

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**PAZAR ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE  
CEZBEDİCİ PAZARLAMANIN MODERATÖR ROLÜ: ANKARA'DA  
FAALİYET GÖSTEREN STARTUPLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**BEGÜM ŞAHİN**

**ARALIK 2018**

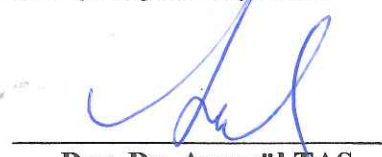
Tez Başlığı: Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın  
Moderatör Rolü: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama

Tezi Hazırlayan: **Begüm ŞAHİN**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Prof. Dr. Mehmet YAZICI  
Enstitü Müdürü

Bu tezin doktora derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylarım.

  
Doç. Dr. Ayşegül TAŞ  
Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup doktora tezi olarak uygun bulunmuştur.

  
Prof. Dr. Mahir NAKİP  
Tez Danışmanı

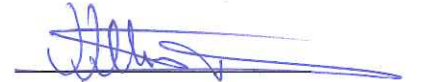
Tez Jüri Tarihi: 27.12.2018

Tez Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Mahir NAKİP (Çankaya Üniv.)



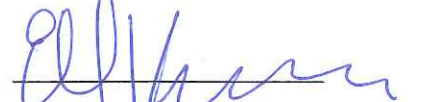
Prof. Dr. Nurettin PARILTI (Türk Hava Kurumu Üniv.)



Doç. Dr. Elif AKAGÜN ERGİN (Çankaya Üniv.)



Dr. Öğr. Üyesi Elif KALAYCI (Atılım Üniv.)



Dr. Öğr. Üyesi Selma KALYONCUOĞLU (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi)

  
S. Kalyoncuoğlu.

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: Begüm ŞAHİN

İmza: 

Tarih: 28.12.2018

## ÖZET

### PAZAR ODAKLILIĞIN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE CEZBEDİCİ PAZARLAMANIN MODERATÖR ROLÜ: ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN STARTUPLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

ŞAHİN, Begüm

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahir NAKİP

Aralık 2018, 219 sayfa

Startupların başarısızlık nedenleri sıralamasında ürün-pazar uyumunun gerçekleşmemesi başta gelmektedir. Pazar bilgisine sahip olmayan veya edindiği pazar bilgisini irdelemeyen startupların yaşamı kısa zamanda son bulmaktadır. Pazar odaklı yaklaşım göstererek firma performansını yükselten startuplar ise büyüme sürecine geçmektedir. Öte yandan dijital pazarlamanın gelmiş olduğu son nokta cezbedici pazarlama yaklaşımı olup, cezbedici pazarlama teknikleri kuruluş aşamasında kısıtlı bütçeye sahip startuplar için bir fırsattır. Startupların teknolojiyle uyumlu yapıları cezbedici pazarlama taktiklerini yoğun bir şekilde kullanarak doğru pazarlama stratejisi yakalama ihtimalini yükseltmektedir.

Çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren 141 startupın pazar odaklılık yaklaşımının firma performansına etkisi incelenmiş, bu ilişkiye cezbedici pazarlamanın katkısı sorgulanmıştır. Pazar odaklılık yaklaşımı duyarlı pazar

odaklılık ve proaktif pazar odaklılık boyutları üzerinden, firma performansı ise finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı boyutları üzerinden incelenmiştir. Araştırma sonucunda pazar odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi gözlemlenmiş olup, pazar odaklılık alt boyutlarından duyarlı pazar odaklılığın firma performansının tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Proaktif pazar odaklılığın sadece yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi söz konusudur. Cezbedici pazarlamanın ise pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisinde moderatör rolü gözlemlenmemiştir.

Günümüzde start-uplar ile ilgili akademik çalışmaların çoğunluğu Amerika Birleşik Devletleri ve diğer gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde araştırma sayısı oldukça azdır. Çalışmanın Türk start-uplarının bir kesitini yansıtan ilk araştırma olması hedeflenmiştir. Aynı zamanda literatüre katkı sağlayarak gelecek çalışmalar için öncülük etmesi ve ekosistem içerisinde yer alan tüm paydaşlara fayda sağlaması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Start-up, proaktif pazar odaklılık, yenilik performansı, cezbedici pazarlama, girişimcilik.

## **ABSTRACT**

# **THE EFFECTS OF MARKET ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE AND THE MODERATING ROLE OF INBOUND MARKETING ON THIS RELATIONSHIP: A RESEARCH ON STARTUPS IN ANKARA**

ŞAHİN, Begüm

PhD Thesis

Graduate School of Social Sciences

PhD Program, Department of Management

Advisor: Prof. Dr. Mahir NAKİP

December 2018, 219 pages

Main reason of startups' failure is the lack of product-market fit. No market intelligence or no market research cause startups to be short-lived. Market orientated startups increase the firm performance and start to grow rapidly. Inbound marketing, as the last approach of digital marketing, is a big opportunity for startups that have limited budget in the beginning. Therefore, technology based startups could make an intense use of inbound marketing techniques to determine the right marketing model.

In this empirical study, the dimensions of market orientation and firm performance of 141 startups operating in Ankara are investigated. Also the moderating role of inbound marketing on the market orientation-firm performance relationship is analyzed. The dimensions of market orientation are responsive

market orientation and proactive market orientation and the dimensions of firm performance are financial performance, market performance and innovative performance. According to the results, there is a positive effect of market orientation on firm performance. Furthermore, responsive market orientation affects to the financial performance, market performance and innovative performance. However proactive market orientation has an effect on innovative performance only. Also no moderating effect of inbound marketing on market orientation-firm performance relationship has been observed.

Recently, startups subjected to research are mostly in the United States of America and other developed countries. Yet academic studies on startups are very rare in developing countries like Turkey. In this regard, it is aimed to be the first study focusing on Turkish Startups by measuring the effect of market orientation on firm performance and the moderating role of inbound marketing on this relationship. The priority of the research is to lead the startup ecosystem for further studies and also to be beneficial to the whole shareholders by contributing to the literature.

**Keywords:** Startup, proactive market orientation, innovation performance, inbound marketing, entrepreneurship.

## TEŞEKKÜR

Tez yazım süresince her daim desteğini yanımda hissettiğim değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mahir Nakip'e ve Saygıdeğer Hocalarım Doç. Dr. Elif Akagün Ergin, Dr. Öğr. Üyesi Elif Kalaycı'ya,

Bu zorlu süreçte ilerlerken tıkanıp her noktada ulaşabildiğim, bilgisini ve ilgisini benden esirgemeyen Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Selma Kalyoncuoğlu'na,

Tez araştırması kapsamında teknokent tecrübesi ve sektör bilgisi ile bana her daim destek olan Sayın Hocam Prof. Dr. Selçuk Geçim'e,

Bilimsel bir çalışmaya katkı sağlamaktan memnuniyet duyan Bilkent Cyberpark, Hacettepe Teknoloji Transfer Merkezi, Gazi Teknopark, Teknopark Ankara ve Ankara Üniversitesi Teknokent yönetimlerine,

Araştırmanın filizlendiği dönemde paylaşmış oldukları değerli görüş ve önerileri için TÜBİTAK'dan Dr. Sinan Tandoğan'a, Arkan & Ergin JPA International'dan Doğan Taşkent'e, Startupwatch'dan Serkan Ünsal'a, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan Yunus Özmodanlı'ya, Viveka'dan Emin Okutan'a, Sherpa'dan Yakup Bayrak'a,

Çalışmanın ilerleyen döneminde sağlamış oldukları anlamlı katkılardan ötürü Netvent ekibinden Hülya Özdestici ve Deniz Yörük'e,

Tezimin hazırlığı ve teslimi sürecinde herhangi bir eksik olmaması için çabalayan ve bana büyük destek veren Sayın Dr. Eda Ağaşcıoğlu ve Sayın Serçin Yavaş'a



Zorlu ve meşakkatli bu süreçte, ofise girdiğim andan itibaren günümü güzelleştiren Çankaya Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi ekibinin değerli üyeleri Özgün Türüdü, Arzu Turgay, Burçin Nilay Kalınbayrak, Vildan Bilge, Tankut Aslantaş ve Ceyda Nur Altuntaş'a,

Yılmadan ve vazgeçmeden yola devam etmeyi öğreten Saygıdeğer Annem Fatma Şahin'e,

Doğduğu günden beri yüzümü güldüren, hayatımı tamamlayan birtanecik kardeşim Okan Şahin'e ve küçük kedim Leo'ya,

Beni; gözlerinin içi gülerek gökyüzünden izleyen Sevgili Babam Mehmet Atilla Şahin'e, bu eserin ortaya çıkmasında sağladıkları değerli katkılardan ötürü teşekkür ederim.

Begüm ŞAHİN  
Aralık, 2018

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ .....	1
1. BÖLÜM.....	5
PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI.....	5
1.1. PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMANIN EVRİMİ .....	5
1.2. PAZARLAMA ANLAYIŞINDA PAZAR ODAKLILIĞIN YERİ .....	13
1.3. LİTERATÜRDE ÖNCÜ PAZAR ODAKLILIK YAKLAŞIMLARI....	16
1.3.1. Davranışsal Yaklaşım.....	18
1.3.2. Kültürel Yaklaşım .....	22
1.3.3. Duyarlı ve Proaktif Pazar Odaklılık.....	25
1.4. TEKNOLOJİ ODAKLI FİRMALARDA PAZAR ODAKLILIK .....	29
1.5. PAZAR ODAKLILIK SONUCU FİRMA PERFORMANSI.....	32
1.6. FİRMA PERFORMANSININ BİLEŞENLERİ .....	35
1.6.1. Finansal Performans.....	36
1.6.2. Pazar Performansı .....	37
1.6.3. Yenilik Performansı .....	39
2. BÖLÜM.....	41
DİJİTAL PAZARLAMANIN SON YAKLAŞIMI CEZBEDİCİ PAZARLAMA	41
2.1. TUTUNDURMADAN PAZARLAMA İLETİŞİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ	
41	

2.2. WEB TABANLI PAZARLAMA ve DİJİTAL PAZARLAMANIN DOĞUŞU .....	45
2.2.1. Web 1.0/Web 2.0/Web 3.0.....	46
2.3. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE DİJİTAL PAZARLAMA KANALLARININ KULLANIM ORANLARI.....	48
2.4. GELENEKSEL VEYA DİJİTAL PAZARLAMA İLETİŞİM KANALLARI TERCİHİNDE İŞLETMELER .....	50
2.4.1. Sadece Fiziksel Mağazası Olan İşletme (Brick & Mortar Company) 53	
2.4.2. Fiziksel ve Çevrimiçi Mağazası Birlikte Olan İşletme (Brick & Click Company).....	54
2.4.3. Saf Oyuncular (Pure Players).....	54
2.4.4. Bütüncül (OMNI) Kanal Pazarlama.....	55
2.5. DİJİTAL PAZARLAMADA SON GELİNER NOKTA: CEZBEDİCİ (INBOUND) PAZARLAMA .....	58
2.6. CEZBEDİCİ PAZARLAMA ARAÇLARI VE UYGULAMALARI....	67
2.6.1. İçerik Pazarlaması .....	68
2.6.2. Sosyal Medya Pazarlaması.....	71
2.6.3. Arama Motoru Optimizasyonu (SEO) .....	73
2.6.4. Mobil pazarlama.....	75
2.7. CEZBEDİCİ PAZARLAMA METODOLOJİSİ- HUBSPOT YÖNTEMİ 77	
2.8. CEZBEDİCİ PAZARLAMANIN GELECEĞİ.....	80
3. BÖLÜM.....	83
STARTUP KAVRAMI, STARTUPLARDA PAZARLAMA YAKLAŞIMI, BÜYÜME SÜREÇLERİ VE TÜRKİYE STARTUP EKOSİSTEMİ .....	83
3.1. STARTUP NEDİR? .....	83
3.2. STARTUPLAR'DA MÜŞTERİ GELİŞTİRME VE ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ .....	90
3.3. STARTUPLARIN PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ.....	98
3.4. STARTUPLARIN YAŞAM DÖNGÜSÜ .....	101
3.5. STARTUPLARDA YATIRIM SÜREÇLERİ VE FON KAYNAKLARI 102	
3.6. TÜRKİYE'DE STARTUP EKOSİSTEMİ .....	110

4. BÖLÜM.....	113
ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN STARTUPLARIN PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE CEZBEDİCİ PAZARLAMANNIN MODERATÖR ROLÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	113
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	113
4.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	115
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	116
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	120
4.4.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi .....	120
4.4.2. Araştırmanın Ölçekleri ve Veri Toplama Aracının Tasarımı .....	121
4.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZLERİ.....	125
4.5.1. Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular	125
4.5.2. Araştırmaya Katılan Startupların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular	129
4.5.3. Pazarlama Teknikleri ve Dijital Pazarlama Kullanım Oranları ile İlgili Bulgular.....	138
4.5.4. Faktör Analizleri .....	140
4.5.5. Güvenirlik Testi, Ortalama, Çarpıklık, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayı Değerleri.....	145
4.5.6. Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisi Üzerine Bulgular.	148
4.5.7. Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolü Üzerine Bulgular.....	152
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	164
KAYNAKÇA.....	182
EKLER.....	210
EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI.....	211
EK-2 ÖZGEÇMİŞ.....	216

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Pazarlama Karmasının Evrimi.....	10
Tablo 2: Pazar Odaklılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen ve Pozitif İlişki ile Sonuçlanan Ampirik Çalışmaların Özeti.....	33
Tablo 3: Türkiye'nin En Hızlı Büyüyen İlk 50 Teknoloji Firması .....	111
Tablo 4: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Kısaltmaları.....	117
Tablo 5: Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler.....	122
Tablo 6: Pazar Odaklılık Alt Boyutları ile ilgili Faktör Analizi Sonuçları .....	142
Tablo 7: Firma Performansı Alt Boyutları ile ilgili Faktör Analizi Sonuçları....	143
Tablo 8: Cezbedici Pazarlama Boyutları ile ilgili Faktör Analizi Sonuçları .....	144
Tablo 9: Güvenirlik Testi Sonuçları.....	145
Tablo 10: Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık Değerleri (n=141)....	146
Tablo 11: Korelasyon Katsayı Değerleri (n=141).....	147
Tablo 12: Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 13: Duyarlı Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 14: Duyarlı Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 15: Duyarlı Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 16: Proaktif Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 17: Proaktif Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 18: Proaktif Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	152

