşimler içerisine girmektedir. Pazar payının yükselmesi için ürün kalitesinin arttırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi kadar marka faaliyetlerinin sistem dahilinde oluşturulması, yönetilmesi ve planlanması da önemli bir faktördür. Markanın ilerletilerek marka değeri kazanması işletmeler için hayati bir değer taşıdığından profesyonel yöneticiler marka önemi üzerinde yoğunlaşarak markalarını ilerletmeyi ve geliştirmeyi hedeflerler. Profesyonel yönetim anlayışında marka faaliyetleri ile alakalı yapılan çalışmalar genellikle daha yoğun ve üst düzey çalışmalardır. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış hacminin, şirketin satış dağıtım kanallarının, satış geliştirme yöntemlerinin yer aldığı bir pazarlama politikası mevcuttur (Kıran, 2007: 72).

Meşe (2005: 28) “Ar-Ge çalışmalarının etkin yürütülmesi gerektiğini, Ar-Ge için yapılan harcamaların lüzumsuz görülmemeleri gerektiğini, böylelikle başarısı dolayısıyla performansının artacağını ifade etmektedir”. Profesyonel yönetim anlayışında ise Ar-Ge çalışmaları çoğunlukla önem teşkil etmektedir. Profesyonel yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde Ar-Ge çalışmaları daha üst düzeylere çıkartılarak yoğunlaştırılmıştır.

Profesyonel yönetim anlayışının getirdiği alanında uzman personeller ile çalışan işletmeler dış pazarlara açılma konusunda daha istekli ve etkin kararlar almaktadırlar. Profesyonellerin pazar araştırmaları, pazar araştırma sonuçlarını hızlı ve etkin bir şekilde değerlendirerek daha net ve güvenilir kararlar almaları durumu söz konusudur. Profesyonel yöneticiler, pazarda bulunan sonsuz fırsatları iyi değerlendirerek hamlelerini yaparlar ve böylece dış pazarlara açılma süreçlerini hızlandırarak başarıya ulaşılmasını sağlarlar (Akça, 2010: 15)

4.2. İŞLETME YAPISI

İşletmelerin yapıları incelendiğinde sosyal yapı işletme içi önemli yapılardan biridir. İşletmelerin sosyal yapıları işletmelerin kurumsal kimliklerini oluşturmada önemli bir etkidir. İşletme içi yönetim şekline işletme çevresinin yapısına kadar pek çok faktör işletmenin kimliğini oluşturmaktadır.

İşletmelerin sosyal yapıları incelendiğinde işletme içi sosyal yapının durumu önemlidir. Olgunlaşma evresindeki işletmelerde profesyonelleşmeye önem daha da artmaktadır. Formalizasyonlaşma ile yazılı prosedürler düzenlenmekte, işletmede çalışan kişilerde bulunması gereken bilgi, deneyim ve yetenekler belirlenmekte, işletmedeki işlerin yürütülmesi için departmanlar oluşturulmaktadır. İşletme içerisinde departmanların olup olmadığı, var ise hangi konum ve uzmanlıkta oldukları, yok ise neden olmadıkları ve oluşturmak için nasıl ilerlendiği araştırılarak işletmelerin iç sosyal yapıları detaylandırılabilir. Özellikle kurumsal kimlik sahibi olmak isteyen işletmelerde en belirgin yapılar departmanlardır. Her işin belirli uzman kadrolarla sürdürüldüğü ve profesyonelliğin hakim olduğu kurumsal kimliklere sahip olmak isteyen firmalar departmanlar kurarak kurumsallık oluşumunu başlatırlar (Onur, 2019: 16).

İşletme personelinin oluşturacağı profil işletme yapısını oldukça etkileyen bir faktördür. İşletmede çalışan personelin eğitim seviyesinin yapılacak iş için yeterli düzeyde olması işin aksamadan yürütülmesi için önemlidir. Eğitim seviyesi personeli belirli bir uzmanlığa gelerek işi daha az ya da hiç hata yapmadan gerçekleştirmesine

olanak sağlar. Bu sebeple personelin iş için gerekli eğitim seviyesinde olması uzmanlık noktasında etken bir faktördür. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olabilmeleri için; gelecek kuşağın eğitimi ile ilgili önlemler alınması, geçmişe bağımlı olamamaları ve gerektiğinde ellerindeki yetkiyi paylaşmayı bilmeleri gerekmektedir (Darman, 2012'den akt. Onur, 2019: 24).

Büyümekte olan küçük veya orta ölçekli aile şirketlerinde aile üyelerinin işe alımlarının tercih edildiği görülmektedir. İş yaşamında aile üyelerinin kayırılmasını içeren nepotizmin çalışanlar üzerine hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Nepotizm, aile üyeleri üzerinde daha çok olumlu etkiler oluştururken, aksine aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 4).

Yine işletme içi işletme yapısını etkileyen personel yapısında gerekli olan bir diğer konu hiyerarşidir. Emir komuta zincirinin ast-üst ilişkisi ile ilişkilendirilmediği işletmelerde personellerin hiyerarşi tabanlı üstlerinin olmaması ve herkesin üstleri olması personeli demorilize eden bir diğer durumdur. İşletme içi kontrol ve denetleme yani performans ölçümü gibi konularla üstlerin değil de doğrudan işletme sahibinin ilgilenmesi, her personeli kendisinin kontrol etmesi, personelin yaptığı hatalardan kaynaklı doğrudan işletme sahibi ile muhatap olması işletme içerisinde çalışan personellerin gergin bir ortamda çalışmasına sebep olmaktadır (Akar, 2020: 244).

Personel tutum ve davranışları ile işletmenin ilerlemesi doğru orantıda olduğundan bu noktada personelin tutum ve davranışları işletme kurucusu ile üst düzey yöneticilerin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Demorilize edici bir tutum içerisinde olan yöneticiler ile çalışan personeller gelişime, yeniliğe olumsuz cevap vermekte iken motive edici tutum içerisinde olan yöneticiler ile çalışan personeller gelişime ve yeniliklere açıktır. Nepotizmin dezavantajlarından biri de üst düzey yöneticilerin ya da işletme sahibi/sahiplerinin akrabaları ile çalışmak zorunda olan ve bu kişilere yapılan ayrıcalıkları yakından gören çalışanların moral düzeylerinin düşmesidir (Kurt ve Doğramacı, 2014'den akt. Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 175).

Aile şirketleri sosyal yapıları gereği kendilerine özgü çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahiptirler. Aile şirketlerinde bireyler birbirlerini daha yakından tanıdıkları için bireyler arasındaki bağlar diğer işletmelerdekilere oranla daha güçlüdür. Bu durum çoğu zaman daha sinerjik bir yapıyı meydana getirmektedir Bunun yanında, aile şirketleri

çevrelerine karşı daha duyarlıdırlar. Ailenin tanınmışlığı, çalışanlarının sadakati, aile şirketinin aile olmaktan ötürü sahip olduğu esneklik gibi daha birçok güçlü yönden bahsedilebilir (Güleş vd. 2013, PwC, 2012, akt. Birincioğlu ve Acuner, 2015: 495).

Aile şirketleri, içinde bulundukları toplumda itibar ve imaja sahiptirler. Toplumla olan yoğun etkileşim, işletmeye olan güveni artırır ve ekonomik zorluklar gibi çeşitli zorluklar karşısında sadık müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar gibi farklı paydaşlardan destek alarak güçlü kalabilirler. İşletme yapısını oluşturan sosyal yapıda iş çevresi önemli bir yapıdır. Özellikle aile şirketi olarak kurulan şirketlerin ilk iş çevresi kurucu ailenin kendi sosyal çevresinden oluşmaktadır. Oluşturulan bu ilk sosyal çevrenin genişlemesi, aile sosyal çevresinden çıkılarak işletmeye ait iş çevresinin oluşturulması işletmelerin hem geliştirilmesi hem büyümesi hem de aile şirketi profilinden çıkarılıp kurumsal bir kimliğe geçiş yapılabilmesi için oldukça önemlidir (Fendri & Nguyen, 2019'dan akt. Başer, 2020: 86).

İşletme yapısı incelendiğinde bir diğer husus işletmenin fiziki yapısıdır. Sosyal ve çevre yapısı kadar işletmelerin fiziki yapıları da önemlidir. Fiziki yapısı düzgün bir görüntü ve bütünlük içerisinde olmayan işletmeler tüketici nezdinde olumsuz bir algılamaya sahip olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin fiziki yapılarını oluşturmak istedikleri kurumsal kimlik ile aynı ölçüde düzenlemeleri önemlidir. Fiziksel çevre, bir diğer adıyla atmosfer bir yer hakkında insanların fikirlerinin oluşmasında hem olumlu hem de olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Göreceli olarak değişkenlik gösteren bu unsurlar, kimi insanlar için çok etkileyici olabilirken, kimi insanlar için ise negatif bir etki yaratabilmektedir (Lin, 2004'den akt. Kulualp ve Yiğit, 2019: 503).

5. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI

Aile şirketlerinin diğer şirketlere nazaran üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Yolaç ve Doğan (2011: 86), “İşletme içinde genel yapıya bakarak çalışma saatlerinin esnek oluşunun personele sağladığı kolaylıklar, aile şirketinin getirdiği bağlılıkla gelişen çalışanın işini doğru icra etmesi, her bir çalışanın işletmeye ait hissettiği sorumluluklarının olmasının var olan avantajlarından olduğunu” ifade etmektedirler.

Aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri daha öncesinden birbirlerini tanıdıkları ve akraba oldukları için birbirlerine bağlı olmaktadır. Aile üyelerinin yine birbirlerini tanımalarından ve kişisel yeteneklerini bilmelerinden kaynaklı görev dağılımı daha kolay gerçekleşir. Görev dağılımı ile aile üyeleri üstlendikleri görevleri başarı ile

gerçekleştireceklerinden emin olduklarından birbirlerine karşı güven duygusu barındırırlar. Bu sebeple olası bir hata oluşumu söz konusu olduğunda diğer aile üyeleri bu hatayı düzeltmek için diğer aile üyeleri de destek olurlar. Bu da olası hataların çabuk ve özverili bir şekilde çözümlenerek işletmeyi olumsuz etkilemesine engel olmalarına olanak sağlar. Aile bireyleri birbirlerine daha kolay fikirlerini söyleyebilirler ve tartışmalar daha yumuşak bir ortamda kendini gösterebilir (Yücel ve Özkalan, 2012: 253).

Aile şirketlerinde aile üyeleri şirket için oldukça büyük özverilerde bulunabilmektedirler. Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Ailenin, şirketin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeştir. Aileler kriz anlarında ya da beklenmedik bir durum karşısında finansal olarak sadece yardımda bulunmayıp, yönetim açısından da tecrübelerini ortaya koyarlar (Günver, 2002'den akt. Yolaç ve Doğan, 2012: 253).

Aile şirketleri ortakları aile üyeleridir. Aile üyelerinin işletmeye bağlılığı ise oldukça yüksektir. Aile şirketlerinin sermayesi öz kaynaklardan oluşmaktadır. Genellikle işletmenin finansmanı aile içinden temin edilir. Bundan dolayı aile şirketleri sermaye baskısı altında değildir. Aile şirketlerinin gereken sermaye temini aile üyelerinden gerçekleştirilir. Aile şirketlerinde aile üyeleri başka bir kaynağa gerek duymadan ortaklar olarak kendileri sermaye artırımına gidebilirler. Özellikle ülkemizde oluşturulan firmaların en büyük sıkıntısı sermaye yetersizliği iken aile şirketlerinin sermaye ile alakalı problem yaşamaması oldukça büyük bir avantajdır (Canal,2022: 19).

Genellikle aile şirketlerinde mülkiyet evriminin gelişimi kurucu ya da tek kişilik patron aşamasının yerini kardeş ortaklığı ya da kuzen ortaklığına geçmesi sürecini ifade etmektedir. Yönetimin devri girişimcinin işletmeden ayrılmasından sonraki döneme ilişkindir (Koyuncu, 2015: 31). Aile şirketlerine ait bir diğer avantajlı durum şüphesiz ki hiyerarşi ile gelen vekalet planı ile varis seçiminin belirlenmesidir. Vekalet planı bir aile şirketinin nesilden nesile sağlıklı biçimde el değiştirmesinin planlanmasıdır. Kurumsal şirketlerin aksine aile şirketlerinin varis seçimi yaparak önceden belirlemesi ile aile üyeleri arasında gelecekte yaşanması muhtemel bir belirsizlik ile gelebilecek çekişmenin engellenmesi sağlanmış olur (Karpuzoğlu, 2004'den akt. Çavuş, 2005: 160).

Aileye ait sosyal çevre tarafından kabul görmüş olan unvan aile şirketinin iş çevresine de yansımaktadır. Ailenin unvanı sayesinde iş çevresinde sunulan fırsat ve imkanlar aile şirketlerinin daha kolay ilerlemesini sağlamaktadır. Belirli bir unvana sahip, güvenilir ve saygın bir aile adı, işletmenin kredi sağlamasından, hammadde teminine ve pazarlama faaliyetlerine kadar birçok alanda kolaylıklar yaratabilir (Akdoğan, 2000: 34).

6. AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI

Aile dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal eksenli faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler anne-baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır. İşletme dinamikleri (örgüt yapısı) ise, rasyonelleşme odaklı faktörleri içermektedir. Bu faktörler verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik, karlılık vb.dir. Aile şirketlerinde sorunlar aile ve işletme dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir (Kobal ve Yıldırım, 2016: 102).

Aile üyesi olan yeni neslin yetenek, bilgi ve becerisinin yöneticilik için yeterli düzeyde olup olmadığı incelenmez. Aile üyesinin yönetici olmak için yeterli tecrübesi ve bilgisi olmadığı durumlarda dahi işletmeye yönetici olarak atandığı görülmektedir. Böyle bir durum işletmenin bir sonraki nesillere aktarılması noktasında yöneticinin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmamasından kaynaklı olarak başarısız olabilir. Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır (Altınkaynak, 2007: 17).

Aile şirketlerinin yönetsel temel organizasyon ve yapılanmasında aile üyeleri ilk sırada yer almaktadır. Aile üyeleri ile oluşturulan aile şirketlerinde aile üyeleri üst düzey yönetim kadrosunda yer almaktadır. Çünkü aile şirketlerinde tepe yönetim ve kritik pozisyonlar için nitelik önemini yitirmekte ve kanbağı, aile ilişkileri ön plana çıkmaktadır

(Kıran, 2007: 9). Yetişmekte olan yeni nesil ise ileride devralacağı yönetici pozisyonu için yetiştirilir. Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağıının öne çıkarak, "işe göre adam" değil, "adama göre iş" ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir (Gür, 2011: 20).

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler. Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir (Altınkaynak, 2007: 17).

Aile üyelerinin birbirlerine güvenmemeleri durumu pek çok açıdan ortaya çıkabilmektedir. Aile üyelerinin niçin savaştıklarının tipik bir nedeni de sınırlı kaynaklardır. Her işletmede, bir miktar para, birkaç hissedarlık ve üst yönetim pozisyonu mevcuttur. Aile üyelerinin her biri yöneticilik için, para ve hissedarlık için kendisinin en uygun olduğuna güçlü olarak inandığında bütün diğer aile üyelerini memnun etmek güçleşmektedir. Finansal olarak kazanç sisteminde adil ücretlendirmenin olmadığını düşünen aile üyeleri bu durumdan rahatsız olabilir. Yine aile üyelerinin kar payı dağıtımında eşitsizlik olduğunu düşünmeleri işletmenin ilerleyişini aksatabilir. Yönetimsel olarak bakıldığında aile üyelerinin eşit bir görev dağılımı olmadığını düşünmeleri ve kendi görevlerinin daha fazla olduğunu düşünmeleri şirket içinde huzursuz bir ortam oluşmasına sebebiyet verebilir. Yine yetkilendirme noktasında aile üyeleri arasında yetki konumlandırılmasının eşit olmadığını düşünen aile üyeleri arasında çatışma çıkabilir (Yelkikalan, 2006: 201).

Aile şirketlerinde yaşanan bu durum dışarıdan istihdam edilen yöneticiler içinde olumsuzluk sebebidir. Nepotizmin, bireylerarası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde subjektif karakter içerdiği bilinmekte, uygulandığında mağdurlar yarattığı düşünülmekte ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumu ifade ettiği savunulmaktadır. Belirli bir düzeyde bilgi, donanım, yetenek ve beceriye sahip yöneticilerin sadece aile üyesi olduğu için kendilerinden üst düzeyde bir yönetici ile çalışmaları işe karşı isteksizliği ve ardından verimsizliği getirmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94).

Aile şirketlerinin taşıdığı zayıf yönlerin önemli bir bölümü kan ve duygu bağının yarattığı sakıncalardan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapının belirsizliği, sınırlı sermaye gibi yapısal sorunlar da aile şirketlerini diğer şirketler karşısında olumsuz yönde etkileyen diğer faktörlerdendir (Sarıtaş, Gürsoy ve Sarı, 2016: 138).

Aile şirketinin hedeflenen noktaya geldikten sonra duraklama ve yeniliklere kapanma durumu söz konusu olur. Belirli bir noktaya gelen aile şirketleri risk alarak daha fazla büyümek için adım atmaktan çekinirler ve oldukları noktada sabit kalmayı arzularlar. Bu noktada aile şirketleri markalarını büyütme, yenilikleri takip ederek işletme bünyesine katma, dış pazarlara açılarak küresel olma gibi durumlardan faydalanmak ve ilerlemek istemezler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden biridir. Aile şirketlerinin, gerek sürekliliklerinin sağlanabilmesi, gerekse geleceğe dair sağlam adımlar atılabilmesi için bir değişim sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu değişim sürecinin başarısında en kritik nokta ise, aile şirketlerinin aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırabilmeleri ve bunlardan her birinin çözümü için ayrı mekanizma oluşturmalarıdır (Yolaç ve Doğan, 2011: 98).

7. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama bir işletmenin uzun vadede geleceğini tasarlayarak, belirli analiz ve bulgular ışığında, işletme hedefleri ve işletmeye ait geleceğe dönük tahmin ve beklentileri doğrultusunda işletmelerin oluşturmakta olduğu planlamadır. Stratejik planlama kaynakların dağılımı ve işletmeyi farklı kılacak rekabet gücü üzerinde dururken aynı zamanda daha durağan bir ortamda geleceği öngörmeyi de içermektedir. Stratejik planlama işletmelerin kendilerini uzun vadede görmek istedikleri konumların belirlenmesi ve bu hedef doğrultusunda planlamaların yapılmasıdır. Bu sebeple işletmelerin stratejik planlamalarını en etkin şekilde oluşturması işletmelerin gelecekleri için oldukça önemlidir (Kevser, 2019: 32).

Amerika’da 1640 yılında kurulup bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen firmalara rastlanırken (Tuttle Market Gardens), Türkiye’de en eski Aile Şirketinin 1870 yılında kurulduğu ve ancak 4. jenerasyona ulaşabildiği bir gerçektir. Türk ve Amerikan aile Şirketleri karşılaştırıldığında, Türk Aile Şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 115).

Tüm bunların ışığında Yelkikalan’ın ifade ettiği gibi stratejik planlama;

“Sonuçların planlanmasıdır: Girdilerden daha çok sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimi yönetmektir. Dinamiktir ve geleceğe yöneliktir. Sistemati olarak gözden geçirilmesi gerekir.

Gerçekçidir: Hedeflenen ve ulaşılabilir bir geleceğe ilişkindir.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Ciddi ve sistematik olarak, bir işletmenin kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, gerektiğinde değiştirmesi ve bunlara temel teşkil eden kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin işletmenin en üst düzey yetkilisi (sahibi ortakları, diğer yöneticileri) tarafından tam olarak desteklenmesi gereklidir. Bununla beraber, her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: İşletmenin farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır “ (Yelkikalan, 2006: 203).

Aile şirketlerinde yapılan stratejik planlamalar diğer şirketlerden farklılık göstermektedir. Aile şirketlerinin oluşturacağı stratejik planlamalarda şirketin nesillere aktarımında yapılacak planlamalar, yönetim dâhil tüm işletme faktörlerinin kurumsallaşarak profesyonelleşmesi, aile bağları ile şirket bağlarının konumlandırılması gibi konuların stratejik planlamaya dâhil edilmesi gerekmektedir. Daha geleneksel tutum sergileyen aile şirketlerinin işletme yapısını modernize etmeyerek örfi ilerlemek istemesi ve bu yönde stratejik planlamalar yapması durumu söz konusudur. Bu tarz yönetim sergileyen işletmelerin kurumsallaşamadıklarından dolayı bir sonraki nesillere aktarımının da gerçekleşemediği görülmektedir. Bu sebeple yapılacak stratejik planlamalarda işletme menfaat ve çıkarlarını gözeterek işletme odaklı planlamalar yapmak ve işletmeyi kurumsallaştırma amaçlı tutum ve davranışlar sergilemek işletmelerin uzun vadede rekabet edebilirliğini korumasına ve başarılı olmasına olanak sağlayacaktır. Diğer bir deyişle, aile şirketlerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımın amaçlarına uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak geleceği düzenleyen emeklilik, aile, acil durum, kuzen, miras ve varis planlarını hazırlamaları olduğu söylenebilir (Karpuzoğlu, 2001: 116).

8. BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN ULUSLARARASI MARKA YÖNETİMİNİ VE ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüz ilerleyen teknoloji ve pazarlama stratejileri ile uyumlu olarak geliştirilen markaları etkileyen ve onları bir nevi yönlendiren bir takım etkenler vardır. Küresel ya da küresel olma yolunda ilerleyen markaları gerek oluşum gerekse açılım

sürecinde kolaylaştıran ve güçleştiren bu faktörler; Çevresel faktörler, Pazar ile ilgili faktörler, İşletme ile ilgili faktörler ve Ürün ile ilgili faktörler olmak üzere sıralanabilir.

Yiğit ve Yiğit'in (2011: 122) yılında ifade etmiş olduğu gibi “Çevresel faktörler hükümet uygulamaları ve ithalat kotaları, ekonomik çevre, sosyal ve kültürel çevre, teknolojik çevre, politik çevre, uluslararası çevre gibi farklı pek çok çevreyi kapsayan işletmenin dış çevresidir”. İşletmenin çevresi işletmeyi etkileyen oldukça önemli bir faktördür.