Tablo 19: Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141).....	156
Tablo 20: Duyarlı Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141).....	157
Tablo 21: Duyarlı Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141).....	158
Tablo 22: Duyarlı Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141).....	159
Tablo 23: Proaktif Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141).....	160
Tablo 24: Proaktif Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141).....	161
Tablo 25: Proaktif Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141).....	162
Tablo 26: Hipotez Testleri Sonuçları .....	163

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Pazarlama Karmasının Evrimi .....	16
Şekil 2: Pazar Odaklılığın Etki Alanı ve Anahtar Öğeleri .....	20
Şekil 3: Pazar Odaklılığın Öncelleri ve Sonuçları .....	21
Şekil 4: Narver ve Slater'in Pazar Odaklılık Modeli .....	24
Şekil 5: Pazar Bilgisinin Süreci: Duyarlıdan Proaktif Pazar Odaklılığa.....	28
Şekil 6: 2017 yılı Dünyada Dijital Teknolojiler Kullanımı .....	49
Şekil 7: Tek Kanal, Çoklu Kanal, Çapraz Kanal ve Bütüncül Kanal Pazarlama Yaklaşımlarının Görseli .....	57
Şekil 8: Cezbedici Pazarlama ve Outbound Pazarlamanın Temel Özellikleri Kıyaslaması.....	62
Şekil 9: Başarılı Cezbedici Pazarlama Uygulaması için Model Önerisi.....	65
Şekil 10: İnternet Modeli .....	70
Şekil 11: Arama Motoru Sonuçlarında SEO ve SEM Kıyaslaması .....	75
Şekil 12: Hubspot Metodolojisi – Cezbedici Pazarlama.....	78
Şekil 13: Ölçeklenir Startup .....	91
Şekil 14: Müşteri Geliştirme Modeli.....	91
Şekil 15: İş Modeli Kanvası .....	93
Şekil 16: Minimum Uygulanabilir Ürün .....	94
Şekil 17: Geri Bildirim Döngüsü .....	96
Şekil 18: Lean Startup Modeli .....	97
Şekil 19: Startuplarda Pazar Bölümlemesi.....	99
Şekil 20: Startupların Yaşam Döngüsü .....	102
Şekil 21: Türkiye Erken Aşama Yatırımları .....	105
Şekil 22: 2010-2018 Yıllarında En Yüksek Yatırımla Exit Stratejisii Uygulayan İlk 10 Startup .....	106
Şekil 23: Startup Yatırımlarının Bölgesel Değerlendirmesi .....	107
Şekil 24: Avrupa Erken Aşama Yatırım Ligi.....	108
Şekil 25: 1514 - Girişim Sermayesi Destekleme Programı (GİSDEP).....	109

Şekil 26: Araştırma Modeli.....	118
Şekil 27: Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	125
Şekil 28: Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı..	126
Şekil 29: Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı .....	127
Şekil 30: Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Lisans Eğitimlerinin Alanlara Göre Dağılımı .....	128
Şekil 31: Araştırmaya Katılan Startupların Bulunduğu Faaliyet Merkezlerine Göre Dağılımı .....	129
Şekil 32: Araştırmaya Katılan Startupların Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı .....	131
Şekil 33: Araştırmaya Katılan Startupların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı... 132	
Şekil 34: Araştırmaya Katılan Startupların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.... 133	
Şekil 35: Araştırmaya Katılan Startupların Faydalanmış Oldukları Devlet Destekleri .....	135
Şekil 36: Araştırmaya Katılan Startupların Hızlandırma Programından Faydalanma Durumuna Göre Dağılımı .....	136
Şekil 37: Araştırmaya Katılan Startupların Faydalanmış Oldukları Hızlandırma Programlarının Dağılımı .....	137
Şekil 38: Araştırmaya Katılan Startupların Tercih Ettikleri Pazarlama Tekniklerinin Dağılımı .....	139
Şekil 39: Araştırmaya Katılan Startupların Dijital Pazarlama Yöntemini Tercih Etme Oranı .....	140
Şekil 40: Moderatör Etki Analiz Süreci .....	154



## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMA	: Amerikan Pazarlama Derneği
ASO	: Ankara Sanayi Odası
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BSTB	: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
BİGG	: Bireysel Genç Girişim
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEKMER	: Teknoloji Merkezi
TGSD	: Teknogirişim Sermaye Desteği
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
VC	: Girişim Sermayesi

## GİRİŞ

Girişimcilik ekosisteminin merkezinde yer alan startuplar son dönemde gerek iş dünyası gerek akademik çevrelerce mercek altına alınmıştır. Startupların yaşam döngüsünde ölüm vadisini geçememesi veya hızlı büyüme gösteremeyerek startup yapısından kurtulamaması gözlemlenen sonuçlar arasındadır. Startupların büyümesi için kısa sürede ürün pazar uyumunu yakalaması ve hedef kitleye ulaşması gerekmektedir. Startupların bu süreci başarı ile geçmesi ve firma performansını artırabilmesi için pazar odaklı bir yaklaşım izlemesi gerekir. Pazarlama anlayışının teknoloji geliştirme süreci ile birlikte başlaması ve girişimcilerin iş fikirlerini ortaya koydukları günden beri müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir.

Günümüz dünyasında web tabanlı uygulamalar sayesinde dijital pazarlama araçları yaygınlaşmış, uygun maliyeti ile başlangıç aşamasındaki girişimler için büyük bir fırsat yaratmıştır. Cezbedici pazarlama ise dijital pazarlamanın gelmiş olduğu son nokta olarak girişimcilerin fayda sağlayabileceği pazarlama yaklaşımıdır. İnternet üzerinden sağladığı organik trafik ile müşteri adayları yaratmayı amaçlamaktadır. Neredeyse sıfır maliyet ile internet gezginlerini yakalayarak onları birer müşteriye dönüştüren çeşitli teknikler önermektedir. Cezbedici pazarlamanın en güçlü yönü bireyleri sıkmadan ve onlarda merak uyandıran yöntemlerle dikkatlerini çekiyor olmasıdır. Teknolojiye yakın startup girişimcileri için büyük bir pazarlama silahına dönüşebilecek cezbedici pazarlama yöntemlerini uygulamak için sanal ortama yabancı olmamak gerekmektedir.

Türkiye’de ilk olarak 2009 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Teknogirişim Sermayesi Destek programı ile teknoloji tabanlı girişimler desteklenmiştir. 2012 yılında ise TÜBİTAK 1513 kodlu program çağrısı ile teknoloji transfer ofisleri (TTO) destekleme programını açmıştır. Programdan

destek olarak kurulan TTO'lar Modül 5 başlığı altında şirketleşme ve girişimcilik faaliyetleri gerçekleştirmeye başlamıştır. Bu iki önemli gelişme, Türkiye girişimcilik ekosisteminin *startup* kavramı ile tanışması ve konunun yaygınlaşması için gereken altyapıyı hazırlamıştır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında ortaya konan araştırma modeli ile Türkiye'deki startupların pazarlama yaklaşımlarına ışık tutulmuş, pazar odaklılıklarının firma performansına etkisinde cezbedici pazarlamanın katkısı sorgulanmıştır. Böylece Türk startuplarının pazarlama yaklaşımlarının seviyesi ortaya konarken cezbedici pazarlama ile ilgili farkındalık da incelenmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde pazar odaklılık kavramı literatüre bağlı kalınarak ve göstermiş olduğu gelişmelerle birlikte aktarılmaktadır. Bir işletmenin pazarlama anlayışına sahip olması pazar odaklı bir tutum izlemesi demektir. Pazar odaklılık geleneksel işletmelerde olduğu gibi startuplar için de büyük önem taşımaktadır. İşletme fonksiyonlarını henüz geliştirmemiş olan startup yapısı pazarlama anlayışına ilk günden sahip olmalıdır. Bu sayede hızlı büyüme göstererek ölçeklenebilmektedir.

Girişimcilik ile pazarlama anlayışı arasında bir bağ kurmak için yapılan araştırmalar pazar odaklılık yaklaşımının da evrilmesine neden olmuştur. Pazar odaklılık yaklaşımını ortaya atan akademisyenlerin teknoloji ve yenilik ile uyumlu şekilde yeniden ele aldıkları yaklaşım araştırmanın ilk bölümünde detaylı olarak aktarılmaktadır.

Yine ilk bölümde firma performansına ve alt boyutlarına yer verilmektedir. Firma performansı tek başına finansal verilerle değerlendirilmemiştir. Özellikle sosyal bilimlerde çalışmalarında gözlemlenen diğer boyutlar da sorgulanmaktadır. Pazar ve yenilik performansı araştırma kapsamına alınmıştır. Bu yüzden firma performansı; finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmiştir.

Dijital pazarlamanın gelişimi ve bu gelişimin işletmelerin pazarlama süreçlerinde göstermiş olduğu değişikliklere araştırmanın ikinci bölümünde yer verilmektedir. Teknoloji devrimi ile işletmelerin yapısı da değişmiştir. Sadece pazarlama fonksiyonu değil diğer fonksiyonlar da bu etkinin altında kalmıştır. Bilgi toplumunun ortaya çıkmasına neden olan teknoloji, tüketici yapısını da değiştirmiştir. Bu yüzden günümüzde tüketicileri anlamak ve davranışlarını analiz etmek büyük önem taşımaktadır. Pazarlamanın teknoloji ile uyumu sonucu ortaya çıkan dijital pazarlama araçlarının dünyadaki ve Türkiye'deki kullanım oranlarına yer verilen ikinci bölümün sonunda cezbedici pazarlama yaklaşımı aktarılmaktadır. Cezbedici pazarlama yaklaşımının temeli olan Hubspot yöntemi ve yöntemin uygulanması için kullanılması gereken araçlara da bu bölümde başlıklar halinde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma modelinin uygulamasının gerçekleştirildiği ve araştırma örneklemini oluşturan startuplar ile ilgili konulara değinilmiştir. Öncelikli olarak startup kavramı ve tartışılmakta olan tanımlarına yer verilmiştir. Ardından startupların pazarlama yaklaşımları ve geliştirilen pazarlama modelleri sunulmuştur. Startupların pazarlama yaklaşımlarına yönelik geleneksel çalışmalardan ziyade Silikon Vadisi girişimcileri tarafından kaleme alınmış yöntemlere yer verilmiştir. Zira bu yöntemler dünyada ve Türkiye'de çeşitli platformlar kanalı ile girişimcilere anlatılmaktadır. TÜBİTAK BİGG programı süresince girişimci adaylarına verilen eğitimler de bu yöntemleri içermektedir. Bu nedenle uygulamaya yönelik bu yaklaşımlara özellikle startupların hedef pazarı yakalamak için kullanabilecekleri yöntemler oldukları düşünülerek detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

Startupların yaşam döngüsü, yatırım süreçleri, fon kaynakları ve yatırımcı çeşitlerinin aktarıldığı üçüncü bölümde Türkiye'nin Startup Ekosistemi de ele alınmaktadır. Ekosistemde yer alan paydaşlar, startuplara yönelik devlet hibe programları ve destek veren kuruluşlara da yer verilmektedir. TÜBİTAK'ın çağrı sonuçlarını geçtiğimiz günlerde açıklamış olduğu TÜBİTAK 1514 - Tech-Invest Girişim Sermayesi Destekleme Programı ile ilgili de kısa bir bilgi verilmiştir.

Türkiye startuplarının gelişimi, mevcut durum ve diğer ülkelerle kıyaslamalı yatırım hacmi de sayısal verilerle bu bölümde aktarılmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise startuplar üzerine uygulanan deneysel bir araştırma ile ilgili süreçlere ve bulgulara yer verilmektedir. Pazar odaklılığın firma performansı ilişkisi üzerinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisinin incelendiği araştırma modeli bu bölümde test edilmektedir. Ankara’da yer alan 141 startupa uygulanan anket yöntemi ile toplanan veriler analiz edilmiş ve tercih edilen analizlere bu bölümde yer verilmiştir. Ortaya çıkan tüm bulgular sonuç bölümünde hem girişimciler açısından hem de startuplar açısından değerlendirilmiştir. Aynı zamanda gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Çalışma ile her geçen gün gelişmekte olan Türk startup ekosistemine ışık tutulması amaçlanmaktadır. Bu genel amaç altında iki ayrı amaç daha incelenmiş olacaktır. İlk amaç doğrultusunda startupların başarısızlık nedenleri arasında birinci sırada olan pazarlama yaklaşımının firma performansına etkisi incelenecektir. İkinci amaç kapsamında ise bu ilişkide cezbedici pazarlamanın moderatör rolü sorgulanacak olup, ilişkiye sağlamış olduğu katkı var ise ortaya konacaktır.

Akademik çalışmalar içerisinde ilklerden olan bu araştırmanın girişimcilik ve pazarlama literatürüne katkı sağlaması ve gelecek çalışmalar için öncü olması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda TÜBİTAK, KOSGEB gibi devlet kurumları, üniversiteler, teknokent yönetimleri, teknoloji transfer ofisleri, kuluçka merkezleri, girişim sermayesi firmalarının ve yatırımcıların da sonuçlardan faydalanması arzulanmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI

İşletmeler güçlü bir pazar odaklılık sürecinde müşterilerine odaklanarak onların ihtiyaçlarını, ilgi alanlarını, tatminlerini, algılarını analiz eder. Aynı zamanda müşterileri etkisi altında bırakan rakipleri, ekonomik şartları ve sosyokültürel gelişmeleri takip eder. Tüm bunlar işletmenin kendini geliştirmesine ve hedef kitlesini etki altına alabilmek için stratejiler geliştirmesine neden olur. Teknolojik olarak da uyum sürecine girmek için çaba gösteren bu işletmeler yeni ürün geliştirme sürecini de başarılı bir şekilde tamamlar. Bu sayede pazar payını ve kârlılığını artırır ve rekabet avantajını yakalar (Baker ve Sinkula, 2005). Rekabet avantajı bir işletmenin firma performansını olumlu şekilde etki eder. Pazar odaklı işletmelerin maliyet avantajı da bir değer olarak algılanır ve firma performansına olumlu şekilde etki eder (Narver ve Slater, 1998).

#### 1.1.PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMANNIN EVRİMİ

Günümüz dünyası hızlı bir değişim içerisindedir. İnsan istek ve ihtiyaçları da aynı hızla değişim göstermektedir. Pazarlama, hızla değişen beşeri ihtiyaçları karşılamaya çalışan aktiveler bütünüdür. Bu süreçte, müşteri, paydaş ve toplum nezdinde değer yaratmak temel misyonudur (Armstrong vd., 2014; Kotler ve Keller, 2016).

Pazarlama kavramı değişime cevap verebilmek için sürekli olarak gelişen ve evrimleşen bir disiplindir (Kotler, 2012). Pazarlama faaliyetleri çoğu kontrol

edilemeyen sayısız faktörün (değişkenin) etkisi altında bulunan ve sürekli değişmekte olan bir ortamda, “pazar”da yürütülür. Durum böyle olunca, 2000’li yıllarda görülen değişim ve gelişmeleri yansıtabilecek biçimde, pazarlama 2004, 2007 ve 2013 yıllarında Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tarafından birkaç kez yeniden tanımlanmıştır(Mucuk,2014:3).

AMA’nın 2013 yılında gerçekleştirdiği son pazarlama tanımına göre pazarlama *“müşteriler, örgütler, paydaşlar ve toplumun geneli için değer ifade eden teklifleri yaratma, duyurma, dağıtma ve mübadele etme faaliyetleri, kurumlar seti ve süreçleridir”* (AMA,2013) şeklinde ifade edilmektedir.

Yönetim ve organizasyon gurusu Peter Drucker ise pazarlamayı şu şekilde tanımlamıştır. Pazarlama o kadar temeldir ki, onu ayrı bir işletme fonksiyonu olarak düşünmek söz konusu değildir. Pazarlama bütün işletmeye nihai sonuçlar açısından, daha açık olmak gerekirse tüketici bakış açısından bakılmasıdır. Her ne kadar ayrı ve kendine özgü çalışmaları içerse de tüm işletmenin merkezinde yer alır. Dolayısıyla pazarlamanın ilgi ve sorumluluğu işletmenin tüm alanlarını kapsamalıdır (Drucker, 1973:48).

Bugüne kadar pazarlamanın çeşitli tanımları üzerinden pek çok farklı bakış açısı ortaya konmuş, pazarlama yaklaşımlarını değişime uğratmıştır. Gerek politik, gerek kültürel, pek çok çevresel faktörün etkisinde kalan pazarlamanın son değişim sürecinde en büyük aktör teknolojik çevredir. Teknolojinin ivmelenerek yol alışı, iletişim teknolojilerinde devrim niteliğindeki gelişmeler pazarlamanın dijital çağa ayak uydurmasına neden olmuştur. Böylece günümüz pazarlama anlayışında gelinen son nokta müşteri ile bütünleşme ve iletişimdir. Müşteri iletişiminin temeli, müşteri odaklılık yaklaşımı ile atılmıştır. Müşteri odaklılık ise pazar odaklılık yaklaşımının temel taşıdır (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Day, 1994). Pazarlamanın bugün büründüğü son haline gelmeden önce geçirdiği aşamalara ve değişim sürecine ise 1950’li yıllardan başlamak üzere kısaca aşağıda yer verilmektedir.

Pazar odaklı yaklaşımın temelleri 1950'li yıllara dayanmaktadır. 2.Dünya Savaşı sırasında Amerikan halkı büyük kayıplar vermiş, nüfus oldukça azalmıştır. Bu durum karşısında dönemin politikacıları, siyasetçileri ve sanatçıları verdikleri mesajlarla, halkı çocuk sahibi olma yönünde teşvik etmiştir. Amaç tüketici bir nesil yetiştirmek ve ekonominin yeniden canlanmasını sağlamaktır. Nüfus patlaması yaşanan bu döneme pazarlama literatüründe *baby boomers dönemi* (1946-1964) adı verilmiştir. Planlı bir şekilde yaratılan bu nesil pazarlama yöneticilerinin odağına girmiş, tüketici davranışları yakından izlenmiş ve pazarlama aktivitelerinin hedefi olmuştur. Yeni pazarlama stratejileri, bu neslin çeşitli pazarlama kampanyaları ve ürün çeşitliliği ile karşılaşmasına neden olmuştur. Geride kalan savaş yıllarının ardından gelen refah, ekonomik rahatlama ve gelişen teknoloji ile birlikte yeni bir dönem başlamıştır.

1960'lı yıllar ile birlikte ürün yönetimi yaklaşımı gelişmiş, pazarlama karması ortaya konmuştur (Borden, 1964). McCarty, Borden tarafından tanımlanan pazarlama karması kavramını dört unsura ayırmıştır. Literatüre pazarlamanın 4P'si olarak geçen bu unsurlar ürün (product), tutundurma (promotion), dağıtım (place) ve fiyattan (price) oluşmaktadır.

4P, geleneksel pazarlama yaklaşımının temeli olmuştur. Uzun yıllar pazarlama literatürü ve pazarlama yöneticileri 4P yaklaşımından faydalanmıştır. Ancak teknolojinin gelişmesi ve çevresel unsurların sürekli değişmesi sonucu 4P kavramı pazarlama araştırmacıları tarafından yetersiz bulunmaya başlanmış ve eleştiriler ile karşılaşmıştır (Dixon ve Blois, 1983; Grönroos, 1994). Möller (2006), pazarlama karmasının günümüz işletmeleri için geçerliliğini yitirdiğini savunmuştur. Möller'in bu eleştirisinin iktisadi bir bakış açısına meğilli olduğu söylenebilir. Bu eleştirilerini dört maddede toplamıştır (Möller, 2006:442):

- Pazarlama karması müşteri tutumu ve davranışlarını dikkate almamakta, daha çok işletmenin içsel yapısına odaklanmaktadır.



- Pazarlama karması müşterileri pasif olarak kabul etmekte, müşteri ile iletişime olanak sağlamamakta, müşteri ilişkilerini kapsamamaktadır.
- Pazarlama karması teorik içerikten yoksundur ve öncelikle işletme yönetimine odaklanan basit bir yapıya sahiptir.
- Pazarlama karması, pazarlama aktivitelerinin insan biçimcilik tarafının gelişmesine yardımcı olmaz.

1970'ler ile birlikte müşteri yönetiminin adımları atılmaya başlanmıştır. 1980'lerde ise teknolojinin gelişimi ve küreselleşme ile birlikte pazar küresel bir yapıya dönüşmüştür. İşletmeler standardizasyon stratejileri ile küresel pazarın ortak ihtiyaç ve isteklerine cevap vermeye başlamıştır (Levitt, 1983). Ancak standart ürünün çevresel faktörlerin etkisi ile (kültürel, yasal vb.) farklı pazarlarda dirençle karşılaşması, bu nedenle adapte edilmesi gerektiği görüşü de gelişmiştir (Baalbaki ve Malhotra, 1995). Bunun sonucunda "global düşün, yerel hareket et" yaklaşımı ile glocalizasyon stratejisi ortaya çıkmıştır. Glocalizasyon, standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin birbirini tamamlar nitelikte olup, küresel markalar tarafından yoğun şekilde uygulanmıştır. Pazarlama karması stratejileri de bu yaklaşım ile yeniden şekillenmiş, ürün, fiyat tutundurma ve dağıtım stratejilerinde uygulanan küresel yaklaşımlara yerel dokunuşlar eklenmiştir.

1990'larla birlikte insan odaklı yaklaşım gelişmeye başlamıştır. Duygusal pazarlama yaklaşımı yine bu dönem ortaya çıkmıştır. Robert Lauterborn (1990), 1990 yılında ortaya koyduğu çalışması ile dört P yerine dört C önerisinde bulunmuştur. O güne kadar kullanılan pazarlama karmasının satıcı yani işletmenin zihniyetini yansıttığını, oysa bu durumun alıcı yani müşteri zihniyetini yansıtmaması gerektiğini savunmuştur. Modern pazarlama yaklaşımında, karma elemanları olarak ürün yerine müşteri değeri (customer value), dağıtım yerine uygunluk (convenience), tutundurma yerine iletişim (communication) ve fiyat yerine müşteri maliyetinin (customer cost) kabul edilmesini önermiştir (Kotler, 2003:109).

Kotler ve Keller (2016:37), pazarlama karmasının tüm bu önceki yaklaşımlardan esinlenerek, maksimum seviyede tatmin ve değer sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesini savunmaktadır. Modern pazarlama yönetimi anlayışı ışığında ürün yerine insan, dağıtım yerine süreç, tutundurma yerine program ve fiyat yerine performans önerisinde bulunmaktadır.

Lauterborn'nun ortaya koyduğu 4C yaklaşımı, McCarty'nin literatüre katmış olduğu klasik 4P yaklaşımı ile Kotler ve Keller'in (2016) günümüz pazarlama anlayışına göre önerdiği 4P'nin karşılaştırması Tablo 1'de sunulmuştur.



**Tablo 1:** Pazarlama Karmasının Evrimi

Pazarlama Karması 4P	Pazarlama Karması 4C	Modern Pazarlama Yönetimi
Ürün	Müşteri Değeri	İnsan
Dağıtım	Müşteri Maliyeti	Süreç
Tutundurma	İletişim	Program
Fiyat	Uygunluk	Performans

Kotler ve Keller (2016), insan tanımı ile hem işletme içerisinde çalışan, hem de işletme dışarısındaki müşteri ve paydaşlardan oluşan insan faktörünün altını çizmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin en iyi şekilde gerçekleşmesi için işletme çalışanlarının rolü çok büyüktür. Müşteriler ile empati kurmak, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışırken, onları derinlemesine analiz etmek başarının yakalanmasını sağlar. Pazarlama yöneticilerinin uzun soluklu ve karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler oluşturmak için çaba göstermesi gereklidir. Bunun gerçekleşmesi için son ve güncel yaklaşımlardan faydalanılmalıdır. Ürün, hizmet ve pazarlama aktivitelerinin sezgisel ve yenilikçi bir yaklaşım sunması gerekir. Programlar, işletmenin müşteri ile doğrudan ilişki kurduğu tüm aktiviteleri içermektedir. Bu aktiviteler dört P gibi geleneksel pazarlama bakış açısını içermekle birlikte yeni uygulamaları da kapsayan bir çeşitlilik içerisinde olmalıdır. Amaç işletmenin hedeflerine ulaşması için bu aktivitelerden bütün olarak faydalanmaktır. Performans ölçümü ise, holistik pazarlamada olduğu gibi, finansal ve finansal olmayan (marka ve müşteri değeri) uygulamalar ile sosyal sorumluluk, etik kurallar ve topluma duyarlılık ile ilgili davranışların tamamını kapsar (Kotler ve Keller, 2016:37-38).

1990'ların sonu 2000'lerin başı pazarlama için yepyeni bir dönemin başlangıcıdır. Web-tabanlı pazarlama ve dijital pazarlamanın temelleri bu dönemde atılmıştır. Kotler vd. (2010), bu dönemi Pazarlama 2.0 şeklinde ifade etmektedir. Teknolojinin gelişimi ile bilginin bu kadar hızlı ve kolay yayılması, müşterilerin de daha bilgili ve donanımlı olmasına neden olmuştur. Bu sayede rakip ürünler ile ürün özelliklerinin analizine kadar müşteriler çok daha fazla araştırma yapmakta, satın alma kararlarını daha bilinçli bir şekilde vermektedir. Müşterileri ikna etmek

geçmişe göre çok daha zordur. Aynı zamanda pazarda da rekabet yoğunluğu artmıştır. Enformasyon çağı olarak tanımlanan bu dönemde müşteri artık tercih edendir; alternatifler arasından tercihini yapmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, işletmelerin sunmuş oldukları tekliflere kolaylıkla boyun eğmemekte, sorgulayıcı bir tutum izlemektedir. Aynı zamanda duygusal bağ da kurmaktadır. Bu nedenle pazarlama yöneticileri müşterinin kalbini keşfetmeli ve ürünle müşteri arasında bir ilişki kurmalıdır. İşletmeler ancak rakiplerine kıyasla üstün bir değer sunduğu zaman müşterilerin tercihi olabilmektedir (Kotler vd., 2010:16)

Müşteri ve değer odaklı bir yaklaşım benimsenmesine rağmen eksik kalan taraf müşterilerle kurulan iletişimin interaktif olmamasıdır. Ancak bilgi teknolojisi ve Web'in sürekli olarak gelişmesiyle yeni iletişim kanalları ortaya çıkmış, bu sayede müşteri ile kurulan iletişim de farklı bir boyut kazanmıştır.

Kotler vd. (2010), bu dönemi Pazarlama 3.0 olarak tanımlamaktadır. Pazarlama 3.0 tanımı aslında dijital pazarlamaya atıfta bulunmaktadır çünkü pazarlama 3.0 (Kotler vd., 2010), yeni dalga teknolojisinin pazarlamayı taşıdığı son noktadır. Yeni dalga teknolojisi, ücretsiz veya düşük maliyetli internet, cep telefonları, mobil uygulamalar, taşınabilir bilgisayarlar üzerinden gerçekleşir. Bu sayede bilgi paylaşımı çok hızlı ve kolay sağlanır hale gelmiştir, aynı zamanda insanları da paylaşım ve etkileşime teşvik etmektedir. Bu sayede işletmeler de paydaşları, rakipleri ve en önemlisi tüketiciler ile işbirliği yapma imkânı bulmaktadır. Böylece günümüz dünyasında tüketiciler artık ürün geliştirme sürecine dâhil olmakta, işletmeler ile birebir iletişim kurabilmektedir. Özellikle sosyal medya kanalları ile bu sürece dâhil olan tüketiciler için, artık yeni bir tanım olarak üretici-tüketici (prosumer) olarak adlandırılmaktadır. İşbirlikçi pazarlama olarak adlandırdığımız bu tür pazarlama, Pazarlama 3.0'ın yapı taşıdır (Kotler vd.,2010:26).