Pazar faktörü işletmelerin giriş yapacağı pazar ile ilgili etkenlerin bütününden oluşmaktadır. Özgen ve Özseven'in (2012: 2) çalışmalarında belirttiği gibi “Rakipler ve rekabetin boyutu, ürün üstünlüğü, servis kalitesinin derecesi, fiyatta üstünlük, maliyette üstünlük, üretim yeri ile taşıma mesafelerinin sağladığı olumlamalar, kültür farklılığı, ülkeye ait imajın durumu gibi konular işletmeleri etkileyen pazar faktörlerindendir”.

İşletme içi etken faktörler yetkin personel istihdamı, üretim maliyetleri, lojistik süreçleri, teknolojik donanım ve bu teknolojilerin kullanımı ve diğer konulardan oluşmaktadır.

Ürün faktörü incelendiğinde üründe standardizasyon şartları, ürünün taklitlerinin pazarda olması, üretim kontrolünde işletmenin uzmanlık seviyesi, ürün kalite belgelerinin temini, ürünün değişime açık olması, ürün fiyat politikası gibi konular ürün faktörünün içeriğinde yer almaktadır.

8.1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

İşletmelerin kontrol ile yönetemediği, ancak işletmelerin pazarlara giriş ve pazarlarda kalma stratejilerini etkileyen faktörler her pazarda farklılık gösterebilen çevresel faktörlerdir. Bu faktörler bir işletmenin uluslararası pazarlarda başarıya ulaşmasına etkindir. Çevresel faktörler işletmelerin kaçamayacakları önemli etkenlerden biridir. İşletmeler çevresel faktörleri ne kadar uğraşırsa uğraşınsınlar değiştiremezler. Bu etki iyi yönde olabileceği gibi kötü yönde de olabilir (Baldemir ve Bozkurt, 2012: 31).

Çevresel faktörler ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte ana kapsamları her işletme için aynıdır. Bir işletmenin çevresel faktörlerinin uluslararası ticaret için uygun olmaması işletmenin uluslararası ticaret girişimlerini kısıtlayarak engeller. İşletmeler, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen açık sistemlerdir. Dolayısıyla işletmeler, tüm karar ve uygulamalarında çevresel etkileri göz önünde bulundurmak

zorundadırlar. İşletme içi faktörlerin yeterli konum ve düzeyde olması, bir işletmenin dış pazarlara açılmak için uygun hale getirilmesi işletmenin dış pazarlara açılması için oldukça önemlidir. Ancak çevresel faktörler kaynaklı uluslararası ticaretin gerçekleştirilememesi de söz konusudur. Bu noktada işletmenin hem işletme içi dış pazarlara açılma sürecini etkin yönetmesi hem de çevresel faktörlerin uluslararası ticarete uygunluğunun kontrol edilmesi mühimdir. Aksi takdirde işletmelerin çevresel faktörleri gözetmeksizin yapacağı tüm dış pazarla açılma ile alakalı faaliyetler maliyet ve zaman kaybı açısından başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Yiğit ve Yiğit, 2011: 120).

Çevresel faktörler incelendiğinde en çok bilinen ve en etkisi yüksek olan faktör şüphesiz ki devlet müdahaleleridir. Yasalar işletmelerin bazı haklarını koruma ve kollama görevini üstlenirken, aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluk ve sorumluluklar yüklerler (Aksu, 2000: 279). Gümrük vergileri, ithalatta kotalar ve ambargolar bilinen devlet müdahalelerindendir. İthalatını asgari düzeyde tutmak isteyen ülkelerin uyguladığı bu faaliyetlerde ithalata kota uygulamaları ile sağlanan miktar azaltma işlemleri uluslararası ticaretin engellerinin kaldırılması ve dünya ortak pazarının oluşturulması için ekseriyetle kaldırılmıştır. Yine var olan yüksek ödemelerin gerçekleştiği gümrük vergileri de aynı amaç doğrultusunda aşama aşama azaltılmıştır. Böylelikle uluslararası pazarın tek bir pazar olması hedefi gerçekleştirilmek istense de bu noktada ülkeler başka tedbirler ile ithalatlarını kısıtlama yoluna gitmişlerdir. Uluslararası ticarete korumacı politikaları savunan ülkeler, dış ticarete önlemler almanın ülke içindeki endüstrileri korumak için gerekli olduğunu ve ülke ekonomisinin korumacı politikalar ile daha çok zenginleşeceğini savunmaktadırlar (Elitaş ve Şeker, 2017: 52).

Öyle ki ülkeler standart uygulamalarını değiştirerek uyulması oldukça zor daha yüksek standartlar kullanmaktadırlar. Böylelikle ihracatçı firmanın istenilen standartlara ulaşamaması ihracatın gerçekleşmemesine sebebiyet vermektedir. İstenilen yüksek standartların haricinde ülkeler aynı zamanda ürün paketlenmesi, etiketlenmesi, ürün paket boyutu, şekli gibi konularda da düzenlemeler isteyerek ihracatı zorlayıcı koşullar da isteyebilmektedir. Yine Çakıroğlu'nun (2021: 83) ifade ettiği gibi “Ev sahibi ülke hükümetleri tarafından belirlenmekte olan kurallar, tüzükler, yönetmelikler ve yasalar hukuki çevreyi oluşturmaktadır”. Ülkelerin ithal edecekleri ürünlerin tüketime uygunluğu noktasında talep ettiği uygunluk belgeleri, yapılan ürün kontrolleri ve bu kontrollere ait prosedürlerin karmaşık hale getirilmesi ülkelerin ithalatı asgari düzeyde tutmak için uyguladığı diğer tarifelerdendir.

8.2. PAZAR FAKTÖRÜ

İşletmeler giriş yaptıkları yeni pazarlarda yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Rekabetin yoğun olduğu pazarlara, işletmeler katılım seviyelerini düşük tutarak giriş yaparlar. Hill ve diğerleri (1990, s.124), alıcı ülke pazarındaki rekabet yoğunluğu arttıkça, daha az kaynak üstenerrek pazara giriş yapılmasını önermişlerdir. Uluslararası pazarlardaki bu yoğun rekabetler işletmelerin marka yönetim stratejilerini belirleyerek gerekli olan marka yönetimini etkin ve verimli bir şekilde yapmasını sağlamaktadır (Hill vd., 1990'dan akt. Özgen ve Özseven, 2012: 6).

Yeni bir pazara giriş yapılırken dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar mevcuttur. Bu hususların incelenmesi ve bu sayede pazar hakkında fikir sahibi olunması ile işletmeler yeni bir pazara pazar faktörü noktasında giriş yapıp yapmama kararı alabilmektedirler. Bu hususlardan ilki ürünün kalitesidir. Söz konusu pazara giriş yapmadan önce mevcut pazarın tüketici kitlesinin talep ettiği kalite derecesinin araştırılması firmaların hedeflenen pazara giriş yapıp yapmaması noktasında karar vermesini etkileyecek bir unsurdur. Her işletme, mamulüne dünya çapında ihtiyaç duyulan bir pazar yaratabilir, önemli olan somut mamulün veya sunulan hizmetin performansının müşteri için faydayı üreten olduğunun belirlenmesidir (Yudelso, 1999'dan akt. Yalçın, 2000: 20).

Yeni bir pazara giriş noktasında pazar faktörünün incelenmesi esnasında dikkat edilmesi gereken bir diğer mesele fiyatlandırma politikalarıdır. Standart özelliklere sahip ürünler için geçiş maliyetlerinin düşük olması veya hiç olmaması, müşteri beklentisinin fiyat ve hizmet kalitesine bağlı olarak kolaylıkla değişebilmesine neden olur. Bazı pazarlarda aynı ürün yüksek fiyatlandırmalara sahipken bazı pazarlarda aynı ürünün fiyatlandırmaları daha düşük olabilmektedir. Bir işletme yeni bir pazara giriş yapmadan önce pazara ait fiyatlandırma politikalarını incelemelidir. Yapılan inceleme sonucunda ürüne ait fiyatlandırmalar düşük geliyorsa pazara girişten vazgeçilir. Ancak ürüne ait fiyatlandırma politikaları ürünün hedeflenen pazara girişini destekleyerek kar yapılmasını sağlıyorsa bu noktada hedeflenen pazara giriş yapılabilir. (Çakıroğlu, 2021: 37).

Pazar faktörü incelendiğinde yeni bir pazara giriş yapılırken incelenmesi gereken hususlardan biri de maliyetlerdir. İhraç malının fiyatlandırılmasında dış pazardaki rekabet fiyatının yerine firmanın kendi maliyetleri göz önüne alınmaktadır. Özellikle fiyat-performans noktasında daha başarılı olan firmaların fiyatlandırma politikalarının maliyet

kaynaklı detaylarının incelenmesi gerekmektedir. Öyle ki daha ucuza temin edilen bir ürünün pazara sunumu esnasında fiyatının rakiplere oranla daha düşük olacağı bir gerçektir. Bu sebeple pazarda bulunan firmaların maliyetleri incelenerek bu durumun işletme avantajına dönüştürülmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Akpınar, 2016: 133).

Bazı büyük firmalar ile hedeflenen pazara ait yerel işletmelerin üretim noktaları doğrudan pazara ait ülke içerisinde konumlandırılmaktadırlar. Bu şekilde firmalar arz ve talebi doğrudan takip ederek hızlı bir şekilde temin ve tedarik ile lojistik sürecini başlatabilmektedirler. Özellikle günümüzde kalite kadar ürünün tedarik hızı ile ürünün stoklanmasının oldukça önemli olması üretim noktalarının tespit ile kurulumunu önemli bir hale getirmiştir. Geç tedarik edilebilen yahut stokta olmadığı için satın alma işlemini gerçekleştiremeyen tüketiciler bir müddet sonra aynı ürünü başka firmalardan temin edebilmektedirler. Yeni giriş yapılacak pazara giriş noktasında bu dezavantajların büyüklüğünün tespiti ile değerlendirilmesi firmanın hedeflenen pazara giriş yapma kararı noktasında oldukça önemlidir. Web tabanlı teknolojik altyapı sayesinde coğrafi lokasyonları, mevcut teknik alt yapıları ve büyüklükleri ne olursa olsun firmalar ekosisteme dinamik olarak dâhil olabilmekte, yani lojistik ve tedarik zinciri şebekeleri dinamik olarak yapılandırılabilen ve ölçeklendirilebilmektedir (Akyüz, 2020: 68).

Hedeflenen pazarın detaylıca incelenmesi, pazar yapısının araştırılması firmaların hedeflenen pazara giriş yapması noktasında önemli bir rehber rolü almaktadır. Pazar araştırması, daha çok betimleyici niteliğe sahip olan ve belirli bir bağlamdaki pazara ve/veya tüketiciye ilişkin spesifik soruya cevap arayan araştırma türüdür. Bu araştırma türünde araştırmacının temel motivasyonu, pazar ortamında karşılaşılan durum ve/veya sorunların keşfine ve çözümüne yönelik bilgi birikimi sunmaktır. Pazar araştırması esnasında rekabet seviyesi incelenirken pazarın lider markalarının yanı sıra küçük ölçekli pazar payı bulunan işletmelerin de incelenmesi dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Öyle ki pazara ait her işletme tüketicinin marka sadakatini kazanması noktasında farklı özellikleriyle ön plana geçmektedir. Bu özellikler doğrudan tüketici istek ve ihtiyaçları ve alışkanlıkları ile doğrudan bağlantılı olduğundan hangi firmanın hangi tüketiciyi hangi özelliği ile kazandığı öğrenilmelidir. Edinilen bilgiler ışığında tüm tüketici talep ve isteklerine en uygun ve en yakın ürün ve marka ile pazara giriş yapılması gerekmektedir (Doğan, 2019: 467).

İşletmelerin “küresel düşün yerel yönet” mantığının temelinde bulunan giriş yapılacak pazardaki potansiyel müşterilerin tüketim davranışları, dini inançları, kültürel

farklılıkları göz önüne alınarak ve buna göre hareket edilerek hedeflenen pazara giriş yapılmalıdır. Aksi takdirde işletme yerel halk tarafından hoş karşılanamaz ve bu sonuç başarısızlığı ve memnuniyetsizliği beraberinde getirir. Her küresel marka, girdiği ülkenin özelliklerine ve çok çeşitli dinamiklerine göre kendisine bir mesaj stratejisi, bir konumlandırma ve bir mesaj benimseyerek, kültürel, ekonomik, sosyolojik, gelenek, davranış modelleri ve mitlerle örülmüş stratejiler geliştirmişlerdir (Koçak, 2019: 314).

8.3. İŞLETME FAKTÖRÜ

Büyümekte olan aile şirketlerinin uluslararası marka yönetimini ve uluslararası pazarlara açılma sürecini etkileyen faktörlerden bir diğeri işletme faktörüdür. İşletme ile ilgili faktörlerden en önemlisi işletmenin yönetim şeklidir. Merkezi yönetim yapısına sahip firmalar global marka stratejisini benimsemeye daha elverişlidir. Merkeziyetçi firmaların uluslararası stratejileri sabit olmakla birlikte her ülke için ayrı stratejiler uygulanmaz, farklı ülkelerin müşteri istek ve ihtiyaçları dikkate alınmaksızın tüm pazarlara standart ürün sunulur. İşletmenin yönetsel yapısı marka ve dış ticaret faaliyetlerine de etki ederek tek marka, tek pazarlama yöntemi ile uluslararası pazarlarda hareket edilmektedir. Bu yönetim şekli büyük firmalar için avantaj olabilmekle beraber küçük ya da orta ölçekli firmalar için daha fazla risk taşımaktadır (Altuna, 2007: 163).

Adaptasyon yaklaşımını destekleyenler ise, dünyadaki küreselleşme eğilimindeki artışa rağmen, ülkeler arasında tüketici ihtiyaçları, kullanım koşulları, satın alma gücü, ticari altyapı kültür ve gelenekler ve teknolojik gelişmişliğin hâlâ çok yüksek bir farklılık içerdiğini ve bu nedenle işletmelerin her pazara göre pazarlama stratejilerini düzenlemesi gerektiğini savunmaktadırlar (Theodosiou & Leonidou 2003'den akt. Mutlu ve Nakipoğlu, 2011: 248). Bu yönetim tarzında işletmeler giriş yapacakları pazarlara ait müşteri istek ve arzularını dikkate alır ve bu arzu ve isteklere göre uyarlanan marka ile pazara giriş yapılır. Markanın standardize edilmesi büyük markaların küresel pazarlarda aynı etkiyi oluşturabilmesi adına doğru bir strateji olabilmektedir. Markanın bilinirliğinin yüksek olması sebebi ile büyük markaların yeni bir dış pazara açılması halinde marka tutundurma faaliyetleri başarılı olmaktadır. Oysa küçük ve orta ölçekli işletmelerin markalarını standardize ederek dış pazarlara sunması riskli olmaktadır (Altuna, 2007: 164).

Büyümekte olan aile şirketlerinin uluslararası marka yönetimini ve uluslararası pazarlara açılma sürecini etkileyen işletme faktörlerinden bir diğeri şüphesiz ki nitelikli

eleman istihdamıdır. Dış pazarlara açılacak olan firmalar, nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği nedeniyle gerekli performansı gösterememektedir. Özellikle dış pazarlara açılmak durumunda olan işletmelerin, dış pazarlara açılma konusunda bilgili, deneyimli ve dil bilen elemanlara ihtiyaçları vardır. Dış pazarlara açılmak isteyen büyümekte olan aile şirketleri incelendiğinde genellikle bu işletmelerin nitelikli eleman istihdamında sorunlar yaşadığı gözlemlenmektedir (Doğan, Marangoz ve Topayan, 2003: 120). Ayrıca nitelikli iş gücünde sorun yaşayan işletmelerin daha fazla pazara ulaşamayarak daha sınırlı düzeyde ülkeye ihracat yapması da beklenen bir durumdur (Aydın ve Süygün, 2021: 1427).

Dış pazarlara açılma ve uluslararası marka olma süreçleri maliyet gerektiren süreçlerdir. Öyle ki büyümekte olan aile şirketlerinin maliyetleri üstlenmeyi reddetmesi durumu bu süreçlere girmeyi engelleyebilmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlara açılması üretim noktasında bir takım ek maliyetler getirmektedir. Giderek büyüyen pazarda uluslararası markalarla rekabet etmek zorunda kalan özellikle küçük bütçelerle çalışan işletmeler çok düşük maliyet ile üretim yaptıkları için zorlanmaktadırlar (Öndoğan, 2019: 2). Bunlardan ilki hammadde maliyetleridir. Ulusal pazar istek ve ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilen üretim için gerekli olan hammadde temininin uluslararası pazarlara açılma durumunda arttırılması gerekir. Bu da hammadde temininin arttırılması ek maliyet oluşturmaktadır. Bazı durumlarda dış pazarlara gönderilecek ürünün üretimi için personel istihdamının da arttırılması gerekmektedir. Bu durum işletme için fazla personel istihdam ederek ek maliyete sebep olmaktadır. Yine işletme faktörü kaynaklı maliyet odaklı etkenlere bakıldığında üretilen ürünlerin dış pazarlara ulaştırılması noktasında normal maliyetlerin dışında gerçekleşen maliyetler söz konusudur. Küreselleşme ile birlikte yaşanan ekonomik gelişmeler ve artan rekabet baskısı, firmaları lojistik faaliyetlerini etkin bir şekilde yöneterek maliyet avantajı elde etmeye ve firma ya da organizasyonel performans kavramlarının bir alt kümesi olan lojistik performanslarını geliştirmeye teşvik etmiştir (İrak ve Şen, 2021: 1111). Yine işletme faktörleri incelendiğinde dış pazarlara açılma ve marka olma sürecini etkileyen bir diğer etken de pazarlama ve marka tutundurma faaliyetleri için oluşturulması gereken bütçedir. Hedeflenen pazarın araştırılması, fuarlara katılım sağlanması, marka bilinirliği açısından dış pazarda detaylı araştırmalar yapılarak marka bilinirliği faaliyetlerinin başlatılması, marka tutundurma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve diğer tüm pazarlama faaliyetleri için oluşturulması gereken bütçe de işletmelerin uluslararası pazarlara

açılmasını engelleyen işletme faktörlerindendir. Markalaşma yatırımı, yatırımın başarısız olması halinde bu yatırımın büyük oranda batık maliyet yaratacağı dikkate alındığında özellikle risklidir, markalaşma yatırımının çok dikkatle planlanması gerekmektedir (Porter, 1980'den akt. Gemci vd., 2009: 108).

8.4. ÜRÜN FAKTÖRÜ

Dış pazarlara açılma sürecinde ürün ile alakalı bazı etkenler vardır. Bunlardan ilki ürünün standardizasyonudur. Her ülkenin ürünlerle alakalı istemekte olduğu kalite, nitelik ve özellikleri farklı olmakla beraber bu faktörlerin her birinin hedeflenen pazara ait ürün kalite standardizasyonuna uygun olduğunu gösterir belge talebi vardır. Bu standardizasyonlar teknik engeller olarak geçmekte olup teknik engeller; yaşam veya sağlık ile çevrenin korunması, ürün kalitesinin temini, tüketiciyi yanıltıcı uygulamaların önlenmesi ve ulusal güvenliğin korunması gibi meşru gerekçelere dayanan ulusal tedbirlerden kaynaklanan ticaret kısıtlamalarıdır (Göker, 2022: 487). Bu standartlar ülkeden ülkeye değişebildiği gibi uluslararası standardizasyonlar da mevcuttur. İşletmelerin ürettikleri ürünleri standartlaştırması hedeflenen herhangi bir pazara giriş yapabilmesi için gerekli bir koşuldur. Standardizasyonun getireceği en belirgin tasarruf ürün tasarımında görülür. İşletmeler kendi ürünlerini kendi ürün stratejileri ile de standartlaştırabilmektedirler. Özgün ve akılda kalıcı bir marka ile bütünleştirmek adına işletmeler ürünlerinin ambalajları, dayanıklılıkları, üründe kullandıkları içerikleri standardize ederek kendi standartlarını da oluşturabilmektedirler. Böylelikle uluslararası standartları da bünyesinde barındırarak kendi standartlarını da oluşturabilen işletmeler tüm pazarlarda aynı ürün ile tüketiciye ulaşabilirler (Ünsar, 2007: 705).

Uluslararası pazarlardaki rekabet koşullarının incelenmesi firmalar için büyük önem taşımaktadır. Günümüz rekabet koşullarında firmaları ürün noktasında en çok etkileyen ve pek çok durumda uluslararası pazarlara girişini engelleyen bir diğer durum taklit ürünlerdir. Bir ürünün birebir aynısının daha düşük kalitede üretilmesi ve gerçek üründen daha düşük fiyatlarla pazara sunulması işletmelerin yeni pazarlara girişini engelleyen önemli bir faktördür (Rüstemli, 2008: 28).

Her pazarın kendine özgü ürünlere ve markalara ait istek, talep ve beklentileri bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar ambalaj, slogan, ürün yeterliliği gibi farklılıklar göstermektedir. Ürün-mamullerin tüketici istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadığı durumlarda ise farklılaştırma yoluna başvurulabilir. Bu farklılıklara

bakıldığında ürünün boyutu, ağırlığı bunlardan biridir. Ürünün ambalajının ve boyutunun değiştirilmesi ek bir maliyet getireceğinden bu maliyetten kaçınmak isteyen firmalar da bu noktada yeni bir dış pazara giriş yapmak istemeyebilirler (Aydın, 2009: 17).

Uluslararası pazarlara açılmayı etkileyen ürün faktörünün engel teşkil eden bir diğer konusu üretimin planlanmasıdır. Üretim planlamanın amacı, işletmenin en yüksek verimlilik ve en düşük maliyet ile çalışmasını sağlamaktır. Bunu yaparken de uygun işler için uygun işçilerin yüklenmesi yani atama problemi; işçilerin en kısa sürede ve en az maliyetle en etkili olarak hangi işlerde çalışılacağına belirlenmesini sağlayarak üretim planlamanın en önemli aşamalarından birini oluşturur (Demirdöğen ve Güzel, 2009: 48). Üretim kontrolünün uzman personeller tarafından gerçekleştirilmemesi ürün ve üretim ile alakalı bazı aksaklıklara yol açmaktadır. Bir işletmenin üretiminin uzman personel kadrolarıyla yönetilmesi ürünün zamanında ve en verimli şekilde üretimi için önemlidir. Öyle ki giriş yapılan bir pazar için üretilecek ürünlerin üretimi ile alakalı gerekli personeli istihdam ettirerek esnek çalışma saatleri ile vardiya sistemleri gibi ürün yetiştirme süresinin organizasyonunun ve kontrolünün en verimli şekilde oluşturulması ürünün pazara sunulması talebe uygun üretimin gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır. Üretim kontrolü ve yönetimi oldukça önemlidir. Böylelikle, planlamanın tutturulması, üretim yönetimini gerçekleştiren kadroların üretime hâkimiyetini ortaya koyar (Ersöz ve Türker, 2016: 231). Uzman kişilerin tespiti ile karar verebileceği ürün stok durumu da üretim kontrolü için önemli hususlardan biridir. Bu sebeple Aydın'ın da ifade ettiği şekilde yalın üretim en verimli çözüm olacaktır. Yalın üretimi malın veya hizmetin üretimi için gerekli olmayan, değer katmayan işlemlerin, gereksiz malzeme hareketlerinin, gereksiz işgücü hareketlerinin, gereksiz stokların, hataların ve uzun hazırlık sürelerinin ortadan kaldırılmasıdır (Aydın, 2015: 28). Minimum maliyete ulaşmak için üretimin artması gerekir. İşletmeler yabancı pazarlara açılarak üretim maliyetlerini düşürme yoluna gitmektedirler (Engin, 2005: 39).

Ürüne ait kalite belgeleri dış pazarlara açılma süreçlerini etkileyen ürün faktörlerinden biridir. Aynı şekilde pazara giriş için aşırı çaba göstermeden önce, mevcut giriş engellerinin belirlenmesi gerekir. Bir pazara girişi ve o pazardaki fayda seviyesini etkileyen bir seri ticari engel olabilir. Özellikle kalite standartları belgelerinin temini için yapılması gereken işlemlerin uzun süreceği, bu sürecin masraflı olacağı gibi çeşitli ön yargılar ile belge temini noktasında bilgisizlikler söz konusu olduğunda dokümantasyon süreçleri uzayarak yıpratıcı ve karmaşık bir hale gelmektedir. Bu gibi durumlarda

işletmeler süreci karmaşık bulunduğundan vazgeçebilmektedirler. Süreçte ilerleyen firmaların ise gerekli şartları tam olarak yerine getirmemesi, eksik ya da hatalı ürünler ile belge temini sağlanmaya çalışılması da yine bu süreçleri uzatan hatalardır (Arslan, 2006: 8).

Ürün fiyat politikaları uluslararası pazarlara girişleri engelleyen bir diğerk unsurdur. Çok yüksek fiyatlı bir ürünün alım gücünün daha düşük olduğı pazarlarda tercih edilme kapasitesi azalış göstermektedir. Özellikle fiyatın sabit tutulması alım gücü düşük olan ülkelerin tüketicileri için tercih edilmeme sebeplerindendir. Bu sebeple ürünün fiyatlandırılmasının tüketicici alım gücüyle orantılı gerçekleştirilmesi işletmelerin dış pazarlarda ürünlerinin tercih edilmesine olanak sağlamaktadır. Yine aynı kalitede ürünlerin her tüketiciciye uygun olmayışının da göz ardı edilmesi işletmelerin uluslararası pazarlarda başarısız olmasına sebep olmaktadır. Giriş yapılan pazara ait tüketicici kitlesinin daha yüksek kalite ve bu kaliteye bağı gelişen fiyatlarla satın alınması gereken ürünü tercih etmemesi söz konusudur. Bu sebeple aynı ürünün kalite, ebat, teknoloji gibi faktörlerini değıştirerek daha düşük fiyatlarla hedeflenen Pazar giriş yapması işletme için başarı sağlamaktadır. Tam da bu noktada gelişmekte olan ülkelerde ekonomide görülen büyüme hızı ve kalkınma, beraberinde bir gelir artışını da getirmektedir. Bu özellikleri ile gelişmekte olan ülkeler uluslararası pazarlamacılar için yatırım yapılabilecek alanlar olarak kabul edilmektedir ifadeleri ile alım gücünün önemini vurgulamaktadır (Cengiz, 1994: 24).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜMEKTE OLAN AİLE ŞİRKETLERİNİN MARKA TUTUNDURMA VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA SÜREÇLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: SAMSUN ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu kısmında Samsun’da faaliyet gösteren, büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçleri ve bu süreçlerde karşılaştıkları sorunları incelemek üzere yapılan araştırmanın amacı, önemi, bu araştırmaya ait varsayımlar, elde edilen bulgular ve araştırmanın sonuçları değerlendirilecektir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ

Ticaretin sınırlarının kalktığı global pazarlara bakıldığında büyümekte olan aile şirketlerinin de bu küresel pazarlarda aktif rol aldıkları ya da almak istedikleri gözlenmektedir. Ne var ki dünya üzerinde bulunan sayısız büyümekte olan aile şirketleri söz konusu iken bu şirketlerin marka tutundurma ve uluslararası pazarlara açılma konusunda yetersiz oldukları görülmektedir. Özellikle ülkemizde bulunan çok sayıdaki bu aile şirketlerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçlerini incelemek, bu süreçte atılan adımları gözlemlemek, yapılan hataları tespit etmek araştırmanın asıl amacını oluşturmaktadır. Yine bu araştırmadan yola çıkarak elde edilen bilgiler ışığında eksik ya da hatalı yapılan süreçleri bularak ifade etmek ve bununla hem literatüre katkı sağlamak hem de bu süreçleri yaşayan büyümekte olan aile şirketlerine tespit edilen noktalar dâhilinde bilgi vermek hedeflenmiştir.

Özellikle büyümekte olan aile şirketlerinin yerel veya bölgesel marka tutundurma faaliyetleri haricinde ulusal ya da uluslararası çapta marka tutundurma faaliyetlerinin nispeten daha az oluşu bu konuda araştırma yapılarak bu araştırmanın literatürde yer alması gerektiğinin düşünülmesini sağlamıştır. Yine uluslararası pazarlara açılan firmaların büyümekte olan aile şirketlerinde görülme oranının tespiti ile uluslararası pazarlarda olmak isteyen firmaların bu bağlamda süreçlerinin tespiti de konunun araştırmasının yapılmasının ve literatüre ulaştırılmasının gerekliliğini düşündüren bir diğer durumdur. Özellikle ülke piyasalarının büyük çoğunluğuna sahip olan büyümekte olan aile şirketlerinin izlediği yolların ve yaptıkları hataların ya da gözden kaçırdıkları eksik kalan noktaların tespiti ile aile şirketlerinin ilerleme kaydetmesi sağlanabilir.

Bu açıdan bakıldığında önemi artan konu üzerinde literatürde büyümekte olan aile şirketlerinin yönetim yapısının incelendiğinin fakat marka tutundurma ve uluslararası pazarlara açılma süreçlerine değinilmediğinin tespit edilmesinden konunun özgün olduğunu ve büyümekte olan aile şirketleri kapsamında süreçlerin daha önce incelenmemiş olması sebebiyle konunun özgünlük değerin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Yapılan çalışma neticesinde büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçleri detaylıca incelenerek bu şirketlerin marka tutundurma ve dış pazarlara açılmaya karşı tutum ve davranışları ele alınacak ve eksikler ifade edilecektir. Bu açıdan bilime katkısı olduğu gibi firmalara da kendi eksik yönlerini görmelerini sağlayacak bir araştırma olma niteliğindedir.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Oluşturulan hipotezler ve oluşturulma sebepleri aşağıdadır.

Özellikle büyümekte olan aile şirketlerinin yönetsel yapısı incelendiğinde daha önce yapılmış olan akademik çalışmalar, birincil kaynak gözlemler ve bilgiler ışığında oluşturulan ilk iki hipotezin kuruluşunda şirketlerin profesyonel yardım almadıkları için süreçlere dahil olmadıkları ya da hatalı süreç yönetimi yaptıkları varsayılmıştır.

H1: Marka tutundurma sürecinde yöneticiler profesyonel yardım kullanmamaktadır.

H8: Dış pazarlara açılma sürecinde yöneticiler profesyonel yardım kullanmamaktadır.

Donanımlı ve profesyonel yardım konusunda eksiklikler olduğu hipotezi ile doğru orantıya sahip bir şekilde bu durumdaki işletmelerin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma sürecine giriş yapmaları dâhilinde bu uygulamalar için mevcut personeli aktif hale getirdikleri ve bu sebeple mevcut personelin iş yükünün arttığı düşünülmektedir. Sonraki üç hipotezde personel yeterliliğinden ve sayısından da bahsedilerek iş yüklerinin arttığı varsayımında bulunulmuştur.

H2: Marka tutundurma ve marka geliştirmek için yeterli personel yoktur.

H3: Marka tutundurma sürecinde personel iş yükü artmaktadır.

H9: Dış pazarlara açılma sürecinde personel iş yükü artmaktadır.

Hem marka tutundurma hem dış pazarlara açılma sürecinde işletmeler düşük ya da yüksek maliyetlere katlanmak zorundadırlar. Bir sonraki varsayımlar bu maliyetlerin hem marka tutundurma hem de dış pazarlara açılma süreçlerinden kaçınılmasına sebep olabileceği düşünülerek oluşturulmuştur.

H4: Yöneticiler marka tutundurma sürecinde oluşacak maliyetten kaçınmaktadır.

Maliyetli olduğu kadar uzun ve emek isteyen bir sürecin meydana getirdiği marka tutundurma faaliyetleri sonunda başarıya ulaşsa dahi uzun ve maliyetli bir süreç olması büyümekte olan aile şirketleri tarafından olumlu bakılmamasına sebep olabilir. Bir sonraki varsayım bu düşünce ile oluşturulmuştur.

H5: Yöneticiler marka tutundurma sürecini uzun bularak sürece zaman ve emek harcamaktan kaçınmaktadır.

Büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma çalışmalarını düşük maliyetlerle yapmak istemesi durumunda sonuçların yeterli düzeyde gelmemesi durumu işletme yöneticilerinin marka tutundurma faaliyetlerinden vazgeçmesine sebep olabilir. Ayrıca marka tutundurma faaliyetlerinin daha yüksek bütçelerle yapılması markanın tutundurulmasını da pozitif yönde etkileyecektir. H6 hipotezi bu varsayıma istinaden oluşturulmuştur.

H6: Düşük bütçelerle yapılan çalışmalar büyümekte olan markaların tutunması için yeterli düzeyde değildir.

Günümüz dijital platformlarının ve sosyal medyanın etkisinin çok daha fazla etkin olduğu sosyal platformların aktif kullanımının söz konusu olduğu bu dönemde markaların hatırlanma düzeylerinin artmasında bu platformlar aktif rol oynamaktadır. Büyümekte olan aile şirketlerinin bu konudaki düşünceleri ile uygulamaları arasındaki bağlantı tespit edilerek oluşturulacak varsayımın doğru ya da yanlış olduğu tespit edilecektir.

H7: Sosyal platformlarda yapılan tanıtım ve kampanyalar ile çeşitle marka tutundurma faaliyetleri marka hatırlanma düzeyini artırır.

Bir firmanın dış pazarlara girmeden evvel öncelikle yapması gereken giriş yapılacak Pazar noktasının detaylıca araştırılması gerekmektedir. Büyümekte olan aile şirketlerinin bu bağlamda araştırmalarının eksik olması dış pazarlara açılma sürecini olumsuz etkileyebilecekken bu araştırmayı yapmaları süreci olumlu etkileyecektir.

H9: Dış pazarlara açılma sürecinde ürünlerinin Pazar noktalarını detaylı araştırmazlar.

Firmaların dış pazarlara açılma sürecine girme kararı aldıkları noktada hem kendi ülkelerinin mevzuatına hem de giriş yapmak istedikleri pazarın ait olduğu ülkenin mevzuatına hâkim olmaları gerekmektedir. Bu açıdan büyümekte olan aile şirketlerinin mevzuatlara hâkimiyet derecesinin değerlendirilmesi açısından bir sonraki varsayım oluşturulmuştur.

H10: Dış pazarlara açılma sürecinde yöneticiler iç ve dış mevzuata hâkim değildirler.

Dış pazarlara açılma sürecinde ürünün özelliklerinin ve marka yapısının açılmak istenilen pazara uygun olup olmadığı detaylıca araştırılmalıdır. Çünkü her ürün ve markanın her ülkede aynı performansı sergilemesi söz konusu değildir. Bir ülkede çok yoğun talep ile karşılanan bir ürün ve marka bir başka ülkede çeşitli uyumsuzluklar sebebi ile talep gerilemesi ile karşılaşabilir ve hatta giriş yaptığı pazardan çekilmek zorunda kalabilir.

H11: Dış pazarlara açılma sürecinde ürünün özelliklerinin ve marka yapısının açılmak istenilen pazara uygun olup olmadığı detaylıca araştırılmamaktadır.

Yöneticilerin eğitim seviyeleri ile dış ticaret bilgisinin olması çoğu zaman yöneticinin lehine bir durumdur. Eğitimi olmayan yöneticilerin dış pazarlara giriş konusunda çekimser kalıp kalmadıkları aşağıdaki varsayım ile incelenmiştir.

H12: Eğitim durumlarına göre yöneticiler dış pazarlara açılmaktan kaçınmaktadırlar.

Büyümekte olan aile şirketlerinde yönetici bir kişi olsa dahi aile bireylerinin de yönetimde söz hakkının olması durumu söz konusudur. Burada yöneticinin dış pazarlara açılma isteğinin olmasına karşın aile bireylerinin kabul etmemesi durumunun dış pazarlara açılma girişimine etkileri incelenmiştir.

H13: Birden fazla yöneticinin olduğu aile şirketlerinde dış pazarlara açılım eğilimini kabul etmeyen taraflar süreci olumsuz etkilemektedir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu tezde marka tutundurma faaliyetleri ile dış pazarlara açılma süreçleri, büyümekte olan aile şirketleri temel alınarak incelenecektir. Yine bu kapsamda araştırma Samsun ili ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca büyümekte olan aile şirketlerinden gıda sektöründe toptan gıda firmaları incelenecektir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında; sırası ile veri toplama yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir.

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle işletme yapısı yönetici görüşleri, marka tutundurma faaliyetleri ve dış pazarlara açılma faaliyetleri konularında yerli/yabancı literatür taraması yapılarak elde edilen sonuçlar/çıkarımlar ve oluşturulan kuramsal çerçeve doğrultusunda, uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın temelini büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma faaliyetleri ile alakalı görüşlerinin incelenmesi oluşturmaktadır.

Özellikle, Marka faaliyetleri ölçeği belirlenirken Acay'ın niteliksel araştırma sorularından (Acay, 2021), Dölarslan'ın marka ölçeklerinden (Dölarslan, 2012), Aydoğan'ın TURQUALITY Desteği'nden yararlanan firmalara yaptığı anket çalışmasından faydalanılmıştır. Dış pazarlara açılma süreçleri ölçeği hazırlanırken, Arslan (2006), Kalender (2013) ve Mutluer (2019)'in anket sorularından faydalanılmıştır. Yine son bölüm sorularında Onur (2019) ve Sevinç (2005)'in ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Anket soruları ilgili yöneticilere 21 Şubat 2022 tarihinden itibaren ulaştırılmış olup mevcut tarihe ait net asgari ücretin 4.253,40 TL olduğu tespit edilmiştir (ÇSGB, 2023)

Uygulanan anket dört bölümden oluşturulmuştur. İlgili anketin birinci bölümünde; büyümekte olan aile şirketlerinin yöneticilerinin demografik (cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, gelir) ve diğer bazı yöneticilik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde; marka

faaliyetleri ile alakalı ifadeler bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde dış pazarlara açılma süreçleri ile alakalı ifadeler oluşturulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise yöneticilerin işletme ile alakalı görüşlerinin incelenmesi için belirli ifadeler yer verilmiştir. Büyümekte olan aile şirketi yöneticilerine uygulanan ve veri toplama aracı olarak kullanılan anket 5'li Likert ölçeği doğrultusunda (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1'de verilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmaya ait evren Samsun ilinde faaliyet gösteren aile şirketleridir. Örneklem ise Samsun ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinden gıda toptancılığı yapan şirketlerdir. Araştırmanın verileri, Samsun ilinde faaliyet gösteren ve büyüme sürecinde olan aile şirketlerinden toptan gıda şirketleri ele alınarak (90 firmadan) kolayda örnekleme yöntemiyle, anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. 90 firmadan 70 firma araştırma için görüşlerini bildirmeyi kabul etmiştir. 70 firmadan 100 adet yönetici anket görüşmelerine dâhil olmuştur. Ancak 21'i hatalı ya da eksik dolum sebebi ile değerlendirmeden çıkarılmıştır. Yapılan anket işletmelerle ilgili demografik bilgiler, marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçleri ve karşılaşılan sorunlarla alakalı sorular içermekte olup anket neticesinde sorunların çözümlenmesine ilişkin düşünce ve davranışların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin toplanan veriler SPSS paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Araştırmada, çalışanların demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin normal dağılım testi ve faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili sonuçlar araştırmanın izleyen kısmında verilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizinin tespitinde ise Cronbach's Alpha katsayısından kullanılmıştır. Daha sonra dış pazarlara açılma faaliyetleri, marka tutundurma faaliyetleri ve işletme yönetim yapısı ile alakalı yönetici görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki dış pazarlara açılma faaliyetleri, marka tutundurma faaliyetleri ve yönetici görüşlerinin demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre

farklılıklarının tespiti için t testi (independent samples t test) ve tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile uygulanmıştır. Tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tukey Testi sonuçları ile birlikte verilmiştir. Ayrıca korelasyon analizleri ile regresyon analizleri de ilgili ölçeklere uygulanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda, Samsun ilinde faaliyet gösteren büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve alt ölçeklere ilişkin normallik testi, geçerlilik ve güvenirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin ayrı ayrı betimsel istatistikler, araştırmada kullanılan ölçekler ile katılımcıların bireysel özelliklerine göre görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular sunulmuştur. Sonrasında araştırmanın konusunu oluşturan dış pazarlara açılma süreçleri ve marka tutundurma faaliyetleri ile bu süreçlerde yaşanan sorunlara ilişkin yönetici görüşlerinin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL VE YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4’de Samsun ilinde faaliyet gösteren büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 4’e göre araştırmaya katılan yöneticilerin %19,0’ı kadın, %81,0’ı erkektir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş grupları incelendiğinde sırasıyla, 18-20 yaş arası (%2,5), 21-30 yaş arası (%24,7), 31-40 yaş arası (%33,3), 41-50 yaş arası (%29,6), 51 yaş ve üzeri (%7,4) yaşa sahip katılımcıların olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan büyümekte olan aile şirketleri yöneticilerinin sırasıyla; ilköğretim (%2,5), lise (%55,6), lise terk (%3,7), lisans (%14,8), ön lisans (%21,0), eğitim durumlarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin işletmede çalışma sürelerinin sırasıyla; 1 yıldan az (%3,7), 1-5 yıl (%19,8), 6-10 yıl (%53,1), 11 yıl ve üzeri (%21,0) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	15	19,0	İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	3	3,7
	Erkek	64	81,0		1-5 Yıl	16	19,8
Yaş	18-20 Yaş Arası	2	2,5		6-10 Yıl	43	53,1
	21-30 Yaş Arası	20	24,7	Gelir Düzeyi	11 Yıl ve Üzeri	17	21,0
	31-40 Yaş Arası	27	33,3		8000 TL- 10000TL	5	6,2
	41-50 Yaş Arası	24	29,6		10001 TL- 15000 TL	22	27,2
	51 Yaş ve Üzeri	6	7,4		15001TL-20000 TL	17	21,0
					20001TL-25000 TL	16	19,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	2,5	İşletme Faaliyet Süresi	25001 TL ve Üzeri	19	23,5
	Lise	45	55,6		6-10 Yıl	7	8,9
	Lise Terk	3	3,7		11-20 Yıl	14	17,7
	Lisans	12	14,8		21-30 Yıl	17	21,5
	Ön Lisans	17	21,0		31-40 Yıl	26	32,9
					41-50 Yıl	6	7,6
					51 Yıl ve Üzeri	9	11,4

Büyümekte olan aile şirketlerinde araştırmaya katılan yöneticilerin gelir durumlarının ise; 8000 TL- 10000TL (%6,2), 10001 TL- 15000 TL (%27,2), 15001TL- 20000 TL (%21,0), 20001TL-25000 TL (%19,8), 25001 TL ve üzeri (%23,5) şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde ise 6-10 Yıl (%8,9), 11-20 Yıl (%17,7), 21-30 Yıl (%21,5), 31-40 Yıl (%32,9), 41-50 Yıl (%7,6), 51 Yıl ve Üzeri (%11,4) olduğu görülmektedir.

Tablo 5’de Samsun ilinde faaliyet gösteren büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin yönetsel özellikleri araştırılmıştır.

Tablo 5’e göre yöneticilerin %54,4’ü aile üyesi, %45,6’sı aile üyesi değildir. Araştırmaya katılan yöneticilere göre aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin mezuniyet dereceleri %67,1 oranında yeterli iken %7,6 oranında yetersizdir. Yöneticinin mezun olduğu bölüm ile çalıştığı pozisyon arasında bağlantı %53,2 oranında var iken %20,3 oranında katılımcı yönetici bu bağlantının olmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların %26,6’sı ise mezun oldukları bölüm ile çalıştıkları bölüm arasında bağlantı kurma konusunda kararsız kalmışlardır. Daha önce farklı sektörde çalışan yönetici sayısı %45,6 iken daha önce farklı sektörde çalışmamış yönetici sayısı %54,4 oranındadır.

Tablo 5. Katılımcıların Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İfadeler	Katılım Düzeyi					
	Yönetici;	Evet(1)	Hayır(2)	Kısmen(3)	$\bar{x}$	s.s.
Aile üyesidir.	f	43	36	0	1,45	0,50
	%	54,4	45,6	0,0		
Mezuniyet derecesi yeterlidir.	f	53	6	0	1,58	0,87
	%	67,1	7,6	0,0		
Mezun olduğu bölüm ile çalıştığı pozisyon arasında bağlantı vardır.	f	42	16	21	1,73	0,85
	%	53,2	20,3	26,6		
Daha önce farklı sektörde çalışmıştır.	f	36	43	0	1,54	0,50
	%	45,6	54,4	0,0		
Daha önce farklı pozisyonlarda çalışmıştır.	f	69	10	0	1,12	0,33
	%	87,3	12,7	0,0		
Daha önce başka bir yerde çalışmıştır.	f	36	43	0	1,54	0,50
	%	45,6	54,4	0,00		
Aynı işletmede farklı pozisyonlarda çalışmıştır.	f	69	10	0	1,12	0,33
	%	87,3	12,7	0,00		

Araştırmaya katılan yöneticilerin %87,3'ü daha önce farklı pozisyonlarda çalışmışken %12,7'si çalışmamıştır. Yöneticilerin %45,6'sı daha önce başka bir yerde çalışmışken %54,4'ü çalışmamıştır. Katılımcı yöneticilerden %87,3'ü aynı işletmede farklı pozisyonlarda çalışmış olup %12,7'si çalışmamıştır.