McCarty'nin ortaya koymuş olduğu 4P yaklaşımı yaklaşık yirmi sene sonra eleştirilmiş ve yaklaşıma çeşitli öneriler getirilmiştir. Modern pazarlama yaklaşımı ise teknolojinin katkısı ile ivmelenerek değişim göstermiş, post-modern yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Nitekim pazarlama gurusu Kotler, 2010 yılında

pazarlama 3.0'dan bahsederken 2016 yılında Pazarlama 4.0'ı anlatmaya başlamıştır. Pazarlama 4.0 tam anlamıyla dijital çağı ve onun yaratmış olduğu müşteri profilini tanımlamaktadır. Bilgi toplumu üyesi müşterilerin satın alma davranışı, bilgiye erişimi ve karar verme süreçleri çok farklıdır. Markaların müşterinin zihninde olmak istediği yer artık marka tarafından belirlenmemektedir. Günümüzde markalarla ilgili tüm bilgi F faktörü kanalı ile yatay olarak yayılmaktadır. F faktörü arkadaşlar, (*Friends*), Aile (*Family*), Facebook hayranları (*Fans*), Twitter takipçilerinden (*Followers*) oluşmaktadır. Onların paylaşımı, değerlendirmesi ve eleştirisi bireylerin satın alma karar aşaması için en büyük etkidir. Günümüz müşterilerinin çoğunluğu artık bir internet gezginidir. Artık onlarla internet üzerinden bağ kurmak gerekmektedir. Merak, müşteri adaylarının ilgisini çekmek için başlangıç noktasıdır. Bunun için kişiselleştirilmiş cazip öneriler sunmak gerekir, oyunlaştırma (*gamification*) son dönem markalarının tercih ettiği yöntemlerden biridir. Duygusal bağ kurmak ve müşterileri sonrasında marka savunucusuna dönüştürmek pazarlama 4.0'ın temel taşıdır. Tabii olumsuz yönde marka savunuculuğu da söz konusudur (Kotler vd., 2016). Viral pazarlama, içerik pazarlaması ve araştırmanın konusu cezbedici pazarlama, pazarlama 4.0'ın kapsamı içinde olan yeni pazarlama yaklaşımlarıdır.

Görüldüğü üzere, pazarlama yaklaşımı günümüz dünyasına gelene kadar çok farklı süreçler geçirmiştir. Bugün gelinen son noktada enformasyon teknolojisi ve internetin doğuşu sayesinde müşteriler ile interaktif, kişiselleştirilmiş ve birebir ilişki söz konusudur. Müşteriler işletmelerin kalbidir. Müşterilerini tanıyan, onların beklentisini karşılamak için çaba harcayan ve onları dinleyen işletmeler kazanan olmaktadır. Üretici-tüketiciye dönüşerek işletme karşısında büyük güç elde etmiş müşteriler ile ne kadar çok iletişim halinde olunursa o kadar çok değer ortaya konmaktadır.

## 1.2. PAZARLAMA ANLAYIŞINDA PAZAR ODAKLILIĞIN YERİ

Pazarlama anlayışı, müşteri odaklı yaklaşım ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi, bu sayede işletmenin içinde bulunduğu endüstride pazar payını artırarak büyümesini sağlar ( Levitt, 1960). Peter Drucker (1954) öncü çalışmasında pazarlama kavramının temel ilkesinin müşteri tatmini olduğunu vurgulamıştır. Müşteri tatminin anlık değil de uzun soluklu sağlanabiliyor olması, müşteriler ile işletme arasında güçlü bağların kurulmasına neden olmaktadır.

Kotler vd.'nin 2010 yılındaki çalışmasında “Pazarlama 3.0” olarak adlandırdığı pazarlama yaklaşımı, değere dayalı pazarlamadır. “Pazarlama 4.0” ise değer odaklı yaklaşımın teknoloji ile bütünleşmiş halidir. Değere dayalı pazarlama ile müşterilerin akıllarına, kalplerine ve ruhlarına hitap edebilen işletmeler kazanan olmaktadır (Kotler vd., 2010). Böylece müşteriler ile markalar arasında duygusal bir bağ ortaya konmaktadır. Günümüz pazar odaklı yaklaşımı, işletmelerin değere dayalı pazarlama anlayışını teknoloji ile birleştirerek uygulayabildiği bir yapıya dönüşmüştür.

Pazarlama anlayışı literatürde, 1980'lere kadar uygulamadan ziyade kavramsal olarak incelenmiştir, bu durum işletmelerin de pazarlama uygulamalarında istenilen seviyeye gelememesine neden olmuştur. Üretim ve satış odaklı pazarlamanın, gün geçtikçe bilinçlenen müşteriler karşısında etkisi azalmaya başlamıştır. Klasik 4P kavramı üzerinden geliştirilen stratejiler müşterilerin talepleri karşısında yetersiz kalmıştır. Müşterinin gözünde rakiplerinden farklı bir noktaya gelebilmek ve uzun soluklu ilişkiler kurabilmek için pazarlama yöneticilerinin daha fazla düşünmesi ve çaba harcaması gerekmiştir.

1980'lerin sonunda, modern pazarlama anlayışına geçiş süreci başlamıştır. Bu süreç ile birlikte pazarlama yöneticileri artık yönlerini daha yoğun şekilde müşterilerine ve pazar çevresine dönmeye başlamıştır. Pazar odaklılık olarak tanımlanan bu anlayış, modern pazarlama anlayışı ile birlikte ortaya konan pazarlama kavramının temelidir (Deshpandé vd., 1993:27). Pazar odaklılık,

pazarlama anlayışının tamamlayıcısı olarak kavramsallaştırılmalıdır (Hunt ve Morgan, 1995:11). Kohli ve Jaworski (1990, s.1), pazar odaklı işletmeyi, pazarlama kavramını uygulayan işletme olarak tanımlamıştır. Pazar odaklılık, müşteriye odaklanmakta ve işletmenin pazardan edindiği bilgiyi kullanarak en doğru pazarlama stratejisinin ortaya konmasını sağlamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater, 1990; Day, 1994). Pazar odaklılığın uygulanabilirliği üzerine pek çok çalışma bu dönemde gerçekleştirilmiştir (Shapiro, 1988; Webster, 1988, 1992; Narver ve Slater, 1990; Deshpandé vd. 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli vd., 1993, Day, 1994; Deng ve Dart, 1994; Cadogan ve Diamantopoulos, 1995; Hunt ve Morgan, 1995). Pazar odaklılık üzerine yapılan bu çalışmalar işletmelerin organizasyon yapısı ve süreçleri üzerinde etki göstermiş, pazarlama kavramının uygulanabilir bir hale dönüşmesine neden olmuştur.

Pazarlama kavramına yönelik felsefi bakış açısı (Lichtenthal ve Wilson, 1992; Webster, 1992) yıkıldıktan sonra pazar odaklılık, pazarlamanın uygulaması için ortaya konan işletme davranışları olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Shapiro, 1988; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Kohli vd., 1993; Slater ve Narver, 1994). İşletmenin bu bağlamda müşterilerine ve rakiplerine yönelmesi, pazar bilgisini elde etmesi, bilgiyi işletme içerisinde yayması ve ardından pazar beklentisine yönelik cevap verebilmesi, pazar odaklılığın uygulanma şekli olarak kabul edilmiştir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Deng ve Dart, 1994; Hunt ve Morgan, 1995; Jaworski ve Kohli, 1993).

Pazar odaklı bir organizasyon, pazarlama kavramının temellerini oluşturan unsurları desteklemektedir. İşletme dışı ile iletişim halinde olabilen, işletme içi fonksiyonlar arasında koordinasyon kurabilen ve edindiği pazar bilgisinin yayılmasını sağlayan bir pazarlama yapısının oluşturulması, etkin bir pazar odaklılık yapısını ortaya koymaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990, Day 1994). Aynı zamanda işletmeler stratejik kararlar verebilmek ve bu sayede üstün müşteri değeri yaratabilmek için pazar bilgisini kullanır. Pazar bilgisi, müşteriler, rakipler, işletmenin işbirliği gerçekleştirdiği paydaşlar ve teknolojik gelişmeler sayesinde elde edilmektedir (Mohr vd., 2010:104).

Shapiro (1988), pazar odaklılık kavramı uygulanırken işletmenin organizasyon yapısı ve süreçlerini en doğru şekilde tasarlamasını, aksi takdirde birimlerin amaçları arasında uyumsuzluklar ve çatışmaların doğabileceğini savunmuştur (Shapiro, 1988). Wolverine şirketinin vaka analizini yaptığı çalışmada pazar odaklılığı bütünsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Pazar odaklı bir işletme müşterilerini iyi bir şekilde tahlil etmeli, edindiği bilgiyi işletme içerisinde tüm birimlere aktarmalıdır. Bu bilgiler sonunda stratejik kararlar da işbirliği içinde alınmalıdır. Karar sürecinde tüm birimler birbirine destek olmalı, farklı fikir ve önerilere yer verilmeli, kuvvetli bir iletişim şekli benimsenmelidir. İletişime açık olan bölümler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymasına, alternatif çözümler üretmesine de imkân sağlamaktadır. Pazar odaklı işletme olmanın gerekliliklerinden birisi de, rekabet gücünü artırmak için öz değerlendirme yapabiliyor olmaktır (Shapiro, 1988).

Becker ve Homburg (1999), pazar odaklılığın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için işletmenin pazar odaklılık yönetim sistemi oluşturmasını ve sistemin beş alt başlıktan (organizasyon sistemi, bilgi sistemi, planlama sistemi, kontrol sistemi ve insan kaynakları sistemi) oluşması gerektiğini ortaya koymuştur. Buna göre, organizasyon sistemi, yapı ve süreçleri etkin bir şekilde tanımlayan, bilgi sistemi, pazar bilgisinin elde edilmesi, yayılması ve muhafaza edilmesini kontrol eden, planlama sistemi, hedef ve amaçların belirlendiği, çevresel gözlemlerin yapıldığı ve alternatiflerin belirlendiği süreçleri takip eden, kontrol sistemi, hedef-performans ve sapma analizlerini gerçekleştiren, insan kaynakları sistemi ise işe alım, eğitim, kariyer gelişimi gibi süreçlerle ilgilenen sistemler olarak tanımlanmıştır (Becker ve Homburg, 1999). Pazar odaklı yaklaşımın organizasyon yapısında meydana getirdiği değişim örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir. Örgüt içinde yer alan birimler bu kültürü benimseyerek içselleştirmekte ve davranışlarına yansıtılmaktadır. Bu sayede sadece pazarlama birimi değil, tüm birimlerin sorumluluk aldığı bir davranışlar bütünü ortaya konmaktadır.

Pazar odaklılık yaklaşımı 1990'lar ile farkındalık kazanmış ve daha etkin bir hale gelmesi için üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Aşağıdaki bölümde öncü niteliği taşıyan ve çeşitli çalışmalar arasından sıyrılarak pazar odaklılığın

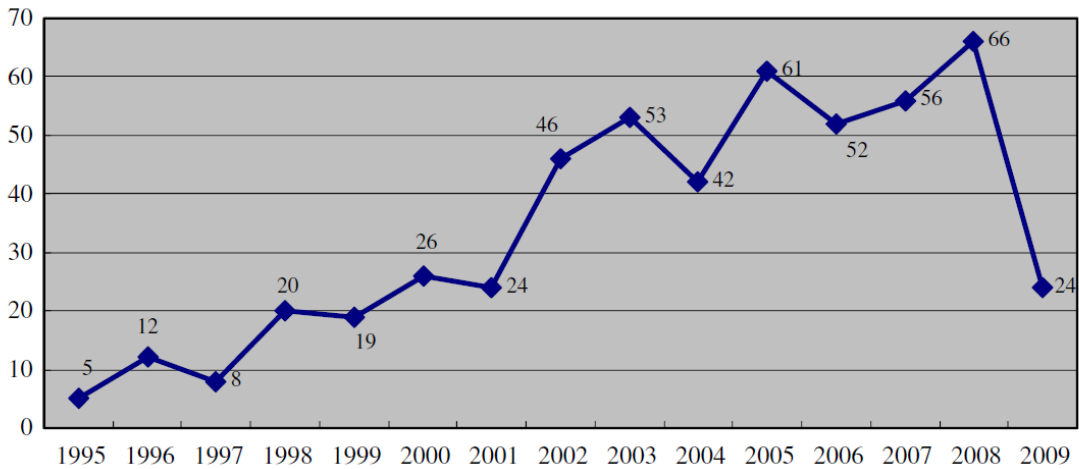


günümüzdeki haline dönüşmesi için altyapı sağlayan yaklaşımlara yer verilmektedir.

### 1.3.LİTERATÜRDE ÖNCÜ PAZAR ODAKLILIK YAKLAŞIMLARI

Pazar odaklılık yaklaşımının ortaya konuşundan günümüze yaklaşık 30 yıla yakın bir süre geçmesine rağmen önemi gün be gün artmıştır. Günümüzde hangi sektörde veya hangi büyüklükte olursa olsun pazar odaklı davranış sergilemeyen bir işletmenin hayatını sürdürmesi oldukça zordur. Teknolojinin gelişimi ve pazarlama faaliyetlerinin dijital platformlara taşınması, işletmelerin pazar odaklı yaklaşımını daha da pekiştirmiş ve güçlendirmiştir.

1990'lı yıllarla birlikte pazar odaklılık alanındaki akademik çalışmalar da hız kazanmıştır. Liao vd., 2011 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında 1995-2009 yıllarında pazar odaklılık ile ilgili gerçekleştirilen akademik çalışmalarını incelemiştir. Bu yıllar arasında pazar odaklılık alanında, nitelikli olarak değerlendireceğimiz 514 yayın ortaya konmuştur. Araştırmaya (Liao vd.,2011) 2009 yılının sadece 45 günü dâhil edildiği için bu yılda gerçekleşen yayın sayısı diğer yıllara nazaran düşüktür. Çalışma sayıları gerçekleştirilen yıllarla birlikte Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1: Pazarlama Karmasının Evrimi (Liao vd., 2011:302)

Pazar odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalar arasında Narver ve Slater (1990) ile Kohli, Jaworski ve Kumar'a (1993) ait çalışmalar öncü nitelik taşımıştır. Çalışmalar sonucunda *Market Orientation (pazar odaklılık)* ifadesi kısaltılarak MKTOR (Narver ve Slater, 1990) ve MAKTOR (Kohli vd., 1993) ölçekleri ortaya konmuş ve diğer birçok araştırmanın temelini oluşturmuştur (Deng ve Dart, 1994; Pelham, 1997; Gray vd., 1998; Deshpandé ve Farley, 1998).