5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN NORMALLİK TESTİ, GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik testi sonuçları tablo 6'da bulunmaktadır.

Tablo 6. Yönetici İşletme Görüşleri, Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri Ve Marka Tutundurma Faaliyetleri Ölçeklerine İlişkin Normallik Testi

	N	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık	
				Statistic	Std. Hata	Statistic	Std. Hata
Yönetici İşletme Görüşleri Ölçeği	79	3,67	,124	-,616	,271	-,582	,535
Dış Pazar Faaliyetleri Ölçeği	79	3,80	,121	-,692	,271	-,547	,535
Marka Faaliyetleri Ölçeği	79	3,69	,124	-,465	,271	-,858	,535

Tablo 6'da hipotez testlerinden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerinin test edilmesi amacıyla normallik testi yapılmıştır. Analiz sonucunda basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin +1,5 veya -1,5

aralığında değer aldığı tespit edilmiştir. +1,5 veya -1,5 aralığında değerler alan grupların arpıklık ve basıklık analizi sonucunda normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19):

$0 < R^2 < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < R^2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < R^2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R^2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte

Çalışma grubundan elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir (okluk, vd., 2012; Büyüköztürk, 2010). KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mkemmek bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağımlıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. KMO testi sonucunda, değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (okluk ve ark., 2012: 207).

Araştırmada kullanılan marka tutundurma faaliyetleri (MTF), dış pazarlara açılma faaliyetleri (DPF), ve yönetici işletme görüşleri (YİG) leklerine ilişkin faktör analizleri (eigenvalues, varyansı açıklama oranı) ve güvenirlik analizleri (Cronbach's Alpha) sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Yönetici İşletme Görüşleri, Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri Ve Marka Tutundurma Faaliyetleri Ölçeklerine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler

Ölçekler	Alt Ölçekler (Boyutlar)	Madde Sayısı	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
Yönetici İşletme Görüşleri	İşletme devri	3	3,922	28,017	28,017	0,700
	Çalışanlar Arasındaki Fark	4	2,488	17,769	45,785	0,774
	Aile Üyeleri	3	1,536	10,972	56,757	0,770
	İşletmenin Menfaatleri	2	1,117	7,975	64,732	0,794
	İşletmeye Bağlılık	2	1,055	7,534	72,266	0,783
	Genel	14				0,790
Dış Pazar Faaliyetleri	Personel	2	2,561	36,589	36,589	0,677
	Hedef Pazar	2	1,268	18,121	54,710	0,720
	Eğitim	3	1,119	15,992	70,702	0,736
	Genel	7				0,716
Marka Tutundurma Faaliyetleri	Marka Olma Süreci	4	3,824	95,606	95,606	0,982
	Marka Bütçeleri	3	2,887	96,218	96,218	0,977
	Genel	7				0,905

YİG: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,771; Bartlett's Testi: $\chi^2= 426,435$; P= 0,000

DPF: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,715; Bartlett's Testi: $\chi^2= 191,280$; P=0,000

MTF: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,863; Bartlett's Testi: $\chi^2= 816,724$; P= 0,000

Tablo 7’de, ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Yönetici işletme görüşleri ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri örneklem yeterliliğini göstermekte olup (KMO=0,771), Bartlett’s testi sonucu ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur ($\chi^2= 426,435$; $p<0,001$). Uygulanan faktör analizi sonucunda, yönetici işletme görüşleri ölçeğinin özdeğeri 3,922 ile 1,055 arasında değişmektedir. Söz konusu beş faktör toplam varyansın %72,266’sını açıklamaktadır. Yönetici işletme görüşleri ölçeğinin “işletme devri” faktörü toplam varyansın %28,0’ini açıklarken, “işletmeye bağlılık” faktörü %7,53’ünü açıklamaktadır. Ayrıca, yönetici işletme görüşleri ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri 0,700 ile

0,794 arasında değişmektedir. Bunun yanında yönetici işletme görüşleri ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,790 olarak gerçekleşmiştir.

Dış pazar faaliyetleri ölçeği için yapılan faktör analizinde KMO değeri örneklem yeterliliğini göstermekte olup ($KMO=0,715$), Bartlett's testi sonucu ise faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur ($\chi^2= 191,280$; $p<0,001$). Uygulanan faktör analizi sonucunda dış pazar faaliyetleri ölçeğinin özdeğeri 2,561 ile 1,119 arasında değişmektedir. Söz konusu üç faktör toplam varyansın %70,702'sini açıklamaktadır. Dış pazar faaliyetleri ölçeğinin "personel" faktörü toplam varyansın %36,58'ini açıklarken, "eğitim" faktörü %16'sını açıklamaktadır. Ayrıca, dış pazar faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,677 ile 0,736 arasında değişmektedir. Bunun yanında dış Pazar faaliyetleri ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,716 olarak hesaplanmıştır.

Marka tutundurma faaliyetleri ölçeği için uygulanan faktör analizinde Bartlett's testi sonucu, faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ($\chi^2= 816,724$; $p<0,001$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer- Olkin değeri ($KMO=0,863$) ise örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin özdeğeri 2,887 ile 3,824 arasındadır. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin "Marka Olma Süreci" faktörü toplam varyansın %95,60'ını açıklarken "Marka Bütçeleri" faktörü %96,21'ini açıklamaktadır. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,982 ile 0,977 arasında değişmektedir. Ayrıca, marka tutundurma faaliyetleri ölçeğine yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin 0,905 olduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak her bir ölçeğin Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeklerin iç tutarlık düzeylerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

5.2. YÖNETİCİ İŞLETME GÖRÜŞLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan yönetici işletme görüşleri değişkeni ile ilgili Samsun ilinde faaliyet gösteren büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin görüşleri doğrultusundaki her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır.

Tablo 8’de araştırmaya katılan katılımcıların yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme devri alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 8. Yönetici İşletme Görüşleri- İşletme Devri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi							
Yöneticiye Göre;		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)	$\bar{x}$	s.s.
Yönetim devrinde kişilerin yeteneklerini göz önünde bulundurulur.	f	3	10	11	30	23	3,70	1,19
	%	6,1	12,2	13,4	36,6	28,0		
İşletmenin gelecekte kimlere devredileceği belirlidir.	f	2	16	21	28	12	3,40	1,05
	%	2,4	19,5	25,6	34,1	15,2		
Büyüme stratejileri gelecek kuşakları kapsamaktadır.	f	4	16	15	21	23	3,54	1,10
	%	4,9	19,5	18,3	25,6	29,1		

Tablo 8’e göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme devri alt boyutunda yer alan “Yönetim devrinde kişilerin yeteneklerini göz önünde bulundurulur” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %6,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kararsızım”, %36,6’sı “Katılıyorum” ve %28,0’ı “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=1,19$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme devri alt boyutunda yer alan “İşletmenin gelecekte kimlere devredileceği belirlidir” ifadesi için %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %19,5’i “Katılmıyorum”, %25,6’sı “Kararsızım”, %34,1’i “Katılıyorum” ve %15,2’si “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye ait aritmetik ortalama değeri($\bar{x}=1,05$) ifadenin katılımcı yöneticiler tarafından işletme devri alt ölçekleri içerisinde en olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Yönetici işletme görüşleri işletme devri alt ölçekleri incelendiğinde “Büyüme stratejileri gelecek kuşakları kapsamaktadır” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %4,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %19,5’i “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Kararsızım”, %25,6’sı “Katılıyorum” ve %29,1’i “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile

alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=1,24$) katılımcı yöneticilerin işletme devri alt boyutuna ilişkin verdiği ifadelerden en olumlu ifade olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Yönetici İşletme Görüşleri- Çalışanlar Arasındaki Fark Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{x}$	S.S.
Yöneticiye Göre;		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)		
Kritik Görevlere Sadece Aile Üyelerinin Getirilmesi Gereklidir.	F	5	10	10	28	26	3,75	1,22
	%	6,1	12,2	12,2	34,1	31,7		
Terfi Ve Ücretlendirme Konusunda Aile Üyeleri İle Profesyonel Yöneticiler Arasında Fark Vardır	F	3	5	17	30	24	3,84	1,05
	%	3,37	6,1	20,7	36,6	29,3		
Profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında problem yaşanmaktadır.	F	8	10	22	30	9	3,27	1,14
	%	9,8	12,2	26,8	36,6	11,0		
İşletmede çalışan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında ayrım vardır.	F	1	13	15	28	22	3,72	1,08
	%	1,2	15,9	18,3	34,1	26,8		

Tablo 9’a göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin çalışanlar arasındaki fark alt boyutunda yer alan “Kritik Görevlere Sadece Aile Üyelerinin Getirilmesi Gereklidir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %6,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %12,2’si “Kararsızım”, %34,1’i “Katılıyorum” ve %31,7’si “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,75$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin çalışanlar arasındaki fark alt boyutunda yer alan “Terfi Ve Ücretlendirme Konusunda Aile Üyeleri İle Profesyonel Yöneticiler Arasında Fark Vardır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %3,37’si “Hiç Katılmıyorum”, %6,1’i “Katılmıyorum”, %20,7’si “Kararsızım”, %36,6’sı “Katılıyorum” ve %29,3’ü “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,84$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerle göre en olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme devri alt boyutunda yer alan “Profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında problem yaşanmaktadır” ifadesi için %9,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %26,8’i “Kararsızım”, %36,6’sı “Katılıyorum” ve %11,0’ı “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye ait aritmetik ortalama değeri($\bar{x}=3,27$) ifadenin katılımcı yöneticiler tarafından işletme devri alt ölçekleri içerisinde en olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Yönetici işletme görüşleri işletme devri alt ölçekleri incelendiğinde “İşletmede çalışan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında ayrım vardır” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %15,9’u “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Kararsızım”, %34,1’i “Katılıyorum” ve %26,8’i “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,72$) katılımcı yöneticilerin işletme devri alt boyutuna ilişkin verdiği ifadelerden daha olumlu ifade olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Yönetici İşletme Görüşleri- Aile Üyeleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{x}$	s.s.
		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)		
Yöneticiye Göre;								
Aile Üyeleri Arasında İş Paylaşımı Sorunu Vardır.	f	2	3	18	25	31	4,01	1,00
	%	2,4	3,7	22,0	30,5	37,8		
Karar alma sürecinde aile üyeleri arasında sorun yaşanmaktadır.	f	2	14	11	25	27	3,77	1,17
	%	2,4	17,1	13,4	30,5	32,9		
İşletmeye ait stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin müdahalesi vardır.	f	9	10	16	20	24	3,50	1,34
	%	11,0	12,2	19,5	24,4	29,3		

Tablo 10’a göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin aile üyeleri alt boyutunda yer alan “Aile Üyeleri Arasında İş Paylaşımı Sorunu Vardır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %3,7’si “Katılmıyorum”, %22,0’si “Kararsızım”, %30,5’i “Katılıyorum” ve %37,8’i “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=4,01$)

bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelere göre en olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

Yönetici işletme görüşleri aile üyeleri alt ölçekleri incelendiğinde “Karar alma sürecinde aile üyeleri arasında sorun yaşanmaktadır” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %17,1’i “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kararsızım”, %30,5’i “Katılıyorum” ve %32,9’u “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,77$) katılımcı yöneticilerin işletme devri alt boyutuna ilişkin verdiği ifadelerden daha olumlu ifade olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin aile üyeleri alt boyutunda yer alan “İşletmeye ait stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin müdahalesi vardır” İfadesi için %11,0’i “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %19,5’i “Kararsızım”, %24,4’ü “Katılıyorum” ve %29,3’ü “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye ait aritmetik ortalama değeri($\bar{x}=3,50$) ifadenin katılımcı yöneticiler tarafından işletme devri alt ölçekleri içerisinde en olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 11. Yönetici İşletme Görüşleri- İşletmenin Menfaatleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{x}$	s.s.
		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)		
Yöneticiye Göre; Aile konuları işletme konularına dahil edilmez.	f	2	13	11	33	20	3,70	1,09
	%	2,4	15,9	13,4	40,2	24,4		
Aile üyelerinin arasında çıkabilecek çıkar anlaşmazlığı işletme çıkarlarının önüne geçmektedir.	f	2	8	11	33	25	3,89	1,04
	%	2,4	9,8	13,4	40,2	30,5		

Tablo 11’e göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme menfaatleri alt boyutunda yer alan “Aile konuları işletme konularına dahil edilmez” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %15,9’u “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kararsızım”, %40,2’si “Katılıyorum” ve %24,4’ü “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,70$)

bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadeye göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

Yönetici işletme görüşleri işletme menfaatleri alt ölçekleri incelendiğinde “Aile üyelerinin arasında çıkabilecek çıkar anlaşmazlığı işletme çıkarlarının önüne geçmektedir” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %9,8’i “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kararsızım”, %40,2’si “Katılıyorum” ve %30,5’i “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,89$) katılımcı yöneticilerin işletme devri alt boyutuna ilişkin verdiği ifadeden daha olumlu ifade olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Yönetici İşletme Görüşleri- İşletmeye Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{x}$	s.s.
		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)		
Profesyonel yöneticiler işletmeye bağlıdır.	F	3	20	14	25	17	3,41	1,19
	%	3,7	24,4	17,1	30,5	20,7		
İşletme güncel gelişmeleri takip ederek uygulamaktadır.	F	4	10	10	34	21	3,73	1,14
	%	4,9	12,2	12,2	41,5	25,6		

Tablo 12’e göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletmeye bağlılık alt boyutunda yer alan “Profesyonel yöneticiler işletmeye bağlıdır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %3,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %24,4’ü “Katılmıyorum”, %17,1’i “Kararsızım”, %30,5’i “Katılıyorum” ve %20,7’si “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($X=3,41$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadeye göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

Yönetici işletme görüşleri işletmeye bağlılık alt ölçekleri incelendiğinde “İşletme güncel gelişmeleri takip ederek uygulamaktadır” ifadesi için katılımcı yöneticilerin; %4,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %12,2’si “Kararsızım”, %41,5’i “Katılıyorum” ve %25,6’sı “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,73$) katılımcı yöneticilerin işletme devri alt boyutuna ilişkin verdiği ifadelerden daha olumlu ifade olduğu görülmektedir.

5.4. DIŞ PAZAR FAALİYETLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan dış pazar faaliyetleri değişkeni ile ilgili Samsun ilinde faaliyet gösteren büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin görüşleri doğrultusundaki her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır.

Tablo 13’de araştırmaya katılan katılımcıların yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme devri alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 13. Dış Pazar Faaliyetleri- Personel Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi						$\bar{x}$	s.s.
Dış Pazar Faaliyetleri		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)		
Profesyonel yardıma ihtiyaç vardır.	f	2	10	15	35	17	3,69	1,02
	%	2,4	12,2	18,3	42,7	20,7		
Personel iş yükü artmaktadır.	f	1	13	10	25	30	3,81	1,07
	%	1,2	15,9	12,2	30,5	36,6		

Tablo 13’e göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin dış Pazar faaliyetleri ölçeğinin personel alt boyutunda yer alan “Profesyonel yardıma ihtiyaç vardır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Kararsızım”, %42,7’si “Katılıyorum” ve %20,7’si “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($X=3,69$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadeye göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

Dış Pazar faaliyetleri personel alt ölçekleri incelendiğinde “Personel iş yükü artmaktadır” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %15,9’si “Katılmıyorum”, %12,2’si “Kararsızım”, %30,5’i “Katılıyorum” ve %36,6’sı “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama

incelendiğinde ($\bar{x}=3,81$) katılımcı yöneticilerin personel alt boyutuna ilişkin verdiği ifadeye göre daha olumlu ifade olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Dış Pazar Faaliyetleri- Hedef Pazar Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi							
Dış Pazar Faaliyetleri		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)	$\bar{x}$	s.s.
Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmemektedir.	f	1	13	10	25	30	3,88	1,13
	%	1,2	15,9	12,2	30,5	36,6		
Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilmesine gerek vardır	f	1	10	10	35	23	3,87	1,01
	%	1,2	12,2	12,2	42,7	28,0		

Tablo 14’e göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin dış Pazar faaliyetleri ölçeğinin hedef pazar alt boyutunda yer alan “Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmemektedir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %15,9’u “Katılmıyorum”, %12,2’si “Kararsızım”, %30,5’i “Katılıyorum” ve %36,6’sı “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,88$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadeye göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Dış Pazar faaliyetleri personel alt ölçekleri incelendiğinde “Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilmesine gerek vardır” ifadesi için katılımcı yöneticilerin; %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %12,2’si “Kararsızım”, %42,7’si “Katılıyorum” ve %28,0’i “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,87$) katılımcı yöneticilerin personel alt boyutuna ilişkin verdiği ifadeyle aynı düzeyde olumlu ifade olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Dış Pazar Faaliyetleri- Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyleri						$\bar{x}$	s.s.
Dış Pazar Faaliyetleri		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)		
Yöneticinin Mevzuata Hakimiyeti Yetersizdir	f	3	10	10	28	28	3,86	1,15
	%	3,7	12,2	12,2	34,1	34,1		
Eğitim Düzeyi Önemlidir.	f	1	15	13	26	24	3,72	1,13
	%	1,2	18,3	15,9	31,7	29,3		
Yönetimdeki aile üyelerinin hepsinin onayı olmalıdır.	f	2	12	16	24	25	3,73	1,14
	%	2,4	14,6	19,5	29,3	30,5		

Tablo 15'e göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin dış Pazar faaliyetleri ölçeğinin eğitim alt boyutunda yer alan “Yöneticinin Mevzuata Hakimiyeti Yetersizdir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %3,7'si “Hiç Katılmıyorum”, %12,2'si “Katılmıyorum”, %12,2'si “Kararsızım”, %34,1'i “Katılıyorum” ve %34,1'i “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,86$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerine göre en olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

Dış Pazar faaliyetleri eğitim alt ölçekleri incelendiğinde “Eğitim Düzeyi Önemlidir” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %1,2'si “Hiç Katılmıyorum”, %18,3'ü “Katılmıyorum”, %15,9'u “Kararsızım”, %31,7'si “Katılıyorum” ve %29,3'ü “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,72$) katılımcı yöneticilerin personel alt boyutuna ilişkin verdiği ifadelerine göre daha olumsuz ifade olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dış Pazar faaliyetleri ölçeğinin eğitim alt boyutunda yer alan “Yönetimdeki aile üyelerinin hepsinin onayı olmalıdır” ifadesi için %2,4'ü “Hiç Katılmıyorum”, %14,6'sı “Katılmıyorum”, %19,5'i “Kararsızım”, %29,3'ü “Katılıyorum” ve %30,5'i “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye ait aritmetik ortalama değeri ($\bar{x}=3,73$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerine göre daha olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

5.5. MARKA FAALİYETLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan marka faaliyetleri değişkeni ile ilgili Samsun ilinde faaliyet gösteren büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin görüşleri doğrultusundaki her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır.

Tablo 16’da araştırmaya katılan katılımcıların yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme devri alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 16. Marka Faaliyetleri- Marka Olma Süreci Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyleri						$\bar{x}$	S.S.
		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)		
Profesyonel yardım Gerekmemektedir.	F	1	18	14	21	25	3,64	1,18
	%	1,2	22,0	17,1	25,6	30,5		
Yeterli Personel Yoktur.	F	8	12	15	24	20	3,45	1,29
	%	9,8	14,6	18,3	29,3	24,4		
Personel İş Yüğü Artmaktadır	F	1	10	12	30	26	3,88	1,04
	%	1,2	12,2	14,6	36,6	31,7		
Uzun bir Süreç olmasına rağmen ihtiyaç vardır	F	1	10	17	29	22	3,77	1,03
	%	1,2	12,2	20,7	35,4	26,8		

Tablo 16’a göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin marka faaliyetleri ölçeğinin marka olma süreci alt boyutunda yer alan “Profesyonel Yardım Gerekmemektedir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %22,0’si “Katılmıyorum”, %17,1’i “Kararsızım”, %25,6’sı “Katılıyorum” ve %30,5’i “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,64$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerine göre daha olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

Marka faaliyetleri alt ölçekleri incelendiğinde “Yeterli Personel Yoktur” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %9,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %14,6’sı “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Kararsızım”, %29,3’ü “Katılıyorum” ve %24,4’ü “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,45$)

katılımcı yöneticilerin marka faaliyetlerine ilişkin verdiği ifadelerine göre en olumsuz ifade olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin marka faaliyetleri ölçeğinde yer alan “Personel İş Yükü Artmaktadır” İfadesi için %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %14,6’sı “Kararsızım”, %36,6’sı “Katılıyorum” ve %31,7’si “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye ait aritmetik ortalama değeri($\bar{x}=3,88$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerine göre en olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

Marka faaliyetleri alt ölçekleri incelendiğinde “Uzun bir Süreç olmasına rağmen ihtiyaç vardır” ifadesi için katılımcı yöneticilerin ; %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %20,7’si “Kararsızım”, %35,4’ü “Katılıyorum” ve %26,8’i “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinde bulunmuştur. İfade ile alakalı aritmetik ortalama incelendiğinde ($\bar{x}=3,77$) katılımcı yöneticilerin marka faaliyetlerine ilişkin verdiği ifadelerine göre daha olumlu ifade olduğu görülmektedir.