1998 yılında ise Deshpandé ve Farley akademik çalışmalarda en çok tercih edilen bu iki ölçeğin (MAKTOR ve MKTOR) analizini gerçekleştirmiş ve çalışmaların ortak yönlerini ortaya çıkarmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik, uluslararası geçerlilik ve performans ile ilgili benzer sonuçların ortaya konması çalışmaların birbirine yakın bulguları olduğunu göstermiştir (Deshpandé ve Farley, 1998).

Birçok araştırmacının faydalandığı ve geliştirdiği ölçeklerle ilgili son çalışmalar Mohr vd. (2010) ve Jangl (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Mohr, Sengupta ve Slater (2010) her iki ölçeği entegre ederek teknoloji odaklı firmaların kullanabileceği bir ölçek ortaya koymuştur. Jangl (2016) ise yüksek teknoloji firma temsilcilerinden gelen talep ile Mohr ve arkadaşlarının çalışmasını (2010) temel alarak nispeten daha pratik bir ölçüm sistemi oluşturmuştur.

Her ne kadar son dönemde yeni çalışmalar ortaya konmuş olsa da bu iki ölçek orijinalliğini ve geçerliliğini yitirmemiştir. MAKTOR ve MKTOR ölçekleri işletmelerin pazar odaklılık yönünü ölçmek isteyen araştırmalarında en fazla tercih edilen ölçekler olmuştur. 2004 yılında ise MKTOR ölçeğini ortaya koyan Narver ve Slater, kendi çalışmalarını bizzat eleştirmiş ve özellikle teknoloji odaklı firmaların pazar odaklılığını ölçmek için kullanılması önerilen yeni bir ölçek ortaya konmuştur. Aşağıdaki bölümde bu iki ölçeğin arkasında yatan yaklaşımlara yer verilmiş, ardından Narver vd. (2004) tarafından ortaya konan son yaklaşım aktarılmıştır.

### 1.3.1. Davranışsal Yaklaşım

Kohli ve Jaworski 1990 yılındaki çalışmasında, pazar odaklılığın pazarlama kavramının uygulaması olduğunu altını çizmiştir. O döneme kadar yapılan çalışmalarda (Mcnamara, 1972; Lichtenthal ve Wilson, 1992; Webster, 1992) pazarlama kavramı bir felsefe olarak benimsenmiş ve pratik bir yaklaşımdan uzak durulmuştur. Kohli ve Jaworski (1990) bu felsefi yaklaşımın, pazarlamanın işletmelerce sınırlı şekilde uygulanmasına ve pazarlama faaliyetlerinin aksiyona dönüşmemesine neden olduğunu savunmuştur. Kohli ve Jaworski'nin (1990) pazar odaklılık yaklaşımına dair, 3 ayrı başlık altında yapmış olduğu sınıflandırmaya sırasıyla aşağıda yer verilmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990:4-6):

- *Pazar Bilgisi Edinme*: Pazar bilgisi, pazar odaklılığın başlangıç noktasıdır. Pazar bilgisi, müşterilerin belirtmiş olduğu istek ve ihtiyaçlarının ötesinde bu istek ve ihtiyaçları etkileyen birçok dış faktörün geniş bir analizidir. Bu dış faktörlerin başında yasal çevre gelmektedir, aynı zamanda teknolojinin getirdikleri, rakiplerin aksiyon aldığı rekabet çevresi dış çevre faktörleri arasında yer almaktadır. Çevresel faktörler müşterilerin istek ve ihtiyaçları üzerinde etki ederken, zaman içerisinde değişim göstermesine de neden olabilmektedir. Etkili bir pazar bilgisi, müşterilerin mevcut ihtiyaçlarının yanında gelecek ihtiyaçlarının da tahmin edilmesini sağlar. Gelecek ihtiyaçlarının tahmini ise yeni ürün geliştirmeye katkı sağlar ki bu süreç işletme için meşakkatli ve uzun bir süreçtir. Pazar bilgisine erişim ise sadece anket uygulaması veya resmi kanallarla olmak zorunda değildir, müşteriler ile kurulan her türlü iletişim de fayda sağlar. Pazar bilgisine erişim sadece pazarlama biriminin sorumluluğunda veya pazarlama birimi üzerinden olmak zorunda değildir.

- *Pazar Bilgisini Yayma:* Pazardan elde edilen bilginin işletme tarafından etkin bir şekilde kullanılması ve birimler arasında yayılması sayesinde işletme pazar ihtiyacını karşılar. Bunun için tüm işletme birimlerinin katkı sağlaması ve bilgiyi yayması gerekmektedir. Ar-Ge birimi yeni ürün tasarımı ve geliştirmesi, imalat birimi üretimi gerçekleştirme, satın alma birimi ilgili malzemeleri tedarik etme ve finans birimi tüm bu aktiviteler için fon sağlamak zorundadır. Birimler arasında yatay ve dikey yönde bilgi paylaşımı gerçekleştirilmelidir. Bunun için işletmenin güçlü bir bilgi sistemine ihtiyacı vardır. Aynı zamanda biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yöntemleri de kullanılmalıdır. Amaç pazar bilgisinin işletmenin tüm birimlerinde yayılması, hatta tüm personele işletmenin faaliyet gösterdiği pazar hakkında bilgi verilmesi ve farkındalık kazandırılmasıdır.
- *Cevap Verme Yeteneği:* Pazar bilgisinin elde edilmesi ve işletme içinde yayılmasının ardından bu bilgiler ışığında aksiyon almak gerekir. Elde edilen bilgi ışığında pazar beklentisine ve ihtiyaçlarına yönelik pazarlama planları hazırlanmalı ve stratejiler geliştirilmelidir. Bunun için pazarlama yöneticileri hedef pazarlarını belirlemelidir. Hedef pazarın özelliklerini incelemeli, mevcut istek ve ihtiyaçların dışında gelecekte beklenen istek ve ihtiyaçlara yönelik pazarlama kararları almalıdır. Ürün tasarımı, üretimi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımını gibi süreçlerde ise işletmenin tüm birimleri aktif olarak rol almalı, gereken katkıyı sağlamalıdır.

Kohli ve Jaworski'nin yapmış olduğu bu çalışmada pazar bilgisi için müşteri ile her türlü iletişim yolunun zorlanması gerektiğinden bahsetmektedir. Aynı zamanda müşterilerin gelecek ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yenilikçi yaklaşımın önemini vurgulamaktadır. Hemen ardından Narver ve Slater (1990) öncü çalışmasını gerçekleştirmiştir. Kohli ve Jaworski kendisi de konu ile ilgili çalışmalarına (Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) devam

etmiştir. Çalışmalar sonucunda pazar odaklı olan bir işletmenin müşteri tatmini, çalışan sadakati ve işletmenin finansal performansına olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. (Šályová vd. 2015: 623). 1993 yılının sonlarına doğru ise pazar odaklılığın ölçümü için MARKOR ölçeği ortaya konmuştur (Kohli vd., 1993).

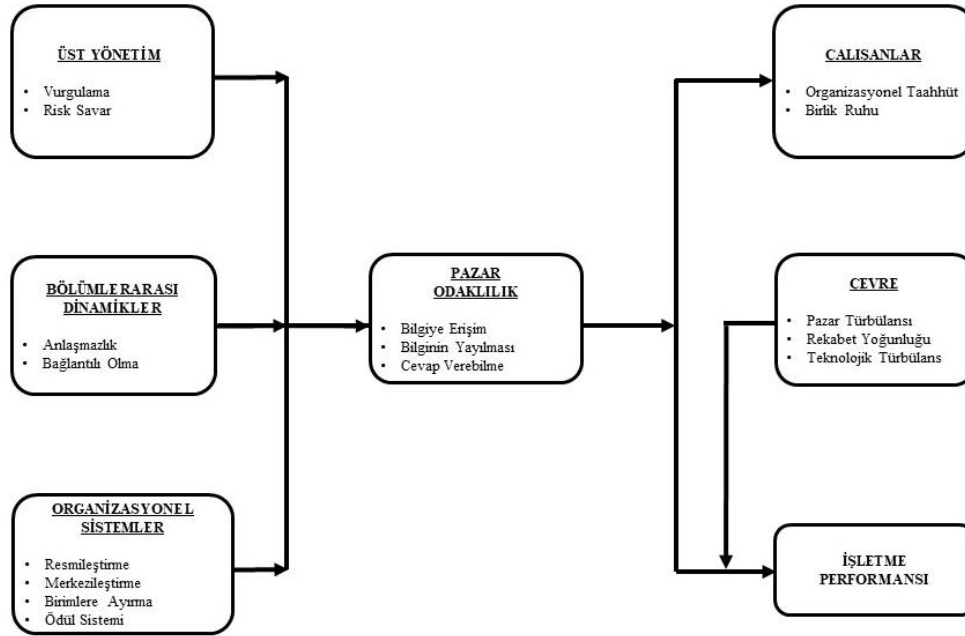
Kohli ve Jaworski'nin (1993) çalışmasında ortaya koyduğu pazar odaklılık yaklaşımını Wood vd. (2000) "Pazar Odaklılığın Etki Alanı ve Anahtar Öğeleri" olarak Şekil 2'de yer alan haliyle kavramsallaştırmıştır.



**Şekil 2:** Pazar Odaklılığın Etki Alanı ve Anahtar Öğeleri (Wood vd., 2000:215)

Jaworski ve Kohli (1993) bir sonraki çalışmasında pazar odaklılığın öncelleri ve sonuçları üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmasında pazar odaklılığın ortaya çıkmasında üst yönetimin, birimler arası ilişkinin ve organizasyonel sistemlerin rolünü incelemiştir. Buna göre, üst yönetim pazar bilgisine erişimin, bu bilginin işletme içinde yayılmasının ve bilginin benimsenerek aksiyonlar alınmasının önemini ne kadar vurgular ise amaca o kadar çok ulaşılmış olur. İşletme yönetiminin risk sever bir yapıda olması pazar odaklılığı da artırmaktadır, bu sayede yönetim pazarın teknolojik değişimlerine cevap vermekte, yeni ürün üretimine de sıcak bakmaktadır. Birimler arası yanlış anlaşılma ya da

çatışmalar pazar odaklılığın derecesini düşürürken, birimler arasında iletişimin yüksek olması ve bağlılık pazar odaklılık seviyesini artırmaktadır. Çalışanların performansına yönelik ödül sistemi de pazar odaklılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlara karar verme yetkisi tanımak ve merkezileşmekten uzaklaşmak da pozitif bir etki yaratmaktadır. Jaworski ve Kohli (1993) çalışmasında pazar odaklılığın, işletme çalışanları, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre ve işletme performansı üzerinde etkisi olduğunu ispatlamıştır (Jaworski ve Kohli, 1993). Şekil 3 çalışmanın özet halini ortaya koymuştur.



**Şekil 3:** Pazar Odaklılığın Öncelleri ve Sonuçları (Jaworski ve Kohli, 1993:56)

Kohli ve Jaworski'nin pazar odaklılık yaklaşımının merkezinde pazar bilgisi vardır (Yükselen vd., 2008). Pazar bilgisi rakiplerin analizi ve sektör bilgisi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak pazar odaklılık esasen müşteri odaklı bakış açısının yansımasıdır. Özellikle günümüz tüketicisinin beklentisi bu yöndedir. Narver ve Slater (1990) da ortaya atmış oldukları yaklaşımda müşteriye

merkeze koymuştur. Kültürel yaklaşım olarak literatüre geçen bu pazarlama anlayışına aşağıdaki bölümde detaylı olarak yer verilmektedir.

### 1.3.2. Kültürel Yaklaşım

Narver ve Slater, (1990) pazar odaklılığı işletme açısından örgütsel bir kültür olarak tanımlamaktadır. Bu örgüt kültürü müşteriye öncelik vermekte ve müşteriler için yüksek bir değer yaratmak adına gereken davranışların en etkili ve verimli bir şekilde oluşmasını sağlamaktadır. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, hedef pazardaki alıcılar ve rakipler hakkında bilgi elde eden ve bu bilginin yayılmasını sağlayan tüm aktiviteleri içermektedir (Narver ve Slater, 1990:21).

Pazar odaklı bir işletme, alıcıları için çeşitli ek faydalar yaratırken, maliyetlerin düşmesini de sağlamaktadır. İşletme, uzun soluklu performansın maksimum hale gelmesi için, alıcılar ile karşılıklı fayda sağlayan ve sürdürülebilir bir ilişki yaratması gerektiğini bilmelidir. Narver ve Slater'a göre (1990) pazar odaklılık üç davranışsal unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyondur. Uzun dönem kâr odaklılık, bu üç davranışın sergilendiği pazar odaklılık yaklaşımını gerektirmektedir. Narver ve Slater'ın literatüre katmış olduğu pazar odaklılık ölçeği MKTOR, aşağıda detaylı olarak verilen bu üç davranışsal unsuru ölçmek için geliştirilmiştir (Narver ve Slater, 1990:21-22):

- *Müşteri odaklılık*; hedef pazardaki alıcılara daha üstün değer yaratabilmek ve bu değeri sürdürebilmek için gereken anlayıştır. Müşteri odaklılık, bir işletmenin müşterisinin tüm değer zincirini anlamasını gerektirir. Bu anlayışın sadece bugüne odaklanmaması, müşteri değerinin gelecekteki iç dinamikler ve pazar dinamikleri ile değişeceğini bilmesi gerekmektedir.

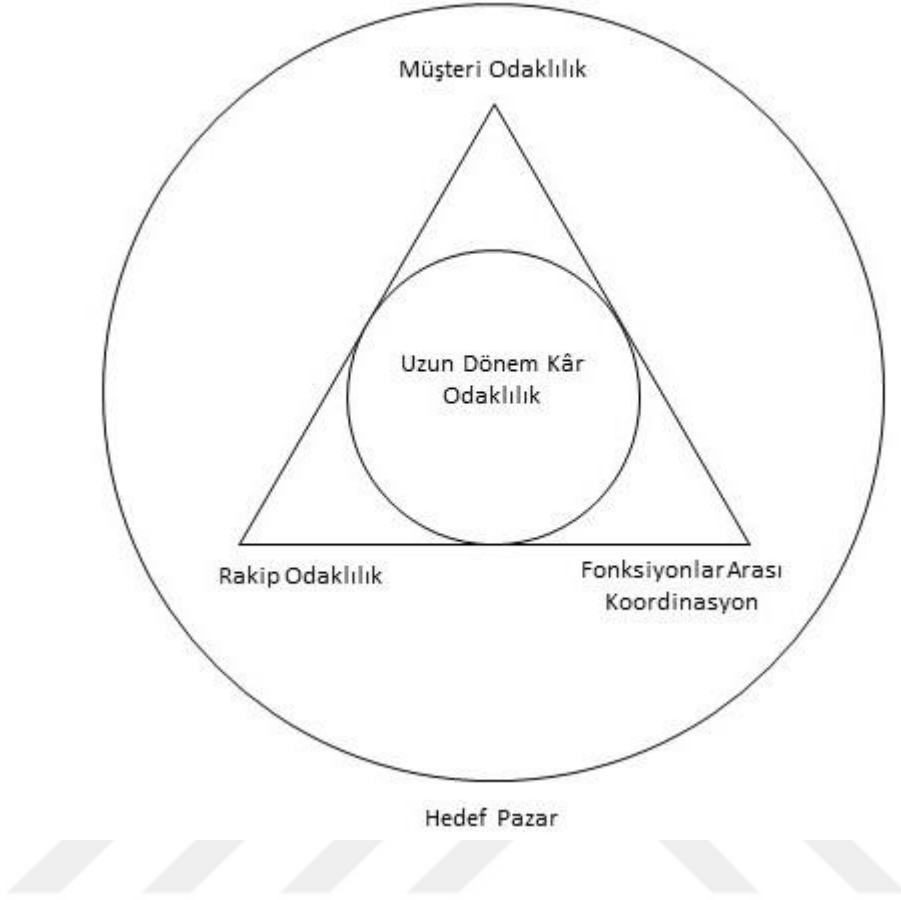
o *Rakip odaklılık*; işletmenin mevcut ve potansiyel rakiplerinin kısa dönemli güçlü ve zayıf yönleri ile uzun dönemli yetenek ve stratejilerinin anlaşılması demektir (Porter, 1980). Daha açık bir ifadeyle, işletmenin rakipleri ve olası rakiplerinin pazara sunmuş olduğu mevcut ürün ve hizmetleri izleme, anlama ve gelecekteki faaliyetlerinin tahmin edebilmesidir. Bu bilgiler işletmenin rekabet avantajı yakalaması için anahtar rol üstlenmektedir. Müşteri analizi gibi, mevcut ve potansiyel rakiplerin analizi de özenle yapılmalı, rakiplerin hedef pazardaki alıcıların ihtiyaçlarını tatmin eden teknolojik yeteneklerini irdeleyen bir analiz olmalıdır.

o *Fonksiyonlar arası koordinasyon*; hedef müşterilere üstün değer yaratabilmek için işletme kaynaklarının koordineli bir şekilde kullanımınıdır. Aslında müşterinin değer zincirine katkıda bulunmak işletmenin tek bir fonksiyonun yani sadece pazarlama biriminin işi değildir, işletmedeki her bir bireyin bu role katkısı vardır. Fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri odaklılık ve rakip odaklılık ile yakın ilişki içerisindedir. Müşteriler ve rakipler hakkında bilgi elde etmek ve bu bilginin işletmenin her bir bireyine fayda sağlayacağı amacıyla işletme içinde yayılması fonksiyonlar arası koordinasyona katkı sağlamaktadır.

Narver ve Slater (1990), üç davranışsal boyutun uygulanması ve aynı zamanda işletmenin kârlılığı için uzun dönemli bir odaklanmanın gerekliliğinden bahsetmektedir. Pazar odaklı bir yaklaşıma sahip işletmenin kârlı bir işletme olması kaçınılmazdır, kârlılık uzun dönemli pazar odaklılığın bir sonucudur (Narver ve Slater, 1990:22).

Narver ve Slater'ın üç davranışsal boyut ve iki karar kriterini içeren pazar odaklılık modeli aşağıdaki Şekil 4'te sunulmuştur.





**Şekil 4:** Narver ve Slater'in Pazar Odaklılık Modeli (Narver ve Slater, 1990:23)

Narver ve Slater (1990) özetle, işletmenin pazar odaklı olmasını müşteri değeri yaratacak faaliyetlere ve bu faaliyetlerin işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmesine bağlamaktadır. Bu yaklaşımın başarıya ulaşmasının ancak işletme kültürüne dönüşmesi ile gerçekleşeceğini savunmaktadır.

1990'larda gelişen pazar odaklı yaklaşımın günümüz işletmeleri için de geçerliliğini korumakta hatta önemi her geçen gün artmaktadır. Önceleri Coca-Cola, Unilever gibi çok uluslu işletmelerde gözlemlenen, günümüzde ise küçük girişimlerden dünya devine dönüşen Google, Facebook gibi işletmelerde de gözlemlenen bu kültür, tüm firma çalışanlarınca benimsenmektedir. Özellikle start-uplar ortaya koymuş oldukları esnek, iletişimi yüksek ve sonuç odaklı bakış açısı ile geleneksel işletmelerden farklı bir yapı geliştirmiş, buna da *start-up kültürü*

adını vermiştir. Hatta artık startup yapısından sıyrılarak devleşen yukarıdaki firmalar (Google, Facebook vb.) bu yapıyı korumak için ellerinden geleni yapmaktadır. Müşteriye erişim, onlarla kurulan iletişim ve müşteriler kanalı ile elde edilen bilgi ise günümüz dünyasında tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

### **1.3.3. Duyarlı ve Proaktif Pazar Odaklılık**

Slater ve Narver (1994), 1990 yılında ortaya atmış oldukları kültürel yaklaşımı davranışsal yaklaşım ile kıyaslayarak, her iki yaklaşımda vurgulanan süreçlerin birbirinden ayrı olmadığını ve birbirini karşıladığını ifade etmektedir. Ortaya konan işletme yapısının Kohli ve Jaworski'nin (1990) tanımladığı davranışları karşıladığını savunmuştur. Bu nedenle her iki yaklaşımın da esasen aynı hususları ifade ettiği çıkarımı yapılabilir. Deshpandé vd. (1993) ise, Narver ve Slater'ın (1990) pazar odaklılık ve müşteri odaklılık tanımlarının Kohli ve Jaworski (1990) ile örtüşmediğini savunmaktadır. Aynı zamanda Narver ve Slater (1990) rakip odaklılık boyutunda fazla derinleşmekte ve müşterilerin ihtiyaçlarından ziyade rakiplerin zayıf yönlerine üzerine odaklanmaktadır. Deshpandé ve Farley (1998) çalışmalarında rakiplerden ziyade mevcut ve potansiyel müşterilere odaklanılması gerektiğinin altını çizerek günümüz değer odaklı pazarlama yaklaşımının da temellerini atmıştır. Narver vd. (2004) ilerleyen zamanlardaki çalışmaları ile müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçları üzerine yoğunlaşarak müşteri odaklılık boyutunu her şeyin üstünde tutmakta, daha önceki çıkarımlarını yeni çalışmalar ile geliştirmektedir. Aynı zamanda müşterilerin mevcut ihtiyaçlarının yanında gelecek ve gizli istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Böylece işletmenin yenilikçi bakış açısı gelişecek ve yenilik performansı yükselecektir. 1990'lardan beri yapılan çalışmalarla ilgili eleştiriler, pazar odaklılığın faydasının net bir şekilde ortaya konması için farklı bir yaklaşımın gerekliliğine olan ihtiyacı ortaya koymuştur. Bu konudaki eleştirilerin çoğu pazar odaklılığı tek bir boyut olarak değerlendirmekten kaynaklanmıştır (Narver vd., 2004). Narver, Slater ve MacLachlan 2004 yılında yaptıkları çalışma

ile pazar odaklılığı iki farklı boyuta ayırmıştır. Buna göre pazar odaklılık, müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarına odaklanan *Duyarlı Pazar Odaklılık* ile müşterilerin gizli kalmış ve gelecekte ortaya çıkacak olan istek ve ihtiyaçlarına odaklanan *Proaktif Pazar Odaklılık* olarak iki farklı boyuta ayrılmaktadır.

1990'lı yıllardan beri süregelen öncü çalışmalarda (Narver ve Slater, 1990; Kohli vd.1993; Deshpandé ve Farley; 1998) pazar odaklılık müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarına yönelik faaliyetlerin ölçülmesi üzerine geliştirilmiştir (Narver vd.,2004). Müşteriler mevcut istek ve ihtiyaçlarını ortaya koyar ve bu taleplerini de pazardaki hizmet ve ürünleri satın alarak giderirler. Müşterilerin ifade etmekte zorlandığı gizli talepleri de mevcut talepler kadar önem taşımaktadır, belki ortaya çıkarmak zordur ancak bunu fark eden işletmeler müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını önceden tahmin edebildikleri için rakiplerine göre fark yaratacaktır (Slater ve Narver, 1998).

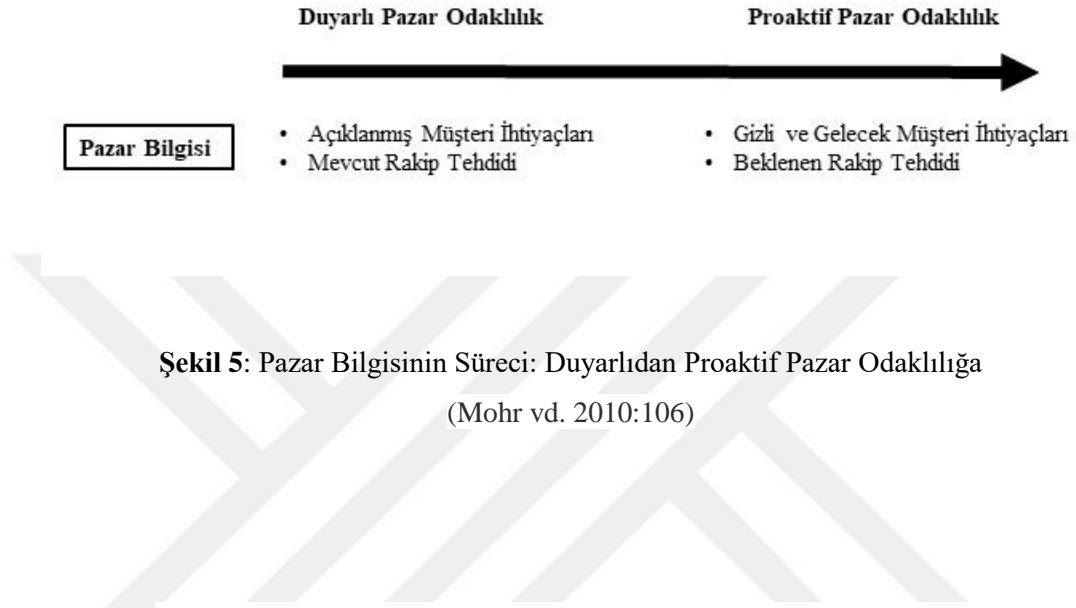
Narver vd. (2004) tarafından gerçekleştirilmiş ilk çalışmaya kadar pazar odaklılık sadece duyarlı pazar odaklılık açısından değerlendiriliyordu. Kohli ve Jaworski (1990:6) çalışmasında pazar odaklılığın müşterilerin mevcut ve gelecek ihtiyaçlarına yönelik olduğunu belirtse de, Narver vd. (2004) bunun teoride kaldığını ve deneysel bir analiz gerçekleştirilmediğini savunmuştur. Ne Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen MARKOR ölçeği ne de Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen MKTOR ölçeğinde, müşterilerin gizli kalmış ya da gelecek ihtiyaçları ile ilgili bir öge bulunmamaktadır (Narver vd. 2004:335). Narver vd.'nin (Narver vd., 2004) çalışması hem duyarlı hem de proaktif pazar odaklılığın yenilik performansına pozitif etki ettiğini, ancak proaktif pazar odaklılığının etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Daha sonra gelen çalışmalar (Atuahene-Gima vd., 2005, Tsai vd., 2008; Voola ve O'Cass, 2010) da pazar odaklılığın diğer boyutu proaktif pazar odaklılığı incelemeye başladılar. Bu çalışmaların bir kısmı (Narver vd., 2004, Atuahene-Gima vd., 2005; Tsai vd., 2008) duyarlı ve proaktif pazar odaklılığın yeni ürün performansı üzerindeki etkilerini incelerken, bir kısmı (Voola ve O'Cass, 2010) da işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir.

Narver vd. (2004) her iki pazar odaklılık yaklaşımının firmanın yenilik çabalarına katkısı olduğunu ortaya koyarken, Atuahene-Gima vd., (2005) ve Tsai vd.'nin (2008) çalışmaları proaktif pazar odaklılığın radikal yeniliğe katkısının daha fazla olduğunu savunmuştur. Radas ve Božić'in (2009) çalışmasına göre ise pazar odaklılığın firmanın ne kademeli ne de radikal yenilik anlayışı ile anlamlı bir ilişkisi vardır. Bodlaj (2010) da duyarlı ve proaktif pazar odaklılık ile işletme performansı ilişkisinde benzer sonuçlar elde etmiştir. Bodlaj'a (2010) göre, ne duyarlı pazar odaklılığın ne de proaktif pazar odaklılığın pazar performansı ve yenilik performansına etkisi vardır. Voola ve O'Cass'ın (2010) çalışmasının sonuçlarına göre proaktif pazar odaklı yaklaşım ve duyarlı pazar odaklı yaklaşımın işletme performansına pozitif etkisi söz konusudur ve proaktif pazar odaklılık duyarlı pazar odaklılığa göre işletme performansı üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Tsai vd. (2008) yapmış olduğu çalışmada duyarlı ve proaktif pazarlama ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen çevresel faktörleri de incelemiştir. Buna göre teknolojinin hızla değiştiği pazar çevresinde, müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamak için çok fazla çaba göstermesi işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü teknolojinin değişimi hızlı ve bu nedenle müşteri istek ve ihtiyaçları da aynı hızla değişmektedir. Ancak teknolojik türbülansın olmadığı durağan çevre şartlarında, duyarlı pazar odaklı davranış işletmeye avantaj sağlamaktadır. Bu şartlarda müşterilerin gizli kalmış istekleri ve yeni pazar/teknolojileri keşfetmektense mevcut taleplere dikkat kesilmesi önerilmektedir. Proaktif pazar odaklılık bu şartlar altında işletmenin sahip olduğu kaynakları da harcamasına neden olup, işletmenin yeni ürün performansına da zarar vermektedir. Ancak yüksek teknoloji sektöründe faaliyet gösteren ve teknolojinin hızla değiştiği pazarlarda, işletmenin proaktif pazar odaklı davranışı, ürün inovasyonuna fayda sağlayacak ve rekabet avantajını yükseltecektir. Müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını karşılamak işletmenin yeni pazarlara girişine neden olmakla birlikte teknolojisini geliştirmesine de neden olmaktadır. Günümüzde birçok dünya devi firma müşterilerini çok iyi tanımakta, bunun için çeşitli yöntemlere başvurmaktadır. Bu durum ürünlerinin dünyada "tek" olmasına neden olmaktadır,

bu sayede müşterilerini de özel hissettirmektedir. Yeni ürün başarısının yakalanmasında işletmelerin hem duyarlı hem de proaktif pazar odaklı olmasının rolü vardır (Tsai vd., 2011:885).