Tablo 17’de araştırmaya katılan katılımcıların marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin marka bütçeleri alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 17. Marka Faaliyetleri- Marka Bütçeleri Alt Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Marka Faaliyetleri		Hiç Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)	$\bar{x}$	S.S.
Maliyet gereksizdir.	f	1	12	15	30	21	3,73	1,05
	%	1,2	14,6	18,3	36,6	25,6		
Düşük bütçe yetersizdir.	f	2	18	13	20	26	3,63	1,23
	%	2,4	22,0	15,9	24,4	31,7		
Sosyal Platformlar Marka hatırlanma düzeyini artırır.	f	2	10	17	30	20	3,70	1,06
	%	2,4	12,2	20,7	36,6	24,4		

Tablo 17’e göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin marka faaliyetleri ölçeğinin marka bütçeleri alt boyutunda yer alan “Maliyet gereksizdir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %14,6’sı “Katılmıyorum”, %18,3’ü “Kararsızım”, %36,6’sı

“Katılıyorum” ve %25,6’sı “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($X=3,73$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerine göre daha olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin marka faaliyetleri ölçeğinde yer alan “Düşük bütçe yetersizdir” ifadesi için %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %22,0’si “Katılmıyorum”, %15,9’u “Kararsızım”, %24,4’ü “Katılıyorum” ve %31,7’si “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. İfadeye ait aritmetik ortalama değeri ($\bar{x}=3,63$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerine göre daha olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

Tabloya göre büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin marka faaliyetleri ölçeğinde yer alan “Sosyal Platformlar Marka hatırlanma düzeyini artırır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcı yöneticilerin; %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %12,2’si “Katılmıyorum”, %20,7’si “Kararsızım”, %36,6’sı “Katılıyorum” ve %24,4’ü “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($X=3,70$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğer ifadelerine göre daha olumlu ifade olduğunu göstermektedir.

5.6. KATILIMCI YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ, MARKA FAALİYETLERİ VE DIŞ PAZARLARA AÇILMA FAALİYETLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici görüşleri, marka faaliyetleri ve dış pazarlara açılma faaliyetleri kavramlarıyla ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, işletmede çalışma sürelerine ve gelirlerine göre karşılaştırılması yapılmış, sonuçlar tablo halinde sunularak yorumlanmıştır.

Tablo 18’de katılımcıların yönetici görüşleri, marka faaliyetleri ve dış pazarlara açılma faaliyetleri konularına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 18. Katılımcıların Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (t Testi Sonuçları)

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	T	P
Marka Faaliyetleri	Kadın	15	1,97	0,39	-12,066	0,000*
	Erkek	64	4,09	0,78		
Dış Pazar Faaliyetleri	Kadın	15	2,01	0,41	-10,175	0,000*
	Erkek	64	4,21	0,67		
Yönetici Görüşleri	Kadın	15	1,92	0,39	-10,791	0,000*
	Erkek	64	4,07	0,74		

*:p<0,01

Tablo 18'deki bulgulara göre katılımcıların, marka faaliyetleri ($p=0,000$), dış Pazar faaliyetleri ($p=0,000$) ve yönetici görüşleri ($p=0,000$) konularında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Katılımcı yöneticilerin marka faaliyetleri ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde erkeklerin ($\bar{x}=4,09$) bu konuda kadınlardan ($\bar{x}=1,97$) daha olumlu düşündüğü anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile erkekler kadınlara göre marka faaliyetlerine daha olumlu bakmaktadır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken hususlardan biri aile şirketlerinde bulunan yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu faktörüdür. Katılımcıların dış pazar faaliyetleri ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde erkeklerin ($\bar{x}=4,21$) bu konuda kadınlardan ($\bar{x}=2,01$) daha olumlu düşündüğü anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile erkekler kadınlara göre dış pazar faaliyetlerine daha olumlu bakmaktadır. Katılımcıların yönetici görüşleri ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde erkeklerin ($\bar{x}=4,07$) bu konuda kadınlardan ($\bar{x}=1,92$) daha olumlu düşündüğü anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile erkekler kadınlara göre dış pazar faaliyetlerine daha olumlu bakmaktadır.

Tablo 19'a göre Samsun ilinde faaliyet gösteren toptan gıda işletmelerinde çalışan yöneticilerin marka tutundurma faaliyetleri ($p=0,308 > 0,05$) ve dış pazarlara açılma faaliyetleri ($p=0,142 > 0,05$) hakkındaki görüşleri yaş aralıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin yaş aralığı 41-50 Yaş Arası ($\bar{x}=3,90$) iken marka tutundurma faaliyetleri ile alakalı en olumsuz dönüşlerin 18-20 Yaş Arası ($\bar{x}=2,64$) çalışan yöneticilere ait olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre katılımcı yöneticilerin yaş aralıklarının marka faaliyetleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin yaş aralıkları 51 Yaş Ve Üzeri ($\bar{x}=3,30$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin 18-20 Yaş Arası ($\bar{x}=2,50$)

düzeyinde çalışan katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre katılımcıların yaş aralıklarının dış pazarlara açılma ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Yönetici görüşleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin yaş aralığı 51 ve üzeri ($\bar{x}=5,00$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin 18-20 yaş ($\bar{x}=1,00$) aralığındaki katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre her yaş aralığının yönetici görüşleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Marka Faaliyetleri	18-20 Yaş Arası	2	2,64	0,30	1,224	0,308	-
	21-30 Yaş Arası	20	3,77	0,62			-
	31-40 Yaş Arası	27	3,83	0,78			-
	41-50 Yaş Arası	24	3,90	0,92			-
	51 Yaş Ve Üzeri	6	3,71	0,67			-
Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Dış Pazar Faaliyetleri	18-20 Yaş Arası	2	2,50	0,10	1,778	0,142	-
	21-30 Yaş Arası	20	3,32	0,37			-
	31-40 Yaş Arası	27	3,35	0,39			-
	41-50 Yaş Arası	24	3,28	0,53			-
	51 Yaş Ve Üzeri	6	3,30	0,47			-
Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Yönetici Görüşleri	18-20 Yaş Arası	2	1,00	0,00	212,142	0,000*	B,c,d,e
	21-30 Yaş Arası	20	2,28	0,37			A,c,d,e
	31-40 Yaş Arası	27	3,70	0,29			A,b,d,e
	41-50 Yaş Arası	24	4,65	0,33			A,b,c
	51 Yaş Ve Üzeri	6	5,00	0,00			A,b,c

*:p<0,01; a: 18-20 Yaş Arası; b: 21-30 Yaş Arası; c: 31-40 Yaş Arası; d: 41-50 Yaş Arası; e: 51 Yaş Ve Üzeri

Tablo 20'e göre Samsun ilinde faaliyet gösteren toptan gıda işletmelerinde çalışan yöneticilerin marka tutundurma faaliyetleri ($p=0,000 < 0,01$) ve dış pazarlara açılma faaliyetleri ($p=0,000 < 0,01$) hakkındaki görüşleri eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin eğitim düzeyleri Ön lisans ($\bar{x}=4,79$) iken marka tutundurma faaliyetleri ile alakalı en olumsuz dönüşlerin ilköğretim ($\bar{x}=2,00$) mezunlarına ait olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre her

eğitim seviyesinin marka faaliyetleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin eğitim düzeyleri lisans ($\bar{x}=3,59$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin ilköğretim ($\bar{x}=1,85$) mezunu katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre her eğitim seviyesinin dış pazarlara açılma faaliyetleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Yönetici görüşleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin eğitim düzeyleri ön lisans ($\bar{x}=4,93$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin ilköğretim ($\bar{x}=1,00$) mezunu katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre her eğitim seviyesinin dış pazarlara açılma faaliyetleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Marka Faaliyetleri	İlköğretim	2	2,00	0,40	44,027	0,000*	b,c,d,e
	Lise	45	3,37	0,55			A,d,e
	Lise Terk	3	3,85	0,00			A,e
	Lisans	12	4,27	0,19			A,b,e
	Ön lisans	17	4,79	0,13			A,b,c,d
Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Dış Pazar Faaliyetleri	İlköğretim	2	1,85	0,40	12,152	0,000*	B,c,d,e
	Lise	45	3,20	0,44			A,d
	Lise Terk	3	3,57	0,00			A
	Lisans	12	3,59	0,19			A,b
	Ön lisans	17	3,46	0,13			A
Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Yönetici Görüşleri	İlköğretim	2	1,00	0,00	47,293	0,000*	B,c,d,e
	Lise	45	3,03	0,76			A,d,e
	Lise Terk	3	4,02	0,04			A
	Lisans	12	4,39	0,28			A,b
	Ön lisans	17	4,93	0,07			A,b

*:p<0,001; a: İlköğretim; b: Lise; c: Lise Terk; d: Lisans; e: Ön lisans

Tablo 21'e göre Samsun ilinde faaliyet gösteren toptan gıda işletmelerinde çalışan yöneticilerin marka tutundurma faaliyetleri ($p=0,268 > 0,05$) ve dış pazarlara açılma faaliyetleri ($p=0,343 > 0,05$) hakkındaki görüşleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin çalışma süreleri 6-10 yıl ($\bar{x}=3,91$) iken

marka tutundurma faaliyetleri ile alakalı en olumsuz dönüşlerin 11 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,47$) çalışan yöneticilere ait olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre çalışma sürelerinin marka faaliyetleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin çalışma süreleri 1-5 yıl ($\bar{x} = 3,36$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin 1 yıldan az ($\bar{x} = 3,14$) ve 11 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 3,14$) çalışan katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre çalışma sürelerinin dış pazarlara açılma ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Yönetici görüşleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin çalışma süreleri 11 yıl ve üzeri ($\bar{x} = 4,94$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin 1 yıldan az ($\bar{x} = 1,00$) çalışan katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre çalışma sürelerinin yönetici görüşleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Görüşlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Marka Faaliyetleri	1 Yıldan Az	3	3,76	1,15	1,339	0,268	-
	1-5 Yıl	16	3,84	0,75			-
	6-10 Yıl	43	3,91	0,76			-
	11 Yıl ve Üzeri	17	3,47	0,81			-
Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Dış Pazar Faaliyetleri	1 Yıldan Az	3	3,14	0,49	1,128	0,343	-
	1-5 Yıl	16	3,36	0,40			-
	6-10 Yıl	43	3,35	0,46			-
	11 Yıl ve Üzeri	17	3,14	0,44			-
Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Yönetici Görüşleri	1 Yıldan Az	3	1,00	0,00	160,824	0,000*	B,c,d
	1-5 Yıl	16	2,18	0,30			A,c,d
	6-10 Yıl	43	3,86	0,51			A,b,d
	11 Yıl ve Üzeri	17	4,94	0,06			A,b,c

*:p<0,001; a: 1 Yıldan Az; b: 1-5 Yıl; c: 6-10 Yıl; d: 11 Yıl ve Üzeri

Tablo 22'e göre Samsun ilinde faaliyet gösteren toptan gıda işletmelerinde çalışan yöneticilerin marka tutundurma faaliyetleri ($p= 0,079 > 0,05$) ve dış pazarlara açılma faaliyetleri ($p=0,194>0,005$) hakkındaki görüşleri gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin gelirleri 20001 TL-25000 TL ($\bar{x}= 4,04$) iken marka tutundurma faaliyetleri ile alakalı en olumsuz dönüşlerin 8000 TL- 10000TL ($\bar{x}= 3,14$) çalışan yöneticilere ait olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre gelir düzeylerinin marka faaliyetleri ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin gelirleri 10001 TL- 15000 TL ($\bar{x}= 3,37$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin 8000 TL- 10000TL ($\bar{x}= 2,85$) düzeyinde çalışan katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre gelir düzeylerinin dış pazarlara açılma ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Yönetici görüşleri ölçeğine en olumlu değerlendirmeleri yapan katılımcı yöneticilerin gelirleri 25001 TL ve üzeri ($\bar{x}= 4,82$) seviyesinde iken en olumsuz değerlendirmelerin 8000 TL- 10000TL ($\bar{x}= 1,00$) düzeyinde çalışan katılımcı yöneticilere ait olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tukey testi sonuçlarına göre gelir düzeylerinin dış pazarlara açılma ile alakalı görüşlerde farklılıklar oluşturmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların Görüşlerinin Gelirlerine Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Marka Faaliyetleri	8000 TL- 10000 TL	5	3,14	0,39	2,184	0,079	-
	10001 TL- 15000 TL	22	3,74	0,73			-
	15001TL-20000 TL	17	3,57	0,82			-
	20001TL-25000 TL	16	4,04	0,84			-
	25001 TL ve Üzeri	19	4,03	0,74			-
Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Dış Pazar Faaliyetleri	8000 TL- 10000 TL	5	2,85	0,66	1,560	0,194	-
	10001 TL- 15000 TL	22	3,37	0,33			-
	15001TL-20000 TL	17	3,26	0,47			-
	20001TL-25000 TL	16	3,30	0,50			-
	25001 TL ve Üzeri	19	3,36	0,41			-
Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Yönetici Görüşleri	8000 TL- 10000 TL	5	1,00	0,00	217,359	0,00*	B,c,d,e
	10001 TL- 15000 TL	22	2,43	0,48			A,c,d,e
	15001TL-20000 TL	17	3,73	0,19			A,b,d,e
	20001TL-25000 TL	16	4,25	0,28			A,b,c,e
	25001 TL ve Üzeri	19	4,82	0,07			A,b,c,d

*: $p<0,001$; a: 8000 TL- 10000TL; b: 10001 TL- 15000 TL; c: 15001TL-20000 TL; d: 20001TL-25000 TL; e: 25001 TL ve Üzeri

5.7. KATILIMCILARIN MARKA FAALİYETLERİ İLE DIŞ PAZARLARA AÇILMA FAALİYETLERİNİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada marka faaliyetleri, dış pazarlara açılma faaliyetleri ve yönetici görüşleri arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23’deki bulgulara göre, katılımcıların marka faaliyetleri ve dış pazarlara açılma süreçleri ile yönetici görüşleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, dış pazarlara açılma faaliyetleri değişkeniyle yönetici görüşleri arasında çok güçlü kuvvette pozitif yönde korelasyon vardır ($0,90 < r = 0,990$). Yönetici görüşleri ile dış pazarlara açılma faaliyetlerinin alt boyutları olan; personel ($r = 0,977$), hedef pazar ($r = 0,978$), eğitim ($r = 0,987$) boyutlarının pozitif yönlü ilişki olduğu elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri, Marka Tutundurma Faaliyetleri ve Yönetici Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi

Değişkenler		Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri	Marka Tutundurma Faaliyetleri	Yönetici Görüşleri
Dış pazarlara açılma Faaliyetleri	Personel	0,988**	0,978**	0,977**
	Hedef Pazar	0,987**	0,972**	0,978**
	Eğitim	0,980**	0,973**	0,987**
	Genel	-	0,989**	0,990**
Marka Tutundurma Faaliyetleri	Marka Olma Süreci	0,987**	0,999**	0,993**
	Marka Bütçeleri	0,986**	0,997**	0,986**
	Genel	0,989**	-	0,992**
Yönetici Görüşleri Genel		0,990**	0,992**	-

**: $p < 0,05$

Yine tablo 23’deki bulgulara göre katılımcıların marka tutundurma faaliyetleri ve alt boyutları ile yönetici görüşleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde marka tutundurma faaliyetleri değişkeniyle yönetici görüşleri arasında pozitif yönde korelasyon vardır ($r = 0,992$). Yönetici görüşleri ile marka tutundurma faaliyetlerinin boyutları olan; marka olma süreci ($r = 0,993$), marka bütçeleri ($r = 0,986$)

boyutlarının, pozitif yönlü ilişkisi olduğunu tabloda ortaya konulan veriler göstermektedir.

Yukarıdaki bulgulara ek olarak, tablo 23’de dış pazarlara açılma faaliyetleri ve alt boyutları ile marka tutundurma faaliyetleri arasındaki korelasyon katsayılarının tamamının anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, dış pazarlara açılma faaliyetleri değişkeniyle marka tutundurma faaliyetleri değişkeni arasında pozitif yönde çok kuvvetli korelasyon olduğu görülmektedir ($0,90<r= 0,989$).

Araştırmanın izleyen kısmında katılımcı dış pazarlara açılma faaliyetleri ile marka tutundurma faaliyetlerinin işletme yönetim yapısına etkisinin anlaşılabilmesi için basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 24’de dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletme yönetim yapısına etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 24. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle İşletme Yönetim Yapısı Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	P	ANOVA
Sabit	-118	0,065	-1,819	0,073	F=3659,327 P=0,000*
Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri	0,998	0,016	60,492	0,000*	

Bağımlı Değişken; İşletme Yönetim Yapısı * $p<0,01$ b_j:Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 24’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=3659,327$; $p<0,01$).

Tablo 24 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile işletme yönetim yapısı 0,998 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri işletme yönetim yapısını pozitif yönde etkilemektedir. Yani dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi işletme yönetimine ait yönetici görüşlerinin pozitif yönlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Tablo 25. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle İşletme Yönetim Yapısı Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	P	ANOVA
Sabit	0,091	0,055	1,643	0,104	F=4544,649 P=0,000
Marka Tutundurma Faaliyetleri	0,970	0,014	67,414	0,000	

Bağımlı Değişken; İşletme Yönetim Yapısı * $p<0,01$ b_j:Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 25'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=4544,649$; $p<0,01$).

Tablo 25 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile işletme yönetim yapısı 0,970 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri işletme yönetim yapısını pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi işletme yönetimine ait yönetici görüşlerinin pozitif yönlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Tablo 26. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde profesyonel yardım gerekmektedir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B_j	$S(b_j)$	T	p	ANOVA
Sabit	-257	0,098	-2624	0,010	F=1727,974 P= 0,000
Marka Tutundurma Faaliyetleri	1,056	0,025	41,569	0,000	

Bağımlı Değişken; Marka Tutundurma Faaliyetlerinde profesyonel yardım gerekmektedir
* $p<0,01$ b_j : Beta Katsayısı; $s(b_j)$: Standart Hata

Tablo 26'daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=1727,974$; $p<0,01$).

Tablo 26 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile profesyonel yardım gereklidir ölçeği 1,056 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri profesyonel yardım gerekliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi profesyonel yardımın gerekliliğini arttırmaktadır. Bu da “Marka tutundurma sürecinde yöneticiler profesyonel destek almalıdır” şeklinde geliştirilen araştırmanın birinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır

Tablo 27. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde yeterli personel yoktur Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B_j	$S(b_j)$	T	P	ANOVA
Sabit	-712	0,107	-6,641	0,000	F=1648,256 P= 0,000
Marka Tutundurma Faaliyetleri	1,132	0,028	40,599	0,000	

Bağımlı Değişken; Marka Tutundurma Faaliyetlerinde yeterli personel yoktur * $p<0,01$ b_j : Beta Katsayısı; $s(b_j)$: Standart Hata

Tablo 27'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=1648,256$; $p<0,01$).

Tablo 27 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile yeterli personel yoktur ölçeği 1,132 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri yeterli personel yoktur ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi yeterli personel gerekliliğini arttırmaktadır. Bu da “Marka tutundurma ve marka geliştirmek için yeterli personel yoktur” şeklinde geliştirilen araştırmanın ikinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır

Tablo 28. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Personel İş Yükü Artmaktadır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	P	ANOVA
Sabit	0,439	0,103	4,278	0,000	F=1222,524 P= 0,000
Marka Tutundurma Faaliyetleri	0,932	0,027	34,965	0,000	

Bağımlı Değişken; Marka Tutundurma Faaliyetlerinde personel iş yükü artmaktadır *p<0,01 b_j:Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 28’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=1222,524; p<0,01).

Tablo 28 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile personel iş yükü artmaktadır ölçeği 0,932 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri personel iş yükü artmaktadır ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi personel iş yükünü arttırmaktadır. Bu da “Marka tutundurma sürecinde personel iş yükü artmaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır

Tablo 29. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Maliyet Gereksizdir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	t	P	ANOVA
Sabit	0,226	0,082	2,749	0,007	F=1975,415 P=0,000
Marka Tutundurma Faaliyetleri	0,949	0,021	44,446	0,000	

Bağımlı Değişken; Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Maliyet gereksizdir *p<0,01 b_j:Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 29’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=1975,415; p<0,01).

Tablo 29 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile Maliyet gereksizdir ölçeği 0,949 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri Maliyet gereksizdir ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi maliyetleri arttırmaktadır. Bu da “Yöneticiler marka tutundurma sürecinde oluşacak maliyetten kaçınmaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın dördüncü hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 30. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Marka Olmak Uzun Bir Süreç Olduğundan İhtiyaç Yoktur Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	0,330	0,081	4,092	0,000	F=1972,850 P=0,000
Marka Tutundurma Faaliyetleri	0,931	0,021	44,417	0,000	

Bağımlı Değişken; Marka Tutundurma Faaliyetlerinde marka olmak uzun bir süreç olduğundan ihtiyaç yoktur *p<0,01 b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 30’daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=1972,850; p<0,01).

Tablo 30 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile marka olmak uzun bir süreç olduğundan ihtiyaç yoktur ölçeği 0,931 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri marka olmak uzun bir süreç olduğundan ihtiyaç yoktur ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi uzun bir marka olma sürecinin başlamasına sebep olur ve yöneticiler bu sürece ihtiyaç duymazlar. Bu da “Yöneticiler marka tutundurma sürecini uzun bularak sürece zaman ve emek harcamaktan kaçınmaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın beşinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 31. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Düşük Bütçe Yetersizdir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	-316	0,104	-3,030	0,003	F=1569,590 P=0,000
Marka Tutundurma Faaliyetleri	1,072	0,027	39,618	0,000	

Bağımlı Değişken; Marka Tutundurma Faaliyetlerinde düşük bütçe yetersizdir *p<0,01 b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 31'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=1569,590$; $p<0,01$).

Tablo 31 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile düşük bütçe yetersizdir ölçeği 1,072 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri düşük bütçe yetersizdir ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi ile düşük bütçeler yetersiz kalır. Bu da “Düşük bütçelerle yapılan çalışmalar büyümekte olan markaların tutunması için yeterli düzeyde değildir” şeklinde geliştirilen araştırmanın altıncı hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 32. Marka Tutundurma Faaliyetleri İle Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Sosyal Platformlar Marka Hatırlanma Düzeyini Arttırır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B_j	$S(b_j)$	T	p	ANOVA
Sabit	0,289	0,085	3,405	0,001	$F=1765,935$ $P= 0,000$
Marka Tutundurma Faaliyetleri	0,928	0,022	42,023	0,000	

Bağımlı Değişken; Marka Tutundurma Faaliyetlerinde Sosyal platformlar marka hatırlanma düzeyini arttırır * $p<0,01$ b_j : Beta Katsayısı; $s(b_j)$: Standart Hata

Tablo 32'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=1765,935$; $p<0,01$).