**Şekil 5:** Pazar Bilgisinin Süreci: Duyarlıdan Proaktif Pazar Odaklılığa  
(Mohr vd. 2010:106)

Mohr vd., (2010) pazar bilgisinin müşterilerin dile getirdiği istek ve ihtiyaçlardan elde edilmesinin yanında pazarda yer alan rakiplerden de elde edilebileceğini savunmaktadır. Duyarlı pazar odaklılığın uygulamasında faydalanılan pazar bilgisi bu kanallar üzerinden elde edilirken proaktif pazar bilgisine ise müşterilerin ortaya tam olarak çıkarmadığı ve gelecekte ortaya çıkabilecek rakipler üzerinden geliştirilebileceğini belirtmektedir. Şekil 5 bu süreci göstermektedir.

Duyarlı pazar odaklılığa sahip işletmeler bu yaklaşımlarından dolayı pazarlama miyobu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Yani bu işletmeler müşterilerin mevcut isteklerine mevcut teknoloji ile gömülmektedir. Bu yüzden değişen müşteri ihtiyaçlarına odaklanmamakta, yeni ve yenilikçi çözümlere çabuk uyum sağlayamamaktadırlar (Mohr vd., 2010:107).

Atuahene-Gima vd.'nin (2005) çalışması duyarlı ve proaktif pazar odaklılığın birlikte aynı anda kullanılabilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın sonuçları duyarlı pazar odaklılığın her zaman yeni ürün programına negatif etkisi olduğunu ve tam tersi olarak proaktif pazar odaklılığın pozitif etkisi olması görüşünü de reddetmektedir. Her iki pazar odaklılık türü de gereklidir, ancak şartlara göre bir taraf daha ağır basıyorsa diğerinin yoğunluğunu azaltmak gereklidir.

2011 yılında Blocker vd. de yapmış olduğu çalışmada işletmenin sadece proaktif pazar odaklılığın değil duyarlı pazar odaklılığın da etkileşim halinde yürütülmesini savunmuştur (Blocker vd., 2011).

#### **1.4.TEKNOLOJİ ODAKLI FİRMALARDA PAZAR ODAKLILIK**

Narver vd., (2004) yapmış oldukları çalışma ile Deshpandé ve Farley (1998) tarafından geliştirilen duyarlı pazar odaklılık ölçeğini gözden geçirmiş ve daha rafine bir hale getirmiştir. Aynı zamanda proaktif pazar odaklılık için gereken ölçeği ortaya koymuştur. Çünkü bu zamana kadarki çalışmalarda proaktif pazar odaklılık üzerine deneysel bir çalışma yapılmamıştır. İşletmelerin pazar odaklılığı sadece duyarlı pazar odaklılıkları açısından değerlendirilmiştir. Bu farkındalık Narver vd. (2004) çalışması ile ortaya konmuştur.

İnovasyon odaklılık, organizasyonun bürokratik yapısı, teknolojik ve pazar türbülansı ile yeni ürün geliştirmeye yönelik ifadelerin yer aldığı ölçekte toplam 33 ifade yer almaktadır. Bu ölçek ile özellikle yazılım sektöründe ve ar-ge ve ür-ge odaklı endüstrilerde faaliyet gösteren yüksek teknoloji firmalarının ihtiyaçlarını karşıladıklarını savunmaktadır (Narver vd., 2004:336).

Narver ve Slater 1990 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, pazar odaklı işletmelerin çok daha fazla yenilikçi olduğu sonucuna varmıştır. Aynı sonuç daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda (Han vd, 1998; Hult vd. 2004) da gözlemlenmiştir. Han vd., (1998) çalışmalarında pazarlama literatüründe inovasyonun sadece teknolojik gelişme yönünden değerlendirilmesini eleştirmiştir.

Pazar odaklı işletmenin sadece ürün geliştirmede değil, yönetsel süreçlerle ilgili de yenilikçi bir tutum izleyebileceğinin altını çizmiştir (Han vd., 1998).

Güçlü bir pazar odaklılık, müşterilerin aradığı fayda ile firmanın müşterilerine sağlamış olduğu fayda arasında uygun bir yer bularak işletmenin yeni ürün geliştirmesine doğrudan etki eder (Baker ve Sinkula, 2005). Ancak araştırmacıların elde ettiği sonuç, yeni ürün sürecine duyarlı pazar odaklılığın etkisinin olmadığıdır. Narver vd. (2004) yeni ürün başarısını proaktif pazar odaklılık faaliyetlerine ağırlık vermenin sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır. Yeni ürün süreci teknolojinin ivmelenmesi ve müşterilerin daha fazla söz sahibi olmasıyla gün geçtikçe daha fazla önem arz etmektedir. Özellikle Apple, Samsung gibi global işletmeler tüketicilerin net bir şekilde ifade edemediği bu taleplerini doğru analizlerle ortaya çıkarmıştır. Örneğin akıllı telefonların ortaya çıkışı, ilk kez İpad'in pazara sürülmesi tüketicilerin bir sonraki sefer de ne talep edeceklerini tahmin etmekle gerçekleşmiştir. Bu yaklaşımı teknoloji odaklı girişimler de benimsemiştir. Yazılım sektöründe faaliyet gösteren ve akıllı telefon uygulaması geliştiren girişimciler, müşteri talebine göre ürün ortaya çıkarmamaktadır, aksine ihtiyacı önceden tahmin ederek getirdikleri yenilik talebi kendileri yaratmakta ve geniş kitlelere çare bulmaktadır. Whatsapp uygulaması resmi kurum ve kuruluşlardan bireysel kullanıma kadar çeşitli kesimlerden müşteriye sahiptir. Son verilere göre 180 ülkede 1 milyardan fazla kullanıcısı vardır. Whatsapp uygulaması, ağırlıklı olarak ücretli SMS kullanımı ve sınırlı mesaj metinleri sonucunda ortaya çıkan müşteri ihtiyacını tatmin etmektedir. Bu ihtiyaç Whatsapp kurucuları tarafından önceden görülmüştür yani proaktif pazar odaklı bir yaklaşım izlenmiştir.

Pazar odaklılık anlayışının vurgulanmaya başlandığı dönemden günümüze kadar gelen sürede girişimcilik ve pazarlama arasında bir bağ kurma çabası başlamıştır. Pazar odaklılık yaklaşımının 2000'li yıllar ile farklı bakış açıları kazanması (Narver vd., 2004; Schindehutte vd., 2008) ve daha önceki çalışmaların büyük ölçekli işletmelere odaklanması, girişimcilik ile pazarlamayı buluşturan araştırmaların eksikliğini ortaya çıkarmıştır (Hills vd., 2008; Miles ve Darroch, 2006). Hills vd., (2008) çalışması ile pazarlamanın bir girişim için en temel fonksiyon olduğunu vurgulamıştır. Narver vd., (2004) ise kendi çalışmalarını da

dâhil ederek birçok araştırmayı eleştirmiş, müşterilerin gizli kalan taleplerini tatmin etmeyi açıklayan proaktif pazar odaklılık yaklaşımını ortaya koymuştur. Schindehutte vd. (2008) proaktif pazar odaklılık yaklaşımının girişimci davranışın temelini oluşturduğunu öne sürmüştür (Şahin, 2018:677).

Müşterilerin örtülü-daha farkında olmadıkları gizli veya potansiyel-taleplerinin karşılanmasına yönelik stratejik oryantasyonlar ise uzun bir zamandır girişimcilik alanındaki fırsatların değerlendirilmesine ilişkin örgütsel yetenekler ve süreçler ile ilişkilendirilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001) (Aktaran: Bulut, 2013: 210).

Weber vd. (2005), Narver vd.'nin (2004) çalışmasını destekler nitelikte Motorola, Mattel, Steel Cade ve Boeing örnekleri üzerinden bu firmaların yenilikçi laboratuvarları, mühendisleri, buluşçuları, araştırmacıları, tasarımcıları ve pazarlamacıları ile proaktif bakış açısına sahip olduklarını vurgulamıştır (Blocker vd., 2011:217). İşletmeler potansiyel müşterilerinin bir sonraki aşamada neye ihtiyacı olduğuna odaklanıp pazarı yönlendirme gücüne sahip olmuştur. Keza Iphone'un ilk kez pazara çıkışında potansiyel müşteriler henüz akıllı telefonun hangi ihtiyaçlarını karşılayacağını bilmemektedir. Böyle bir ürünü ortaya koyabilmek ise yüksek teknoloji ve yetenekli mühendisler ile gerçekleştirilmektedir (Şahin, 2018:679).

Narver vd.'nin (2004) yanı sıra Milfelner (2009), Atuahene-Gima vd. (2005) ve Tsai vd.'nin (2008) çalışmaları proaktif pazar odaklılık yaklaşımını desteklemektedir. Schindehutte vd. (2008) ise, proaktif pazar odaklılığı girişimcilik ile bağdaştırmakta, pazar odaklılığın bu yönlü ele alınmasının girişimcilik çabalarını artırdığını öne sürmektedir (Şahin, 2018:679).

Teknoloji odaklı girişimler proaktif pazar odaklı yaklaşımları ile pazarın istek ve ihtiyacını öngörerek yenilikçi ürünler sunmuş ve rekabet avantajı elde ederek pazara hâkim olmuştur. Son dönemde tüm dünyada ve Türkiye'de teknolojik girişimlerin kısa sürede çok hızlı büyümesi ve pazar lideri olmasının nedeni proaktif pazar odaklı yaklaşımlarıdır.



## 1.5.PAZAR ODAKLILIK SONUCU FİRMA PERFORMANSI

Pazar odaklı yaklaşımın hedeflenen çıktısı rekabet avantajının sağlanması ve pazar payının artışıdır. Bu nedenle pazar odaklı yaklaşımın işletmeye sunmuş olduğu en önemli fayda firma performansıdır. Pazar odaklılık sonucunda işletmenin pazar payında artış oluyorsa, satışları yükseliyorsa, yatırım geri dönüş oranı artıyorsa veya marka değeri kazanıyorsa, işletme performansı da doğru orantılı bir şekilde artış göstermektedir.

Pazar odaklılık yaklaşımının firma performansı ile olan ilişkisinde çevresel şartlar (Narver ve Slater, 1990) büyük önem arz etmektedir. Atuahene-Gima (1995), Deshpandé vd. (1993), Han vd., (1998), Jaworski ve Kohli (1993), Li ve Calantone (1998), Pelham ve Wilson (1995), Slater ve Narver (1994), tarafından gerçekleştirilmiş çeşitli araştırmalar sonucunda bir işletmenin pazar odaklı olmasının, işletmenin kârlılığına, satış oranında artışa ve yeni ürün geliştirmesine yönelik yüksek katkı sağladığı ispatlanmıştır (Aktaran: Narver vd., 2004: 335). Pazar odaklılıkla firma performansı arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok çalışma 1990'larda başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. Lado ve Maydeu Olivares (2001), 1990-2000 yılları arasındaki çalışmalarını ve sonuçlarını aşağıdaki Tablo 2'de özetlemiştir.

**Tablo 2:** Pazar Odaklılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen ve Pozitif İlişki ile Sonuçlanan Ampirik Çalışmaların Özeti

Araştırmacı	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Anlamlılık	İlişki Sonucu
Narver ve Slater (1990)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Ruekert (1992)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Jaworski ve Kohli (1993)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Kohli, Jaworski ve Kumar (1993)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Slater ve Narver (1994)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Deng ve Dart (1994)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Deshphande vd. (1993)	Müşteri Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Greenley (1995)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Lambin (1996)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Fritz (1996)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Pitt vd. (1996)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Selnes vd. (1996)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Pelham ve Wilson (1996)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Gray vd. (1998)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Avlonitis ve Gounaris (1997)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Lado vd. (1998)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Kumar vd. (1998)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Appiah adu (1998)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Deshpandé ve Farley (1998)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Han vd. (1998)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Baker ve Sinkula (1999)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki
Pelham (2000)	Pazar Odaklılık	Firma Performansı	Anlamlı	Pozitif İlişki

Lado ve Maydeu-Olivares (2001:2) çalışması üzerinden oluşturulmuştur.

Görülen o ki yapılan akademik çalışmalar sonucunda pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki ilişki çoğunluklu olarak pozitif yönde olmuştur. Pazar odaklılık bir işletmenin kısa zamanda ortaya çıkarabileceği bir süreç değildir. İşletmenin bütünsel olarak çaba harcaması, tüm birimlerin katkı sağlaması gerekir. Başarılı bir sonuç ortaya konduğu takdirde geri dönüşü de bir o kadar faydacı ve uzun soluklu olmaktadır. Bu nedenle işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990).