Tablo 32 incelendiğinde marka tutundurma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile Sosyal platformlar marka hatırlanma düzeyini arttırır ölçeği 0,928 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle marka tutundurma faaliyetleri Sosyal platformlar marka hatırlanma düzeyini arttırır ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani marka tutundurma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi ile sosyal platformlarda marka hatırlanma düzeyini arttırmaya başlar. Bu da “Sosyal platformlarda yapılan tanıtım ve kampanyalar ile çeşitle marka tutundurma faaliyetleri marka hatırlanma düzeyini arttırır” şeklinde geliştirilen araştırmanın yedinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 33. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Profesyonel Yardıma İhtiyaç Vardır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	p	ANOVA
Sabit	0,240	0,113	2,119	0,037	F=1004,486 P=0,000
Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri	0,912	0,029	31,694	0,000	

Bağımlı Değişken; Dış pazarlara açılma Faaliyetlerinde Profesyonel yardıma ihtiyaç vardır
*p<0,01 b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 33'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=1004,486; p<0,01).

Tablo 33 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile “profesyonel yardıma ihtiyaç vardır” ölçeği 0,912 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri Profesyonel yardıma ihtiyaç vardır ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi ile Profesyonel yardıma ihtiyaç çoğalır. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde yöneticiler profesyonel yardım kullanmamaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın sekizinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 34. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Personel İş Yükü Artmaktadır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	p	ANOVA
Sabit	-0,003	0,064	-0,042	0,966	F=3819,065 P=0,000
Dış pazarlara açılma Faaliyetleri	1,003	0,016	61,799	0,000	

Bağımlı Değişken; Dış pazarlara açılma Faaliyetlerinde Personel İş Yükü Artmaktadır *p<0,01
b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 34'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=3819,065; p<0,01).

Tablo 34 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile “Personel İş Yükü Artmaktadır” ölçeği 1,003 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri Personel İş Yükü Artmaktadır ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi ile personel iş yükü çoğalır. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde personel

iş yükü artmaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın dokuzuncu hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 35. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmeğinde Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	p	ANOVA
Sabit	-0,078	0,097	-0,804	0,424	F=1795,566 P=0,000
Dış pazarlara açılma Faaliyetleri	1,043	0,025	42,374	0,000	

Bağımlı Değişken; Dış pazarlara açılma Faaliyetlerinde Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmeğinde *p<0,01 b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 35’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=1795,566; p<0,01).

Tablo 35 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile “Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmeğinde” ölçeği 1,043 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmeğinde ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde ürünün özelliklerinin ve marka yapısının açılmak istenilen pazara uygun olup olmadığı detaylıca araştırılmamaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın dokuzuncu hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 36. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Yöneticinin Mevzuata Hakimiyeti Yetersizdir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	p	ANOVA
Sabit	-0,070	0,094	-0,746	0,458	F=1879,887 P=0,000
Dış pazarlara açılma Faaliyetleri	1,037	0,024	43,358	0,000	

Bağımlı Değişken; Dış pazarlara açılma Faaliyetlerinde Yöneticinin Mevzuata Hakimiyeti Yetersizdir *p<0,01 b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 36’daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=1879,887; p<0,01).

Tablo 36 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile yöneticinin mevzuata hakimiyeti yetersizdir ölçeği 1,037 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri “Yöneticinin Mevzuata

Hakimiyeti Yetersizdir” ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi ile yöneticilerin mevzuat bilgilerinin artış göstermesi doğru orantılı ilerlemektedir. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde yöneticiler iç ve dış mevzuata hâkim değildirler” şeklinde geliştirilen araştırmanın onuncu hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 37. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Mevcut Ürün Ve Marka Yapısının Hedef Dış Pazara Uygun Hale Getirilesine Gerek Vardır Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	T	P	ANOVA
Sabit	0,316	0,101	3,134	0,002	F=1333,079 P=0,000
Dış pazarlara açılma Faaliyetleri	0,935	0,026	36,511	0,000	

Bağımlı Değişken; Dış pazarlara açılma Faaliyetlerinde Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilesine gerek vardır *p<0,01 b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 37’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=1333,079; p<0,01).

Tablo 37 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile “Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilesine gerek vardır” ölçeği 0,935 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilesine gerek vardır ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi ile Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilmesine gerek vardır. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde ürünün özelliklerinin ve marka yapısının açılmak istenilen pazara uygun olup olmadığı detaylıca araştırılmamaktadır” şeklinde geliştirilen araştırmanın onbirinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 38. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Eğitim Düzeyi Önemlidir Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B _j	S (b _j)	t	p	ANOVA
Sabit	-0,242	0,092	-2,622	0,011	F=1980,914 P= 0,000
Dış pazarlara açılma Faaliyetleri	1,042	0,023	44,507	0,000	

Bağımlı Değişken; Dış pazarlara açılma Faaliyetlerinde Eğitim Düzeyi Önemlidir *p<0,01 b_j :Beta Katsayısı; s(b_j): Standart Hata

Tablo 38'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=1980,914$; $p<0,01$).

Tablo 38 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile Eğitim Düzeyi Önemlidir ölçeği 1,042 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri Eğitim Düzeyi Önemlidir ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi eğitim düzeyinin artırılması gereklidir. Bu da “Eğitim durumlarına göre yöneticiler dış pazarlara açılmaktan kaçınmaktadırlar” şeklinde geliştirilen araştırmanın onikinci hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 39. Dış Pazarlara Açılma Faaliyetleri İle Dış Pazarlara Açılma Faaliyetlerinde Yönetimdeki Aile Üyelerinin Hepsinin Onayı Olmalıdır. Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B_j	$S(b_j)$	t	p	ANOVA
Sabit	-0,164	0,090	-1,821	0,073	$F=2034,872$ $P=0,000$
Dış pazarlara açılma Faaliyetleri	1,028	0,023	45,110	0,000	

Bağımlı Değişken; Dış pazarlara açılma Faaliyetlerinde Yönetimdeki aile üyelerinin hepsinin onayı olmalıdır * $p<0,01$ b_j : Beta Katsayısı; $s(b_j)$: Standart Hata

Tablo 39'daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=2034,872$; $p<0,01$).

Tablo 39 incelendiğinde dış pazarlara açılma faaliyetlerinin 1 birim artışı ile Yönetimdeki aile üyelerinin hepsinin onayı olmalıdır ölçeği 1,028 değerinde bir artış göstermektedir. Bir başka deyişle dış pazarlara açılma faaliyetleri Yönetimdeki aile üyelerinin hepsinin onayı olmalıdır ölçeğini pozitif yönde etkilemektedir. Yani dış pazarlara açılma faaliyetlerinin işletmede artış göstermesi Yönetimdeki aile üyelerinin hepsinin onayı ile oluşur. Bu da “Birden fazla yöneticinin olduğu aile şirketlerinde dış pazarlara açılım eğilimini kabul etmeyen taraflar süreci olumsuz etkilemektedir” şeklinde geliştirilen araştırmanın on üçüncü hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 40’da tüm hipotezlere ait genel kabul/ red sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 40. Hipotezlere Ait Kabul/ Red tablosu

Hipotezler	Sonuç
H1: Marka tutundurma sürecinde yöneticiler profesyonel destek almalıdır.	Kabul
H2: Marka tutundurma ve marka geliştirmek için yeterli personel yoktur.	Kabul
H3: Marka tutundurma sürecinde personel iş yükü artmaktadır	Kabul
H4: Yöneticiler marka tutundurma sürecinde oluşacak maliyetten kaçınmaktadır.	Kabul
H5: Yöneticiler marka tutundurma sürecini uzun bularak sürece zaman ve emek harcamaktan kaçınmaktadır.	Kabul
H6: Düşük bütçelerle yapılan çalışmalar büyümekte olan markaların tutunması için yeterli düzeyde değildir.	Kabul
H7: Sosyal platformlarda yapılan tanıtım ve kampanyalar ile çeşitle marka tutundurma faaliyetleri marka hatırlanma düzeyini artırır.	Kabul
H8: Dış pazarlara açılma sürecinde yöneticiler profesyonel yardım kullanmamaktadır.	Kabul
H9: Dış pazarlara açılma sürecinde personel iş yükü artmaktadır.	Kabul
H10: Dış pazarlara açılma sürecinde yöneticiler iç ve dış mevzuata hâkim değildirler.	Kabul
H11: Dış pazarlara açılma sürecinde ürünün özelliklerinin ve marka yapısının açılmak istenilen pazara uygun olup olmadığı detaylıca araştırılmamaktadır.	Kabul
H12: Eğitim durumlarına göre yöneticiler dış pazarlara açılmaktan kaçınmaktadırlar.	Kabul
H13: Birden fazla yöneticinin olduğu aile işletmelerinde dış pazarlara açılım eğilimini kabul etmeyen taraflar süreci olumsuz etkilemektedir.	Kabul

SONUÇ VE TARTIŞMA

Özellikle herhangi bir piyasada var olmanın ve bu var oluşu devam ettirerek ilerlemenin ilk yolu markadır. Güçlü bir markaya ve bu markanın doğru stratejilerine sahip firmalar kendi ulusal pazarları başta olmak üzere uluslararası pazarlarda başarılı olabilirler. Markanın ilk andan son ana kadar doğru uygulamalar ile oluşturulması sayesinde tüketici algısında yer edinilebilir ve markaya sadakat oluşturulabilir. Ürünün kaliteli olmasına rağmen; temelleri sağlam oluşturulmayan, doğru marka politikaları ve stratejileri ile ilerlemeyen firmalar başarısızlığa uğrayabilirler. Bu nedenle markanın figürü, sloganı, paketlenmesi ve ürün ile marka algısının pekiştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Son olarak markanın kişiliği, imajı oluşturularak markanın şekil, yapı ve kişilik olarak tamamlanması gerekmektedir. Tüm bunların sonucunda oluşturulmuş marka ile firmalar pazarlara açılabilir. Ancak pazarlara açılma sürecinde de dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Pazar, tüketici ve rekabet ortamının incelenmesi sonucunda firmaların bu noktada marka stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Öyle ki birden fazla ürün gamına sahip olan işletmelerin de, tek ürüne sahip olan işletmelerin de aynı konuya dikkat edip marka stratejilerini belirlemeleri ileriki dönemler için oldukça önemlidir.

Marka tutundurma faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirip yerel pazardan pay alabilmiş, marka konumlandırmasını ve marka sadakatini oluşturabilmiş şirketlerin uluslararası bir marka olması ve büyüyebilmesi için gerekli bir diğer adım dış pazarlara açılmaktır. Rekabet ortamının küresel boyutlara taşınması sebebi ile şirketler için dış pazarlarda da yer edinebilmek, pazar payı alabilmek oldukça önemlidir. Bu sayede firmalar adım adım küresel marka olma yolunda ilerleyebilmektedirler. Dış pazarlara açılmak bilgi isteyen stratejik bir süreçtir. Öyle ki bilgi edinilmeden girilecek bir pazarda başarısız olunması yüksek bir ihtimaldir. Bilginin ilk kaynağı hedef pazarın seçiminde başlamaktadır. Potansiyel hedef pazarın seçilmesi esnasında hedef pazara giriş yaparken kullanılacak ürüne ait tüketici talep ve şikâyetleri, pazarın paylarının dağılımı, lider marka ile firma markasının karşılaştırılması, pazarın girişe müsait olup olmadığı noktasında araştırılması gereken ilk önemli konudur. Tüketicinin marka sadakatinin yüksek olduğu, pazar paylarının uzun zamanlar boyunca değişmeyip sabit kaldığı, tüketimin diğer pazarlara nispeten daha az olduğu pazarlara girmek risk taşımaktadır. Böyle pazarlara markanın iyice bilinmeye ve küresel pazarda marka sadakati oluşturmaya başladıktan sonra giriş yapılması işletmeler için daha olumlu sonuçlar alınmasını

sağlayacaktır. Yine bir pazara giriş yaparken dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer adım pazara giriş yönteminin belirlenmesidir. Pazara ihracat yolu ile giriş yapmak en çok bilinen ve tercih edilen yöntemdir. İhracatın dolaylı ya da dolaysız yapılmasının tercihi alternatifler arasındadır. Dolaylı ihracat ile ihracatın yapılacağı pazarda bulunan aracı kurum ya da kuruluşların vasıtasıyla ihracat yapılması muhtemel iken dolaysız ihracatta ihracat işlemleri tümüyle işletmeye ait olmaktadır. İhracat faaliyetlerini ilk kez gerçekleştirecek ya da hedeflenen pazara ilk kez giriş yapacak firmaların dolaylı ihracatı seçmesi daha makul ve tercih edilebilir iken dolaysız yani doğrudan ihracat işlemleri daha önce ihracat yapmış, bu konuda bilgi ve deneyimi bulunan firmalar için daha makul olabilmektedir. Üründen ziyade teknoloji, patent gibi unsurların ihracının söz konusu olduğu durumlarda devreye ortaklıklar girmektedir. Hedeflenen pazarda bulunacak bir işletme ile anlaşarak gerçekleştirilecek ortaklıklar lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim ve yönetim sözleşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Fikri hakların anlaşmalar ile hedef pazardaki bir firmaya teslimi ile gerçekleşen bu ihracat somut üründen ziyade soyut ürünlerin ihracında kullanılan yöntemlerdir. Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri belirlendikten sonra yapılması gereken diğer bir adım hedeflenen pazarlara giriş için kullanılacak stratejilerdir. Uyarlama stratejileri hedeflenen pazara ait tüketici talep ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanabileceği şekilde gerek ürünün gerekse markanın pazara uygun hale getirilmesidir. Yerel farklılıkların gözetilerek bu farklılıklara uyulanıp pazara giriş yapılması durumudur. Standartlaşma stratejileri ise tüm pazarlarda tüketici farklılıkları, talep ve ihtiyaçları gözetilmeksizin aynı ürün ve marka stratejileri ile pazarlara giriş yapmaktır. İşletmelerin bu seçimi önceden yaparak karar alması işletmelerin sonraki pazarlara girişleri esnasında elzemdir.

Dünya pazarının çok büyük bir kısmını oluşturan aile şirketlerinin büyümeleri marka faaliyetleri ile dış pazarlara açılması süreci ile doğru orantılıdır. Önce yerel pazarda büyüyen aile şirketlerinin daha sonra uluslararası pazarlara geçiş yapmaları gerekmektedir. Aile şirketleri incelendiğinde kurucu aile üyesi rehberliğinde kurulup nesillere aktarıldığı görülmektedir. Aile şirketlerinde ilk göze çarpan detay şüphesiz ki işletmenin genel hakimiyetinin kurucu aile üyesinde olmasıdır. Nihai kararların verilme yetkisinin tek bir yöneticide olması durumu söz konusudur. Bu da işletmelerin büyümesinin kurucu aile üyesinin isteğinden geçtiğini göstermektedir. Profesyonelliğin tam anlamıyla gerçekleşemediği, kararların işletme faydasını sağlaması için profesyonellekle alınamadığı bu işletmeler belirli bir noktadan sonra durağanlaşırlar.

Yetkinlik ölçütünden ziyade aile üyesi olma durumunun üst düzey yönetim için daha önemli olması bu işletmelerin kurumsallaşmasını yavaşlatmaktadır. Büyüme faaliyetlerinin işletme açısından gereklilik halinden ziyade aile üyelerinin isteklerine uygun bir şekilde gerçekleşmesi aile şirketlerinin büyümesini, ilerlemesini engellemektedir. Bu da bir zaman sonra aile şirketlerinin rakiplerinden geride kalmasına sebep olmaktadır.

Tüm bunların ışığında büyümekte olan aile şirketlerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçleri ile ilgili Samsun ilinde faaliyet gösteren toptan gıda sektöründe çalışan işletmelerin yöneticileri ile yapılan araştırmanın sonuçları ise aşağıdadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların bireysel özellikleri ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerinin erkek ağırlıklı dağılım gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan aile şirketleri yöneticilerinin yaşlarına göre dağılımı ise; orta yaşta çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları lise mezuniyeti ağırlıklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinde çalışan yönetici katılımcıların işletmelerdeki çalışma süreleri incelendiğinde, araştırmadaki sınıflandırma bazında 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası çalışanların orta düzeyde olduğu, 6-10 yıl arası çalışanların en çok olduğu, 11 yıl ve üzeri çalışma süresinde çalışanların da orta düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların gelir durumlarına göre dağılımına bakıldığında 10000 TL ile 20000 TL orta düzey ve 20001 TL ile 25000 TL ve üzeri yüksek düzey gelirlere yakın yoğunluk olduğu anlaşılmaktadır. Anket soruları ilgili yöneticilere 21 Şubat 2022 tarihinden itibaren ulaştırılmış olup mevcut tarihe ait net asgari ücretin 4.253,40 TL olduğu tespit edilmiştir (ÇSGB, 2023).

Araştırmaya katılan Katılımcıların Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Bulgular incelendiğinde yönetici “Aile üyesidir” ifadesinin aritmetik ortalamasında evet ifadesinin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu da büyümekte olan aile şirketlerinde bulunan yöneticilerin aile üyesi olma durumunun fazla olduğunu göstermektedir. Yöneticilik özellikleri ölçeğinde yer alan yöneticinin “Mezuniyet derecesi yeterlidir” ifadesine katılımcı yöneticiler büyük çoğunlukla olumlu cevap vermişlerdir. Yani katılımcı yöneticiler mezuniyet derecelerini yeterli görmektedir. Bir diğer ifade olan “Mezun olduğu bölüm ile çalıştığı pozisyon arasında bağlantı vardır” ifadesine katılımcı yöneticiler olumlu cevap vermişlerdir. “Daha önce farklı sektörde çalışmıştır” ifadesine katılımcı yöneticiler hayır cevabını daha fazla vermişlerdir. Bu da aile üyelerinin

çoğunlukta olduğu aile şirketlerinde çalışan yöneticilerin çoğunluğunun farklı sektörlerde çalışmadıklarını göstermektedir. “Daha önce farklı pozisyonlarda çalışmıştır” ifadesine ise katılımcı yöneticiler büyük ölçüde evet cevabı vermişlerdir. Bu da katılımcı yöneticilerin yönetici olmadan önce farklı pozisyonlarda çalışıp sonradan yönetici konumuna geldiklerini göstermektedir. “Daha önce başka bir yerde çalışmıştır” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde hayır cevabı çoğunlukta olmakla beraber evet cevabının aritmetik ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Ankete katılan katılımcı yöneticilerin “aile üyesidir” ifadesine verdikleri cevaplarla aynı orana sahip olan “Daha önce başka bir yerde çalışmıştır” ifadesi karşılaştırıldığında aile üyesi olan yöneticilerin daha önce başka bir yerde çalışmadan doğrudan aile şirketine işe başladıkları, dışarıdan gelen yöneticilerin ise daha önce başka yerlerde çalıştıkları tespit edilmiştir. “Aynı işletmede farklı pozisyonlarda çalışmıştır.” ifadesine katılımcı yöneticilerin büyük çoğunluğu evet cevabı vermekte iken bir kısmının hayır cevabı vermesi dışarıdan gelen yöneticilerin de büyük çoğunluğunun doğrudan yönetici olarak işe başlamadıklarını, sonradan yönetici olduklarını göstermektedir.

Marka tutundurma faaliyetleri, dış pazarlara açılma faaliyetleri ve işletmeye ait yönetici görüşleri ölçeklerine hipotez testlerinden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerinin test edilmesi maksadıyla normallik dağılımı testi uygulanarak verilerin normal dağılım gösterildiği tespit edilmiştir. Faktör analizi ile örneklem yeterliliğinin olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği ise Cronbach’s Alpha değerleri ile gösterilmiştir.

Samsun ilinde gerçekleştirilen araştırmada katılımcı yöneticilerin marka tutundurma faaliyetlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, katılımcı yöneticilerin marka tutundurma faaliyetlerine orta düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Katılımcı yöneticilerin marka tutundurma faaliyetlerine karşı orta düzeyde katılım göstermesine karşılık ankette bulunan marka tutundurma faaliyetlerine ait ifadelerle çoğunlukla olumlu yönde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu da katılımcı yöneticilerin marka tutundurma faaliyetlerinin gerekliliğini bildiklerini ancak uygulama konusunda kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Katılımcı yöneticiler marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin marka olma süreci alt boyutunda yer alan “Personel iş yükü artmaktadır” ifadesi için en olumlu görüşü bildirirken; “Yeterli Personel Yoktur” ifadesi için en olumsuz görüşü bildirmişlerdir. En olumsuz görüş bildiren ifadenin aritmetik ortalaması da orta düzeyde olduğundan

katılımcı yöneticiler marka olma süreci ile ilgili ifadelerle orta düzeyde yaklaşmışlardır. Ancak cevaplama oranları incelendiğinde çoğunlukla katılım gösterdikleri de görülmektedir.

Katılımcı yöneticiler marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin marka bütçeleri alt boyutunda yer alan “Maliyet gereksizdir.” ifadesi için en olumlu görüşü bildirirken; “Düşük bütçe yetersizdir” ifadesi için en olumsuz görüşü bildirmişlerdir. En olumsuz görüş bildiren ifadenin aritmetik ortalaması da orta düzeyde olduğundan katılımcı yöneticiler marka bütçeleri ile ilgili ifadelerle orta düzeyde yaklaşmışlardır. Ancak cevaplama seçeneklerinde olumlu görüşler ile geri bildirim yaptıkları da görülmektedir.

Marka tutundurma faaliyetlerine ilişkin alt ölçeklere katılımcı yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara genel olarak bakıldığında yöneticilerin marka tutundurma faaliyetleri ile ilgili kararsız kaldıkları görülmektedir. Katılımcı yöneticilerin ifadelerle genellikle olumlu cevap verdikleri ancak ortalamada kararsız kaldıkları görülmektedir. Bu da katılımcı yöneticilerin marka tutundurma faaliyetleri ile ilgili süreçleri onayladıklarını ancak bu süreçlere dahil olma noktasında kararsız kaldıkları göstermektedir.

Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğinin personel alt boyutunda yer alan “Profesyonel yardıma ihtiyaç vardır” ifadesi ile “Personel iş yükü artmaktadır” ifadesinin ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Her iki ifadenin aritmetik ortalamaları orta düzeyde olup katılımcılar personel alt ölçeği ile alakalı olumlu dönüşler yapmakta olup ortalama bazlı kararsız kaldıklarını bildirmişlerdir.

Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğinin hedef pazar alt boyutunda yer alan “Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmemektedir” ifadesi ile “Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilmesine gerek vardır” ifadesinin ortalamaları oldukça yakındır. Her iki ifadenin aritmetik ortalamaları orta düzeyde olup katılımcılar hedef pazar alt ölçeği ile alakalı olumlu dönüşler yapmakta, ancak ortalama bazlı kararsız kalmaktadırlar.

Katılımcı yöneticiler dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğinin eğitim alt boyutunda yer alan “Yöneticinin Mevzuata Hakimiyeti Yetersizdir” ifadesi için en olumlu görüşü bildirirken, “Eğitim Düzeyi Önemlidir” ifadesi için en olumsuz görüşü bildirmişlerdir. En olumsuz görüş bildiren ifadenin aritmetik ortalaması da orta düzeyde olduğundan katılımcı yöneticiler eğitim ile ilgili ifadelerle orta düzeyde yaklaşmışlardır.

Yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletme devri alt boyutunda yer alan “Yönetim devrinde kişilerin yeteneklerini göz önünde bulundurulur” ifadesi için en olumlu görüşü bildirirken, “İşletmenin gelecekte kimlere devredileceği belirlidir” ifadesi için en olumsuz görüşü bildirmişlerdir. En olumsuz görüş bildiren ifadenin aritmetik ortalaması da orta düzeyde olduğundan katılımcı yöneticiler işletme devri ile ilgili ifadelere orta düzeyde yaklaşmışlardır.

Katılımcı yöneticiler yönetici görüşleri ölçeğinin çalışanlar arasındaki fark alt boyutunda yer alan “Terfi Ve Ücretlendirme Konusunda Aile Üyeleri İle Profesyonel Yöneticiler Arasında Fark Vardır” ifadesi için en olumlu görüşü bildirirken “Profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında problem yaşanmaktadır” ifadesi için en olumsuz görüşü bildirmişlerdir. En olumsuz görüş bildiren ifadenin aritmetik ortalaması da orta düzeyde olduğundan katılımcı yöneticiler çalışanlar arasındaki fark ile ilgili ifadelere orta düzeyde yaklaşmışlardır.

Yönetici işletme görüşleri ölçeğinin aile üyeleri alt boyutunda yer alan “Aile Üyeleri Arasında İş Paylaşımı Sorunu Vardır” ifadesi için en olumlu görüşü bildirirken, “İşletmeye ait stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin müdahalesi vardır” ifadesi için en olumsuz görüşü bildirmişlerdir. En olumsuz görüş bildiren ifadenin aritmetik ortalaması da orta düzeyde olduğundan katılımcı yöneticiler aile üyeleri ile ilgili ifadelere orta düzeyde yaklaşmışlardır.

Yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletmenin menfaatleri alt boyutunda yer alan “Aile üyelerinin arasında çıkabilecek çıkar anlaşmazlığı işletme çıkarlarının önüne geçmektedir” ifadesi ile, “Aile konuları işletme konularına dahil edilmez” ifadesinin ortalamaları oldukça yakındır. Her iki ifadenin aritmetik ortalamaları orta düzeyde olup katılımcılar işletme menfaatleri alt ölçeği ile alakalı olumlu dönüşler yapmakta olup ortalama bazlı kararsız kaldıklarını bildirmişlerdir.

Yönetici işletme görüşleri ölçeğinin işletmeye bağlılık alt boyutunda yer alan “İşletme güncel gelişmeleri takip ederek uygulamaktadır.” İfadesi ile, “Profesyonel yöneticiler işletmeye bağlıdır” ifadesinin ortalamaları oldukça yakındır. Her iki ifadenin aritmetik ortalamaları orta düzeyde olup katılımcılar işletme menfaatleri alt ölçeği ile alakalı olumlu dönüşler yapmakta olup ortalama bazlı kararsız kaldıklarını bildirmişlerdir.

Samsun ili toptan gıda sektöründe bulunan büyümekte olan aile şirketleri yöneticileri ile yapılan anketlere genel olarak bakıldığında neredeyse tüm anket sorularına olumlu cevaplar verildiği görülmektedir. Bu da işletmelerin yöneticilerinin marka tutundurma ve dış pazarlara açılma faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olduklarını ve yapılması gerekenleri bildiklerini ancak uygulama noktasında kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Samsun ilinde faaliyet gösteren büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan katılımcı yöneticilerin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre farklılıkları aşağıda gösterilmiştir.

- Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre marka tutundurma ve dış pazarlara açılma faaliyetlerine daha olumlu bakmaktadırlar.
- Erkekler katılımcılar kadın katılımcılara göre işletme yapısını daha olumlu yorumlamışlardır.
- Katılımcıların görüşleri marka tutundurma faaliyetleri, dış pazarlara açılma faaliyetleri ve yöneticiye göre işletme yapısı konularında yaş aralıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ve 18–22 yaş arasındaki katılımcılar her üç ölçeği de en olumsuz değerlendiren yaş grubunu oluşturmaktadır.
- Katılımcıların görüşleri marka tutundurma faaliyetleri, dış pazarlara açılma faaliyetleri ve yöneticiye göre işletme yapısı konularında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ve ilköğretim eğitim düzeyindeki katılımcılar her üç ölçeği de en olumsuz değerlendiren yaş grubu olmuştur.
- Dış pazarlara açılma faaliyetleri ve yönetici görüşleri ölçeklerine katılımcı görüşlerinin sektörde çalışma durumlarına göre verdikleri cevaplar incelendiğinde 1 yıl veya daha az çalışanların diğerlerine göre daha olumsuz cevap verdikleri anlaşılmaktadır.
- Katılımcı görüşlerinin marka tutundurma faaliyetleri ve yönetici görüşleri konularında gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ve 8000-10000 TL arası düzeyindeki katılımcılar her iki ölçeği de en olumsuz değerlendiren katılımcılar olmuştur.

Yapılan araştırmada marka tutundurma faaliyetleri ile dış pazarlara açılma faaliyetleri arasında pozitif yönlü çok kuvvetli korelasyon bulunmuştur. Bu sonuç marka tutundurma faaliyetlerinin artırılmasının dış pazarlara açılma faaliyetlerini de arttıracakını göstermektedir. Yine yapılan analizlerde çalışanların işletme yapısına ait

görüşleri ile marka tutundurma faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre marka tutundurma faaliyetlerinin artırılması katılımcı yöneticilerin yönetim yapısına ait görüşlerinin de olumlu yönde etkilenmesini sağlayacaktır. Yine yapılan araştırmada çalışanların işletme yapısına ait görüşleri ile dış pazarlara açılma faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre dış pazarlara açılma faaliyetlerinin artırılması katılımcı yöneticilerin yönetim yapısına ait görüşlerinin de olumlu yönde etkilenmesini sağlayacaktır.

Büyümekte olan aile şirketlerinde yapılan araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre, büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre marka tutundurma faaliyetleri ile dış pazarlara açılma faaliyetlerinin artış göstermesi işletme yönetim yapısını olumlu etkilemektedir. Yine büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre marka tutundurma faaliyetleri arttıkça profesyonel yardım gerekliliği artmaktadır. Bu da “Marka tutundurma sürecinde yöneticiler profesyonel destek almalıdır” hipotezini desteklemektedir. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerinin regresyon analizi yapıldığında marka tutundurma faaliyetleri bir birim arttığında, personel gerekliliğinin artış gösterdiği görülmektedir. Bu da “Marka tutundurma ve marka geliştirmek için yeterli personel yoktur” hipotezini desteklemektedir. Yine büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre marka tutundurma faaliyetleri arttıkça personel iş yükü artmaktadır. Bu da “Marka tutundurma sürecinde personel iş yükü artmaktadır” hipotezini desteklemektedir. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerinin regresyon analizi yapıldığında marka tutundurma faaliyetleri bir birim arttığında, oluşan maliyetlerin gereksiz olduğunu gösteren ölçeğin artış gösterdiği görülmektedir. Bu da “Yöneticiler marka tutundurma sürecinde oluşacak maliyetten kaçınmaktadır” hipotezini desteklemektedir. Yine büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre marka tutundurma faaliyetleri arttıkça sürecin uzadığı ve bu yüzden gereksiz olduğu ifadesi artış göstermektedir. Bu da “Yöneticiler marka tutundurma sürecini uzun bularak sürece zaman ve emek harcamaktan kaçınmaktadır” hipotezini desteklemektedir. Marka tutundurma faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerinin regresyon analizi yapıldığında marka tutundurma faaliyetleri bir birim arttığında, düşük bütçenin yetersiz olduğu görüşünün artış gösterdiği görülmektedir. Bu da “Düşük bütçelerle yapılan çalışmalar büyümekte olan markaların tutunması için yeterli düzeyde değildir” hipotezini desteklemektedir. Yine büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre sosyal platformların hatırlanma düzeyini arttırdığı alt ölçeğini

olumlu yönde etkilemektedir. Bu da “Sosyal platformlarda yapılan tanıtım ve kampanyalar ile çeşitle marka tutundurma faaliyetleri marka hatırlanma düzeyini arttırır” hipotezini desteklemektedir.

Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerinin regresyon analizi yapıldığında, dış pazarlara açılma faaliyetleri bir birim arttığında, profesyonel yardım gerekliliğinin artış gösterdiği görülmektedir. Bu durum dış pazarlara açılmak isteyen aile şirketlerinin profesyonel yardım kullanması gerektiğini göstermektedir. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde yöneticiler profesyonel yardım kullanmamaktadır” hipotezini desteklemektedir. Yine büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre dış pazarlara açılma faaliyetleri arttıkça personel iş yükü artmaktadır. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde personel iş yükü artmaktadır” hipotezini desteklemektedir. Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerinin regresyon analizi yapıldığında dış pazarlara açılma faaliyetleri bir birim arttığında, hedef pazar araştırmasının artış gösterdiği görülmektedir. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde ürünün özelliklerinin ve marka yapısının açılmak istenilen pazara uygun olup olmadığı detaylıca araştırılmamaktadır” hipotezini desteklemektedir. Yine büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre dış pazarlara açılma faaliyetleri arttıkça mevcut ürün ve marka yapısının hedef pazara uygun hale getirilmesi durumu artış göstermektedir. Bu da “Dış pazarlara açılma sürecinde ürünün özelliklerinin ve marka yapısının açılmak istenilen pazara uygun olup olmadığı detaylıca araştırılmamaktadır” hipotezini desteklemektedir. Dış pazarlara açılma faaliyetleri ölçeğinin alt ölçeklerinin regresyon analizi yapıldığında dış pazarlara açılma faaliyetleri bir birim arttığında, eğitim düzeyi önemlidir görüşünün artış gösterdiği görülmektedir. Bu da “Eğitim durumlarına göre yöneticiler dış pazarlara açılmaktan kaçınmaktadırlar” hipotezini desteklemektedir. Yine büyümekte olan aile şirketlerinde çalışan yöneticilere göre dış pazarlara açılma faaliyetleri arttıkça aile üyelerinin hepsinin onayı olmalıdır durumu artış göstermektedir. Bu da “Birden fazla yöneticinin olduğu aile şirketlerinde dış pazarlara açılım eğilimini kabul etmeyen taraflar süreci olumsuz etkilemektedir.” hipotezini desteklemektedir.

Çalışmanın devamında elde edilen veriler ışığında literatüre, büyümekte olan aile şirketlerine, yöneticilere ve yapılması muhtemel diğer araştırmalara ilişkin öneriler sunulmaktadır.

ÖNERİLER

Çalışmaya ait ilgili öneriler aşağıda yer almaktadır:

- Büyümekte olan aile şirketlerinin araştırmanın konusu olan marka tutundurma faaliyetleri, dış pazarlara açılma faaliyetleri ve yöneticilerin işletme yapısı ile alakalı görüşleri konuları hakkında çalışmalar yapmaları, mevcut durumlarını analiz ile tespit ederek iyileştirme sürecine girmeleri hem işletme menfaatleri hem de ilgili taraflar için olumlu faydalar sağlayacaktır.
- Yapılan araştırmada katılımcı yöneticilerin marka tutundurma, dış pazarlara açılma ve işletme yapısı hakkında genel olarak kararsız kalmaları işletmeler tarafından incelenmelidir. Anket sorularına genellikle olumlu cevaplar verilmesinin sebebinin araştırılması gerekmektedir. Katılımcı yöneticilerin süreçleri onaylamasına rağmen uygulamada kararsız kalmaları önemli bir konudur. İşletmelerin bu noktada yöneticiler ile görüşerek fikirlerini almaları gerekmektedir.
- Büyümekte olan aile şirketlerinin bilgisizlik kaynaklı isteksizlikten marka tutundurma ve dış pazarlara açılma faaliyetlerine girmedikleri tespit edilmiştir. Özellikle bilgisizliğin giderilmesi için süreçleri yönetebilecek profesyonel personel istihdamı oldukça önemlidir. Ayrıca var olan personel ile süreçlerin yönetilmesi durumu söz konusu olursa süreçlerin yönetimini üstlenen yöneticilerin ilgili konularla alakalı bilgiyi seminer, kurs, danışmanlık gibi farklı yollarla temin etmesinin sağlanması gereklidir.
- Büyümekte olan aile şirketlerinin yaşamakta olduğu marka tutundurma ve dış pazarlara açılma süreçlerinin yönetimi sıkıntısının giderilmesi noktasında üniversitelerin de konuya dahil olması gerekmektedir. Özellikle üniversitelerin ilgili bölümlerinin destekleriyle büyümekte olan aile şirketlerine bilgi aktarımı ile danışmanlık yapılması gerekmektedir.
- İşletme içi çalışma şartlarının düzenlenmesi noktasında en önemli sorun profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında sorun yaşanması durumudur. Bu sorunların araştırılması ve çözülmesi gerekmektedir.
- Aile üyeleri arasında iş paylaşımında ciddi problemler yaşandığı tüm ifadelerin içinde en yüksek ortalamaya sahip olması ile gözlemlenmiştir. Aile üyeleri arasında huzursuzluk çıkartabilecek ve böylelikle işyeri genel huzuru ile işletme

menfaatlerini dahi etkileyebilecek bu sorunun işletmeler tarafından halledilmesi önemlidir.

- İşletmenin kazanç odaklı çalıştırılması yerine stratejik planlamalarının daha uzun vadede daha küresel marka planlamalarıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- AAKER, A. D. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, USA: The Free Press, Macmillan Inc.
- Aaker, D. (1996). Building Strong Brands. The Free Press, New York, ABD
- Acay, T. (2021). Aile Şirketlerinde Marka Yönetimi: Ankara'daki Aile Şirketleri Üzerinden Bir Değerlendirme (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Açıkgöz, S. (2020). Franchising'ın 50 Yılı Üzerine Bibliyometrik Bir İnceleme. Social Sciences Studies Journal, 6(70), 4205-4217.
- Akat, Ö. (2004). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi (5.Baskı). Ankara: Ekin Kitabevi.
- Akbaş, G. (2019). Dış Pazarlara Girişte Markalaşmanın Önemi Ve Turquality'nin İhracat Performansına Olan Etkilerinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Akça, N. (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16, 31-47.
- Aksoy, R. (2006). Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven Ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2(4), 79-90.
- Aksu, A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), 269-281.
- Aktepe, C. Ve Baş, M. (2008). Marka Bilgisi Sürecinde Marka Farkındalığı Ve Algılanan Kalite (Beklenti) İlişkisi Ve Gsm Sektörüne Yönelik Bir Analiz. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 81-96.
- Aktuğlu, I. K. (2004). Marka Yönetimi (Birinci Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktuğlu I. K. ve Temel, A. (2006). Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), 43-59.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad.
- Altınkaynak, S. K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altuna, O. (2007). Uluslararası Marka Strateji Formülasyonu: Standardizasyon Ve Uyarlama Yaklaşımları. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 0(37). 159-171.
- Andaç, A. ve Ateşoğlu, İ. (2015). Türkiye'nin İhracatında Yeni Hedef Pazar Önerisi: Afrika Pazarı. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(13), 102-113.

- Arslan, İ. (1996). İşletme Ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising. Verimlilik Dergisi, 25(1).
- Arslan, M. (1998). Yeni Ürünlerin Performansının Ölçümünde Kullanılabilecek Kriterler. Öneri Dergisi, 2(9), 257-264.
- Arslan, K. (2006). Kobi'lerin Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Pazar Bölümlendirme Ve Hedef Pazar Seçimi İle İlgili Örnek Olay Analizi. Verimlilik Dergisi, 4, 0-0.
- Arslan, K., Çatı, K. ve Sever, S. (2021). Marka Tercihinde Tüketici Kişiliğinin Marka Kişilik Algısına Etkisi. Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi, 2(2), 123-139.
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu Ve Muhasebe Uygulaması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 71-94.
- Asunakutlu, T. Ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 93-109.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi. Türkmen Yayınevi, İstanbul.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara.
- Atılgan, A. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Markalaşma Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşm Ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, S. (2007). İşletmelerin Uluslararasılaşması Ve Küresel Markalaşma: Dyo Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, A. (2009). Uluslararası Pazarlamanın Mevsimsel Dalgalanmaları Önlemedeki Etkisi (Elazığ Mermer İşletmeleri Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aydın, A. ve Süygün S. (2021). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İhracat Sorunları: Mersin İlinde Bir Uygulama. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(4), 1411-1430.
- Aydın, E. (2004). Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme ve Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aydın, N. (2015). Yalın Düşünce Sisteminin Üretime Sağladığı Katkıları. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 37, 23-37.
- Ay, H. M. ve Talaşlı, E. (2007). Türkiye’de Kobi’lerin İhracattaki Yeri Ve Karşılaştıkları Sorunlar. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(3), 173-184.
- Aydıntan, B. (2003). Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 135-152.

- Ayla, Z. Ve Özdemir, Ö. (2005). Marka Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi: Mobiltelekominikasyon Sektöründe Bir Örnek Olay. Öneri Dergisi, 6(24), 175-181.
- Bağırıcı, Ö. B. (2019). E-TİCARETİN VE DOLAYLI İHRACATIN TÜRKİYE MERMER SEKTÖRÜ İHRACAT STRATEJİLERİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakhshiyev, T. (2019). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Sorunu: Türkiye Örneği Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Baldemir, E. ve Bozkurt, B. (2012). Konaklama Tesislerinin Performanslarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Marmaris Örneği. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 28-43.
- Baki, B. (1998). Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Franchising. Öneri Dergisi, 2(9), 303-310.
- Barış, G. (1997). Franchising Sistemi Ve Sözleşmesi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (1), 329- 344.
- Başar, P. Ve Gültekin, A. (2018). İşletmelerin Yabancı Pazarlara Yayılma Yöntemlerinin İnsan Kaynakları Fonksiyonu Üzerindeki Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14 (3), 825-849.
- Başarır, Ö. (2020). Marka Farkındalığı İle Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişki Bağlamında Televizyon Dizilerinde Ürün Yerleştirme. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 383-403.
- Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi Ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 125-142.
- Beyaz, R. (2020). Marka Konumlandırma ve Algılama Haritaları: Televizyon Kanalları Üzerine Bir Uygulama. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 103-115.
- Birden, M. (2017). Uluslararası Pazarlara Giriş Süreci Ve Stratejileri. (Tartışma Metinleri). İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının Ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 14, 0-20.
- Bişkin, F. (2010). Markanın Pazarlama Açısından Önemi Ve Tüketici Tercihleri-Memnuniyeti Çerçevesinde Otomobil Sahipleri Üzerinde Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(20), 411-434.
- Bowen, J. T. ve Chen, S. L. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 13(5), 213-217.
- Burcuoğlu, M. ve Akyüz, S. (2022). Marka Özgünlüğü, Marka Sadakati, Marka Güveni ve Ağızdan Ağıza İletişim Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Kahve İşletmeleri Örneği. ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2365-2392.

- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-21.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). İstatistik Araştırma Deseni SPSS uygulamaları ve Yorum. (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cagle, M., Özen, A. (2019). Girişimcilik Yönelimi ve Finansal Performans İlişkisinin Araştırılmasında Aile Şirketlerinin Moderatör Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 26(3), 879-902.
- Can, E. (2007). Marka Ve Marka Yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 225-237.
- Canal, B. (2022). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisine Kavramsal Bir Değerlendirme. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 6(10), 15-34.
- Canbazoglu, A. (2016). Farklı Marka Sadakat Düzeylerindeki Tüketicilerin Olumsuz Kulaktan Kulağa İletişimi Yayma Davranışları. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 1(2), 135-156.
- Cateora, P. R. Ve Graham, J. L. (2002). *International Marketing*. Eleventh Edition. McGraw-Hill.
- Cebeci, R. (2005). *Franchising Rehberi*. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Veritabanı.
- Cengiz, E. (1994). Uluslararası Pazarlara Yönelik Yeni Mamul Geliştirme Ve Türkiye'deki Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cengiz, E. (2009). Tüketicilerin Ürün Tercihinde Rol Oynayan Ürün Menşeinin, Marka, Fiyat Ve Kalite Değişkenleri Açısından İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 155-174.
- Cop, R., Candaş, N. ve Akşit, N. (2012). Stratejik Pazarlama Kararlarında Bölümlendirme, Hedef Pazar Ve Konumlandırmanın Önemi: Bolu İlinde Bulunan Otel İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012(1), 35-52.
- Çakır, M. (2007). Yeşil Ürün Grupları Çerçevesinde Marka ve Markalama Kararları. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 333-378.
- Çakır, F., Çakır, M. ve Gürsoy, Ö. (2011). Global İşletmelerin Yerel Ürün Kararları Ve Tüketicilerin Satın Alma Davranışı Üzerine Etkisi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 107-116.
- Çakıroğlu, M. (2021). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, A. Ç. Ve Özkan, B. (2015). Marka Bilinirliği, Marka Tercihi Ve Kullanım Nedenlerinin Belirlenmesi: Kastamonu İlinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 203-216.
- Çakmak, Karapınar, (2018). Marka İmajı Ve İtibarı Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü. *İnif E-dergi*, 3(1), 127-141.

- Çatal, Ö. Ve Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı Ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta Ve Burdur Örneği. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2),178-194.
- Çavuş, M. (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(2), 152-166.
- Çeçen, V. ve Güney, S. (2019). Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler: İstanbul İosb'deki Aile İşletmelerindeki Bir Uygulama. Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 20-40.
- Çelik, A., Danacı, T. Ve Onay, M. (2015). ULUSLARARASILAŞMANIN MARKALAŞMADAKİ İTİCİ GÜCÜ: İNCİ AKÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA. Öneri Dergisi, 11(43), 47-69.
- Çetin, C., Dinç Özcan E., Taşkiran E., Özdemirci, A. (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, İTO Yayınları, İstanbul.
- Çetiner, E. ve Erol, M. (2007). Kurumsal Yönetim Ve Kurumsal Yönetimin Aile Şirketlerinde Uygulama Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Muhasebe ve Denetime Bakış, 21(1), 17-34.
- Çifci, S. ve Cop, R. (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(512), 69-87.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G.ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Dağ, K. ve Durmaz, Y. (2010). Marka Özgünlüğünün Marka İmajı ve Marka Tercihindeki İlişkisinde Marka Güveninin Aracılık Rolü. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(32), 4840- 4874.
- Darman, G. M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Kılavuzu. <http://www.cgscenter.org/Eklenti/43,e-book6>
- Demirdöğen, O. Ve Güzel, D. (2009). Üretim Planlama Ve İş Yükleme Metotları. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 43-67.
- Demirel, E. ve Yıldız, E.(2015). Marka Özgünlüğünün Marka Tercihi, Müşteri Tatmini Ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri: Bilgisayar Markaları Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11(44), 83-100.
- Deniz, R. B. (2002). Ortak Girişim Stratejisi İle Global Pazarlara Giriş. Öneri Dergisi, 5(18), 37-40.
- Doyle, P. (1998). Marketing Management and Strategy. (İkinci Baskı). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dölarslan, E. Ş. (2012). Bir Marka Kişiliği Ölçeği Değerlendirmesi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 67(2), 1-28.
- Dunning, J. (1993). Multinational Enterprises and The Global Economy, Societal Culture and Managment.
- Durak, İ., Cihangir, M. ve Gültekin, N. (2006). Üretimde Mekan Boyutunun Önemi Ve Bilgi Toplumu Açısından Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 527-534.

- Durmaz, Y. Ve Ertürk, S. (2016). Marka Uygulamaları Ve Önemi. *International Journal Of Academic Values Studies*, 2(82), 82-93.
- Dursun, T. (2009). Marka Kişiliği Yaratma Süreci ve Marka Kişiliği Üzerine Bir Araştırma. *Marmara İletişim Dergisi*, 14(1), 79-92.
- Elitaş, B. Ve Şeker A. (2017). Uluslararası Ticarete Tarife Dışı Önlemlerin Rolü: Türkiye Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 74, 51-74.
- Elitok, B. (2003). Hadi Markalaşım (Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Engin, E. (2005). İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Erciş, M.S. ve Kalafat, Çat, A. (2016). Pazarlama İletişiminde Marka Farkındalığı Ve Mizah İçerikli Televizyon Reklamlarının Marka Farkındalığına Etkileri: Atatürk Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(12), 189-199.
- Erdil, T. S. (2004). Hedef Pazarlarda Konumlandırma Stratejilerinin Belirlenmesi Ve Tüketici Algısının Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar. *Öneri Dergisi*, 6(21), 83-90.
- Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Erkutlu, H., Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 149-164.
- Ersöz, O. Ve Türker A. (2016). Üretim Planlama Ve Kontrolün Atölye Yüğü İle Eşzamanlı Gerçekleştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 230-245.
- Fındıkçı, İ. (2017). Aile Şirketleri (İkinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- GARTNER, W. (1986). Temporel Influences on Image Change. *Annals of Tourism Research*, 13(4).
- Gegez, A. E. ve Yüksel, A. (2001). Pazara Giriş Yöntemi Olarak Franchising. *Öneri Dergisi*, 4(16), 133-139.
- Gemci, R., Gülşen, G. Ve Kabasakal, F. M. (2009). Markalar Ve Markalaşma Şartları. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14(1).
- Gökarp, S. A. (2018). Katılımcı Yönetim Anlayışı ve İLK SAN. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 67-86.
- Göker, M. (2022). Uluslararası Ticarete Teknik Düzenlemeler Bağlamında Uluslararası Standartların Dtö Yargılamasında Uygulanacak Hukuk Statüsü. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 481-529.
- Gülçubuk, A. (2009). Yeni Ürünlerde Markalama Stratejilerinin Önemi, Seçimi ve Değerlendirilmesi. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, 44, 190-198.
- Güleş, H., Arıcıoğlu, M. ve Erdirençelebi, M. (2013). Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Günay, N. (2005). Türkiye’de Hazır Giyim Ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar Ve Çözüm Yolları. Ege Akademik Bakış Dergisi, 5(1), 89-97.
- Günver, B.A. (2002). Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları
- Gür, A. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, A. ve Doğan, M. (2013). Tüketicilerin Markaya Duyduğu Güven Ve Marka Bağlılığı İlişkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), 239-258.
- Hacıömeroğlu, O. Ve İnce, Z. (2020). Ulusal Ve Uluslararası Düzenlemeler İle Yargı Kararları Işığında Tanınmış Markanın Sulandırılması. Ticaret Ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, 6(1), 75-107.
- Harish, R. (2008). The Concept and Origin Brand Architecture A Comprehensive Literature Survey, The Icfai University Journal of Brand Management, 5(4), 51–62.
- Hill, C.W.L, P. Hwang, ve W.C. Kim (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. Strategic Management Journal 11(2), 117-128.
- Hüseyinov, G. (2015). Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri Ve Pazar Araştırmaları. (Doktora Tezi). Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnaç, H. ve Yacan, İ. (2018). Ülkelerin Markalaşma Süreci ve Marka Kavramı. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(3), 317-331.
- İnce, M. ve Uygurtürk, H. (2019). Marka Kimliği, Marka Kişiliği, Marka İmajı ve Marka Konumlandırma Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerle Yönelik Bir İnceleme. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 333-378.
- İncekara, A. ve Savrul, M. (2011). Küreselleşme, Büyüme Ve Ekonomik Entegrasyonlar: Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 61(2), 3-22.
- İrak, G. Ve Şen, H. (2021). Lojistik Maliyetler Ve Lojistik Performansın, Firma Ve İhracat Performansına Etkisinin Analizi. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi. 14(3), 1109-1131.
- İslamoğlu, A.H. (1996). Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları (Birinci Baskı). Kocaeli: Beta Yayıncılık.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö. F. Ve Türk M. (2013). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri Ve Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 11(1).
- Kaptanoğlu, R., Kılıçarslan, M. ve Tosun, A. (2019). Marka Ve Marka Farkındalığı. The Journal Of Social Science. 3(5), 248-266.
- Karabulut, A. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya Ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), 643-676.

- Karadeniz, M. (2009). Pazarlama Yönetiminde Marka Genişletme Stratejisi. Öneri Dergisi, 8(32), 185-191.
- Karpuzoğlu, E. (1999). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. Öneri Dergisi, 4(15), 115-124.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinde Paralel Planlama: Aile Girişimi Planı ve İşletme Stratejik Planı. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- KESKEN, J., KELGÖKMEN, D., ÇAPRAZ, B. ve AYYILDIZ, N. A. (2006). Primum Non Nosere Aile İşletmelerinde Yönetim Danışmanlığı. 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Keskin, H. D. Ve Yıldız S. (2010). Tüketicilerin Marka Tercihlerinde Etkili Olan Faktörler İle Marka İmajı'nın Marka Değeri Üzerindeki Etkileri: Trabzon Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27(1).
- Keskin, S. (2008). Türkiye Dayanıklı Tüketim Malları Perakendeciliğinde Marka Stratejileri Ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kıran, C. (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu Ve İstanbul İosb'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kıranlar, S. (2019). Cumhuriyet Döneminde Markalaşma Sürecinin Analizi (1923-1931). Vakanüvis- Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi, 4(2), 642-664.
- Kırca, Ç. (1998). "Know-How Sözleşmesinin Hukuki Niteliği": Karayalçın, Yaşar (Editör) (1998) Prof. Dr. Ali Bozer'e Armağan, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- Kırdar, Y. (2005). Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri Ve Stratejileri Coca - Cola Örneği. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 233-245.
- Kobal, E. ve Yıldırım, B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 12(46), 97-120.
- Koçak, M. (2019). İşletmelerin Uluslararasılaşmasına Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve. Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 169-190.
- Koçoğlu, D. Ve Sarıtaş, E. (2016). İhracat Pazarlama Faaliyetlerinde Pazarlama Karmaşı Adaptasyonu Ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(1), 124-134.
- Koyuncu, H. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kozlu, C. (1991). Uluslararası Pazarlama, Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Köse, G. ve Yeygel Çakır, S. (2021). Kurumsal İtibarın Değerleri: Marka İmajı Ve İşveren Markası İmajının Benzerlikleri Ve Farklılıkları Üzerine Bir İnceleme. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(3), 639-661.

- Kulualp, Göktaş, H. ve Yiğit, M. (2019). Kurumsal İmaj Algısında Fiziki Unsurların Müşteri Sadakatine Etkisi: Tarihi Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 497-519.
- Kundak, S., Aktop, V. S., & İlter, B. (2022). Modern İpek Yolu Projesinin Türkiye Ekonomisi Dış Ticareti Ve Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi. Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 899-915.
- Kurt, E. ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem Kayırmacılığı Ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırma Dergisi, 2(Özel Sayı), 82-96.
- Kurtaran, A. (2007). Doğrudan Yabancı Yatırım Kararları Ve Belirleyicileri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 367-382.
- Kurtbaş, İ. (2016). Marka Yönetimi Ve Başarılı Markanın Yarar Ve Etkileri. Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 31(1), 75-98.
- Kurtuldu, H. ve Çilingir, Z. (2009). Gerçek Ve İdael Öz Kimlik Uyumunun Marka Sadakati Üzerindeki Etkisi: Sigara Sektöründe Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 247-263.
- KURTULDU, H. S. ve ŞAHİN Ç. (2006). Marka Sermayesinin Hesaplanmasında Kullanılan Davranışsal Modellere Yönelik Bir İnceleme ve Değerlendirme. Pazarlama Dünyası Dergisi, 3, 42-52.
- Küçükaslan, A. ve Ural, T. (2006). Marka Gelişim Modeli: Bölgesel Markadan Ulusal Ve Uluslararası Markaya Geçiş Aşamaları. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 343-357.
- Lin, Y. I. (2004). Evaluating a Servicescape: The Effect of Cognition and Emotion. Hospitality Management, 23, 163-178.
- Mammadov, E. (2012). Uluslararası Hedef Pazar Seçimi Ve Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Azerbaycan Cumhuriyeti Devlet Petrol Şirketi Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Marangoz, M. (2006). Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları İle Satın Alma Sonrası Davranışları Arasındaki İlişki. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 107-128.
- Markaların Korunması Hakkındaki 556 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararname, 1995.
- Meşe, B. (2005). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Mucuk, İ. (2007). Pazarlama İlkeleri (13. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, H. M. ve Nakipoğlu, A. (2011). Uluslar Arası Pazarlama Stratejilerinin İhracat Performansı Üzerine Etkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (38), 245-261.
- Nacar, R. Ve Uray, N. (2014). Küresel Tüketici Kültürü Kavramıyla Birlikte Değişen Pazar Bölümlendirme Yaklaşımları: Uluslararası Pazarlama Literatürüne Bakış. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8), 23-51.

- Nart, S. (2005). Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10, 123-149.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). Pazarlama İletişimi Yönetimi (Üçüncü Baskı). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Onur, T. (2019). Aile İşletmelerinde Büyüme Ve Uluslararasılaşma Üzerine Nitel Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Otay, F. (2001). Pazarlama İletişiminde Global Pazarlama Stratejisi. Selçuk İletişim, 1(4), 99-106.
- Özcan, M (2000). Uluslararası Pazarlama, İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Öndoğan, E. N. (2019). Hazır Giyim Sektöründe Pazarlama Maliyetleri. Turkish Journal of Fashion Design and Management. 1(1), 1-12.
- Önal, A. ve Çapa, S. (2016). Yabancı Ortaklı Joint Venture’ların (Ortak Girişimlerin) Türk Hukuku Uyarınca Taşınmaz Edinimleri. Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2(3), 63-86.
- Özdemir, S., Ersöz, H. ve Sarıoğlu, H. (2007). Küçük Girişimciliğin Artan Önemi Ve Kobi’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 53, 173-230.
- Özgen, H. ve Özseven, M. (2012). İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1), 1-20.
- Özgül, E. (2001). Marka Yaratım/Geliştirme Süreci: Üretici Markaların Yaratım/Geliştirme Sürecinin Analizi Ve Türk Bira Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özkul, İ. (2016). Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler, İstanbul: Bulut Yayınları
- Öztürk, C. Osman (2014). Marka Yönetimi ve Uluslararasılaşma Süreci. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, N. (2010). Marka Yönetimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler. Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences, 10(1), 109-116.
- Özüpek, M. N. ve Diker, E. (2013). İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Cep Telefonu Markalarına Yönelik İmaj Algısı: Nokia Ve Samsung Örneği. Humanities Sciences, 8(1), 100-120.
- Papadopoulos, N. ve Martin Martin, O. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. International Marketing Review, 28(2), 132-149.
- Peker, A., Özkan, E. ve Okumuş, A. (2017). Marka Genişlemesine Yönelik Tüketici Tutumlarına Etki Eden Faktörlerin Yerli Ve Yabancı Markalı Ürünler Açısından

- Karşılaştırılması. Kırklareli University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences, 6(3), 19-37.
- Peksaygılı, M.ve Tutan, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 10(37), 6432-6441.
- Polat, C. Ve Avşar, R. (2006). Yoğun Rekabet Ortamında Pazarlama Stratejileri: Deterjan Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(4), 203-242.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy, Free Press, New York.
- Pricewaterhousecoopers (Pwc), (2014). “2014 Family Business Forum: Ingredients of Good Business.”
- Rüstemli, E.(2008). Uluslararası Pazarlara Optimal Giriş Yönteminin Seçimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sağlam, M. F. (2019). Markanın Tarihi Ve Dünden Bugüne Marka Kavramı. <https://www.brandingturkiye.com/markanin-tarihi-ve-dunden-bugune-marka-kavrami/> (Erişim Tarihi:26.05.2023).
- Sağlam, M. ve Avcı, İ. (2019). Ürün Yerleştirmeye Yönelik Tutumun Marka Farkındalığı Üzerindeki Etkisinde Marka Deneyiminin Aracı Rolünün İncelenmesi: Fi Dizisi Örneği. Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences, 57, 125-154.
- Sakarya, Ş. (2009). İhracat Yapan İşletmelerin Finansman Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 42(1), 117-134.
- Sarıtaş, A., Gürsoy, S. Ve Sarı, S. (2016). Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Etkisi. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), 135-152.
- Sarıtaş, E. (2012). Uluslararası Pazarlamada İhracat Pazarlama Stratejileri Ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Selimoğlu, Kardeş, S. ve Çalışkan Özsöğün, A. (2018). Başarılı Ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası. Muhasebe ve Denetime Bakış, 17(53), 39-54.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 315-331.
- Sinanoğlu, R. F. (2018). Global Marka Yaratmak Üzerine Bir Çalışma. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 5(1), 20-37.
- Sorgun, C. Ve Türk, M. (2008). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (1), 56-72.
- Sönmez, E. (2010). Markalama Stratejilerine Genel Bir Bakış. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5), 227-238.
- Svensson, G. (2001). “Glocalization” of Business Activities:a “Glocal Strategy” Approach”. Management Decision, 39(1), 6-18.

- Şekerkaya, A. ve Erdoğan, G. (2019). Marka Kişiliğinin Ve Marka Sadakatinin Oluşumunda Deneyimsel Pazarlamanın Rolü. *Öneri Dergisi*, 14(52), 372-400.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics*. Sixth Edition. Amerika: Pearson.
- Taşkıran, Boztepe, H. ve Sarıoğlu, F.M. (2022). Markaların Duygusal Fayda Sunumlarının Tüketicilerin Marka Tercihine Etkisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, 20 (1), 6-35.
- TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, (2022). Asgari Ücretin Net Hesabı ve İşverene Maliyeti. <https://www.csgeb.gov.tr> Erişim Tarihi: (13.07.2023).
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L.C., (2003), “Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research”, *International BusinessReview*, 12 (2), 141–171.
- Tıgılı, M. (2003). Marka Kişiliği. *Öneri Dergisi*, 5(20), 67-72.
- Toksarı, M. Ve İnal, M.E. (2011). Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü: Kayseri’de Otomobil Kullanıcıları Üzerine Bir Uygulama. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 69-97.
- Tolungüç, A. (1992). Tanıtım Ve İmaj. *Anatolia Turizm-Çevre Dergisi*. 27(3), 11-19.
- Torlak, Ö., Doğan, V. ve Özkara, B.Y. (2014). Marka Farkındalığı, Marka İmajı, Markadan Etkilenme Ve Markaya Güvenin Marka Bağlılığı Üzerindeki Görece Etkilerinin İncelenmesi: Turkcell Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 9(1), 147-161.
- Tunçbilek, M. M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 169-197.
- Ulaş, D. (2004). Kobi’lerin Yabancı Pazarlara Açılmada Kullandıkları Stratejiler. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), 179-204.
- Ulaş, D. (2006). Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 133-151.
- Uygurtürk, H. ve Topcuoğlu, Ü. (2022). Marka Sadakatinin Satın Alma Niyetine Etkisi: İçme Suyu Markalarına Yönelik Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 25-35.
- Uztuğ, F.(2003). Siyasal Marka Konumlandırma Ve Siyasal Mesaj Stratejileri İlişkisi: 1991-1995-1999 Seçimleri Türkiye Siyasal Reklam Mesaj Türleri Analizi. *Journal of Selcuk Communication Dergisi*, 3(1), 4-19.
- Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş (Birinci Baskı)*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Uzunkaya, T. (2016). Marka Sadakatinin Tekrar Satın Alma Niyetine Etkisi Ve Gsm Sektöründe Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 91-104.
- Uzunkaya, T. Ve Yükselen, C. (2020). Lüks Giyim Markalarında Sosyal Medya İlgilenimi, Marka Değeri Ve Marka Tercihi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 15(53), 276-304.

- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 14-28.
- Ünal, Ö. (2006). Marka Genişleme Stratejileri ve Perakendeciler Açısından Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ünsar, S. (2007). Uluslararası İşletmelerde Üretim Stratejileri. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 2(7), 695-708.
- Üstündağ, C. M. (2017). Küreselleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketlerin Ekonomik Etkinliği Ve Türkiye’de Çok Uluslu Şirketlerin Gelişimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Varinli, İ. (2000). Global Pazarlama Ve Ürün Standartlaştırma/ Uyarlama Kararı. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16, 117-132.
- Vidinli, M. ve Terzi, H. (2017). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Ekonomi İşletme Ve Yönetim Dergisi, 1(1), 44-52.
- Vuran, Y. ve Afşar, A. (2016). İşletmelerde Marka Ve Marka Stratejileri. International Journal of Academic Value Studies, 2(6),29-39.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(12), 195-209
- Yeloğlu, O. Ve Alan, H. (2013). Markalaşma ve Yenilikçilik. Journal of Economic Innovation, 1(1), 13-26.
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme Ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar Ve Tehditler. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(1), 22-72.
- Yeşiltaş, E. (2008). Moda Sektöründe Marka Kimliği, Tüketici Algısı Ve Mavi Jeans Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, K. E. (2019). Profesyonel Yöneticiliğin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(9), 576-589.
- Yıldırım, M. M. (2018). Know-How Sözleşmeleri. Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi, 1, 207-257
- Yıldız, A. (2008). Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz, R. Ve Akpınar, M. (2016). Pazar Şartlarında Maliyet-Kapasite-Fiyatlandırma ve Kar İlişkisinin Simülasyonu. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(2), 131-148.
- Yılmaz, S. B. Ve Türker, D. (2022). Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinde Karşılaştığı Sorunlar. Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 127-148.
- Yiğit, s. ve Yiğit, A. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 38(1), 119-136.

- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, 61(2), 83-110.
- Yörük, N. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12), 180-202.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Ve Nepotizm. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 247-276.
- Yücel, N. ve Halifeoğlu, M. (2017). Marka Kişiliği Algısı: Sosyal Medya Markaları Üzerine Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27(2), 177-192.
- Yüksel, Ö. (1999). Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Ankara: Gazi Büro ve Kitabevi.
- Zaim, H. ve İftar, E. (2015). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde İş Etiğinin Etkisi Trabzon İlinde Bir Uygulama. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 1-26.



() Evet () Hayır () Kısmen

		Katılım Düzeyi				
Yönerge; Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<u>MARKA TUTUNDURMA FAALİYETLERİ;</u>						
1	Profesyonel yardım Gerekmetedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yeterli Personel Yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Personel İş Yüğü Artmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Maliyet gereksizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Uzun bir Süreç olmasına rağmen ihtiyaç vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Düşük bütçe yetersizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Sosyal Platformlar Marka hatırlanma düzeyini artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		Katılım Düzeyi				
Yönerge; Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<u>DIŞ PAZARLARA AÇILMA FAALİYETLERİ;</u>						
1	Profesyonel yardıma ihtiyaç vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Personel iş yükü artmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Hedef Pazarın Detaylı Araştırılması Gerekmetedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Mevcut ürün ve marka yapısının hedef dış pazara uygun hale getirilmesine gerek vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yöneticinin Mevzuata Hakimiyeti Yetersizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Eğitim Düzeyi Önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yönetimdeki aile üyelerinin hepsinin onayı olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz...

		Katılım Düzeyi				
Yönerge; Aşağıda belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<u>YÖNETİCİYE GÖRE İŞLETMEDE;</u>						
1	Yönetim devrinde kişilerin yeteneklerini göz önünde bulundurulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletmenin gelecekte kimlere devredileceği belirlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Büyüme stratejileri gelecek kuşakları kapsamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kritik Görevlere Sadece Aile Üyelerinin Getirilmesi Gereklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Terfi Ve Ücretlendirme Konusunda Aile Üyeleri İle Profesyonel Yöneticiler Arasında Fark Vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında problem yaşanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşletmede çalışan aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında ayrım vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Aile Üyeleri Arasında İş Paylaşımı Sorunu Vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Karar alma sürecinde aile üyeleri arasında sorun yaşanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İşletmeye ait stratejik kararların alınmasında aile üyelerinin müdahalesi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Aile konuları işletme konularına dahil edilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Aile üyelerinin arasında çıkabilecek çıkar anlaşmazlığı işletme çıkarlarının önüne geçmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Profesyonel yöneticiler işletmeye bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşletme güncel gelişmeleri takip ederek uygulamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...