Raju vd. (2011) çalışmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerde de yüksek pazar odaklılık eğilimi oluştuğunu gözlemlemiştir. Özellikle bu büyüklükteki firmalar büyük işletmeler gibi yüksek oranda üretim yapmadıkları için ölçek ekonomisinden faydalanamazlar. Ayrıca tedarikçilerden satın alımları yüksek oranda olmadığı için pazarlık güçleri de yoktur. Bu nedenle pazarda tutunabilmek ve hayatta kalabilmek için yeniliklere ve çevresel değişime daha uyumlu olmaları gerekmektedir. Bu yüzden müşterilerine daha fazla odaklanır, onlardan edindikleri bilgiyi daha yüksek rekabet avantajı yaratabilmek için etkin bir şekilde kullanırlar (Raju vd. 2011). Bu yaklaşım girişimciler için de geçerli olmalıdır. Yeni girişimler de kısıtlı kaynaklara sahiptir. Bu nedenle maliyetleri minimum seviyede tutmak için aynı anda alternatif ürünler üretemezler. Müşterinin ne istediğini bilerek adım atmaları her şekilde kendi faydalarına olacaktır.

Teknoloji odaklı girişimler üzerine yapılmış çok fazla çalışma olmamakla beraber pazar odaklılık ve firma performansının incelendiği çalışmalar oldukça sınırlıdır. Türkiye özelinde incelendiğinde Qureshi vd., (2017) tarafından pazarlama yeteneklerinin işletme performansı ile ilişkisinin analiz edildiği çalışma göze çarpmaktadır. Türkiye’de ODTÜ Teknokent’te yerleşik teknoloji odaklı girişim üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, erken gelişen pazar yeteneklerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Aynı zamanda pazarlama yeteneklerinin de girişimsel yönelim yerine pazar odaklılık ile geliştiği sonucuna varılmıştır. Çalışmanın kısıtı tek bir merkez üzerinde gerçekleşmesidir ve toplamda 37 firmaya erişim sağlanmasıdır.

Karahan ve Varinli (2002) pazar odaklılık performans ilişkisinin incelendiği çalışmaların neredeyse tamamının gelişmiş ülkeler ve sanayi toplumlarında gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu nedenle çalışmamızın literatüre sağlamış olduğu en büyük katkı gelişmekte olan ülke kategorisindeki Türkiye’de teknoloji odaklı girişimler ile ilgili sonuçlar ortaya koymasıdır.

## **1.6.FİRMA PERFORMANSININ BİLEŞENLERİ**

Firma performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter, 1991). Performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeylerinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulan kritik girdilerdir. (Bulut vd, 2009:515).

Firma performansının ölçümünde finansal ve finansal olmayan veriler kullanılmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1987; Rejc, 2002; Morgan vd., 2009; Bodlaj, 2010). İşletmelerin yönetimleri finansal verilerin paylaşılmasında hassas bir tutum sergileyebilmektedir. Bu durumda objektif bilgi olan sayısal verilere ulaşamamaktadır. Dess ve Robinson (1984) özellikle sosyal bilimlerde araştırmalarında objektif bilgilere erişim sağlanamadığı durumda subjektif bilgilerin kullanabileceğini, bilgilerin birbirine sonuçlar sunduklarını savunmuştur.

Performans ölçümünün son dönem tarihçesine kısaca bakıldığında, 1960’lı ve 1970’li yıllarda işletmelerin performans ölçümünün tamamıyla finansal ölçütlere dayanmakta olduğu görülmektedir. Japonların ve Avrupalıların Amerikalılara karşı 1980’lerde rekabet üstünlüğü sağlaması ile finansal ölçütlerin yeterli olmadığı, kısa vadeli hedeflere odaklandığı ve dar bir bakış açısı sunduğu düşünülmüştür. Performans karnesi yöntemi de 1990’larda ortaya çıkmış olup, bu yöntemle finansal olmayan performans ölçütlerinin sayısallaştırılıp anlamlı hale getirilmesi ve

performans ölçüm sistemine uyumlu bir biçimde bağlanması sağlanmıştır (Swamy, 2002) (Aktaran: Öztürk, 2010:168).

Çalışmada işletme performansı; finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı üzerinden değerlendirilmiştir. Aşağıdaki bölümde her bir performans literatürde yer alan bazı çalışmalar ile birlikte aktarılmaktadır.

### 1.6.1. Finansal Performans

Firma performansı işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada göstermiş olduğu başarı düzeyidir (Porter, 1991). İşletmenin pazar odaklılık derecesi ne kadar yüksekse, firma performansı (Kohli ve Jaworski,1990) ve bunun bir sonucu olarak kârlılığı da (Narver ve Slater, 1990) o derece yüksektir. Pazar odaklılık firma performansı ilişkisini inceleyen birçok çalışma Lado ve Maydeu-Olivares (2001) çalışmasından görüldüğü üzere, 1990'lar ile başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir.

Shoham vd., (2005) pazar odaklılığın firma performansına pozitif şekilde etki ettiğini artan çalışan memnuniyeti ve finansal artışa bağlamaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise konu ile ilgili o döneme kadar gerçekleşen araştırmalar meta analiz yöntemi ile incelenmiştir (Kırca vd., 2005; Ellis, 2006, Kumar vd., 2011). Karahan ve Varinli (2002) pazar odaklılık performans ilişkisinin incelendiği çalışmaların neredeyse tamamının gelişmiş ülkeler ve sanayi toplumlarında gerçekleştiğini belirtmektedir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde pazar türbülansı ve pazar bilgisine erişimde belirsizlikler söz konusudur. Bu durum çalışmaların birbirinden ayrı sonuçlar ortaya koymasına neden olabilmektedir (Ellis, 2005).

Kırca vd.'nin (2005) yapmış olduğu meta-analitik çalışmada pazar odaklılık ile firma performansı ilişkisi üzerine gerçekleştirilen daha önceki araştırmalar değerlendirilmiş ve çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıkma nedenleri

araştırılmıştır. Buna göre, farklı çalışmalarda farklı anlamlılık derecelerinin elde edilmesi, örnekleme oluşturan firmaların sektörüne, yapısına ve ilişkinin ölçümünde kullanılan farklı kriterlere bağlanmıştır. Kırca vd. (2005) aynı zamanda ölçüm kriterlerini iki başlık açısından değerlendirmiştir. Maliyet temelli yaklaşım ve gelir temelli yaklaşım olarak ayrılan firma performansı daha gerçekçi sonuçların elde edilmesini önermektedir. Maliyetin hesaba katılması önemlidir çünkü her işletme cirosunu artırırken kâr elde edememektedir. Bunun nedeni ise maliyetlere dayanmaktadır.

Firma performansı ölçümü gerçekleştirilirken finansal performans en önemli kriter olarak kabul edilip, araştırmacıların değerlendirme için tek başına yeterli görebildiği bir performans türüdür. Ancak firma performansına erişim de sayısal veriler birçok işletme tarafından paylaşılmayabilir. Bu durumda ikincil kaynaklar üzerinden veri toplanmaya çalışılır. Ancak bu noktada da güvenilirlik sorunu ile karşılaşılması söz konusu olabilir. Bu nedenle önerilen ve pek çok yöneticinin tercih ettiği subjektif değerlendirme gerçekleştirilebilir. Bu sayede birincil kaynaktan bilgi temin edilmiş olur. Ancak verilerin gizli tutulması veya firma repütasyonu için bilginin yanlış şekilde paylaşılma ihtimali de vardır. Her iki durum da finansal performans ölçümü için bir kısıt teşkil etmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Finansal verilerin gizliliği veya yanlış olmaması için önerilen yöntemlerden biri de firma performansının rakiplerle veya geçmiş dönem performansları ile kıyaslanmasıdır. Yöneticilere verilen bir zaman aralığı üzerinden değerlendirme yapılan (geçmiş üç yıl gibi) sorular geliştirilebilir böylece birincil kaynaklardan elde edilen bilgilerin yanlış olma ihtimali nispeten azaltılmış olur (He ve Wong, 2004).

### **1.6.2. Pazar Performansı**

Firma performansı, satış ve pazar payındaki büyüme ve kârlılığı ölçen çok boyutlu bir yapıdır (Venkatraman, 1989). Akademik çalışmalarda performans

finansal ve operasyonel performans olarak iki çatıda toplanmıştır (Eibe Sørensen, 2009). Pazar performansı ise işletmenin sahip olduğu pazar payı, müşteri tatmini, rekabet, müşteri sadakati ve satışlardaki büyüme üzerinden ölçülebilmektedir (Morgan ve Turnell, 2003). Homburg and Pflesser (2000) ise müşteri sadakati, müşteri değeri, müşteriye elde tutma gibi kriterleri pazar performansı içerisinde değerlendirmiştir.

Pazar performansı birçok çalışmada finansal performans ile birlikte değerlendirilebilmektedir. Ancak Kırca vd.'nin (2005) yaptığı çalışmada görüldüğü üzere ciro artışı her zaman kârlılık artışı anlamına gelmemektedir. Jaworski ve Kohli'nin (1993) de aynı durumu destekleyen çalışmasından ötürü araştırmada pazar performansı ayrı bir başlıkta değerlendirilmiştir. Özellikle sermaye sıkıntısı yaşayan yeni girişimlerin başlangıçta doğru iş modeline ulaşana kadar yüksek maliyetle üretim gerçekleştirme ihtimalleri yüksektir. Bu nedenle her ne kadar satışları artsa ve pazar payı yükselse de aynı durum kârlılıkları için geçerli olmayabilir. Çalışmada hızlı büyüme hedefli startupların firma performansı ölçümünde bu nedenle pazar performansı; satışlarda büyüme, pazar payında büyüme ve kâr artışı şeklinde ayrı kalemler üzerinden değerlendirilmiştir.

Pazar odaklı yaklaşımın markaya kattığı katma değer ve müşteriler ile uzun soluklu kurduğu ilişki sayesinde, işletmenin kârlılığına olumlu yönde katkısı söz konusudur (Baker ve Sinkula, 2005). Uzun soluklu bir ilişki marka değerinin oluşmasına neden olmaktadır. Her yıl Nielsen araştırma ajansı gibi birçok pazar araştırma şirketleri en değerli marka sıralaması yayınlamaktadır. Marka değeri hesaplanırken dikkate alınan kriterler arasında pazar performansı da yerini almaktadır. Bu nedenle pazar performansının özellikle pazarlama araştırmalarında ayrı bir performans kriteri olarak yer alması önerilmektedir.

### 1.6.3. Yenilik Performansı

Han vd., (1998) yapmış oldukları çalışmada pazar odaklılığın işletmenin yenilik performansına pozitif yönde etki ettiğini ortaya koymuştur. Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD ve Eurostat, 2006: 50). Bu nedenle yenilik performansı işletmenin sadece pazara sunduğu yeni ürün ve hizmet sayısı ile değil iş ve yönetim süreçleri, idari yapı ve zihniyet, patentlenebilir ürün ve hizmetler ile kalite üzerinden değerlendirilmelidir (Bulut vd., 2009). Pazar performansı gibi operasyonel performans içinde yer alan bir diğer performans kriteri de yenilik performansdır (Eibe Sørensen, 2009).

Yenilik performansı startupların dikkate alması gereken bir performans başlığı olsa da global firmaların yıllardır incelemekte olduğu bir performans kalemidir. Yenilik performansı işletmeler açısından en basit hali ile mevcut ürünlerin yeni ürünlere oranı üzerinden değerlendirilebilir. Ancak son yıllardaki araştırmalar yenilik performansı ölçümünde sadece yeni ürün sayısını değil süreç yeniliği ve organizasyonel yenilikleri de dikkate almaktadır (Salavou vd., 2004, Laforet, 2009). Pazarlama ve yönetim alanındaki yeniliklerin de inovasyon içerisinde yer alması gerektiği Schumpeter tarafından da yıllar öncesinde ortaya konmuştur (Schumpeter, 1934). Bu yüzden araştırmaya yenilik performansı değerlendirmesi için, yeni hizmet, yeni iş süreçleri ve yöntemleri, yeni idari yapı ve zihniyet gibi kriterler de eklenmiştir. Patent alabilecek veya patent almış yeni ürünler de kriterler arasındadır.

Radikal veya yıkıcı inovasyon adı altında geçen yenilik türü teknolojinin gelişimi ile günümüzde daha yaygın hale gelmiştir. Radikal yenilik işletmenin bulunduğu pazar konumuna etki eden ve teknolojik gelişimi ürün ve hizmetlerine uygulayarak yenilik elde etmesidir. Kademeli yenilik ise işletmenin pazar



pozisyonunu güçlendiren yeniliklerdir. İçerisinde yine teknoloji vardır ancak etki alanı daha sınırlıdır (Jansen vd., 2006).

Startupların hedef kitlesinde yer alan müşteri profilinin yenilikçi ürünlere göstermiş olduğu ilgi ve istek aşikârdır. Bu nedenle startuplar için yenilik kavramı olmazsa olmazlar arasındadır. Girişimcilik ile yeniliğin özdeşleşmesi, özellikle startupların rekabet avantajı yakalayarak üstün değer yaratması için bir fırsattır (Avlonitis ve Salavou, 2007; Hills vd., 2008, Narver ve Slater, 1990).

Yenilik çabaları işletmenin her biriminde uygulanabilmektedir. Pazarlama fonksiyonu için en büyük yenilik, pazar odaklılık yaklaşımının dijital dünya ile bütünleşmesidir. Özellikle araştırma kapsamında yer alan startupların hızlı büyüme hedefini yakalamak için pazarlama stratejilerinde kullanabilecekleri teknolojik yöntemler büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki bölümde değer odaklı pazarlamanın teknoloji ile bütünleştiği Pazarlama 4.0 kapsamında ortaya çıkan cezbedici pazarlama yaklaşımına yer verilmiştir. Dijital pazarlamanın yenilikçi yaklaşımı olan cezbedici pazarlama, gelişim süreci ve uygulama araçları ile birlikte bu bölümde detaylı olarak aktarılmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### DİJİTAL PAZARLAMANNIN SON YAKLAŞIMI CEZBEDİCİ PAZARLAMA

#### 2.1.TUTUNDURMADAN PAZARLAMA İLETİŞİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

Dijital teknolojinin gelişimi ve internet kullanımının yaygınlaşması, işletmelerin tüm fonksiyonlarında radikal değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmeler artık pazarlama birimlerinin adını büyüme birimi olarak değiştirmektedir. Coca-Cola bu süreci başlatan dünya devi işletmeler arasında yer almaktadır (Mert, 2017). 1960'lı yıllarda McCarty tarafından ortaya konan ve pazarlama yöneticilerince uzun yıllar faydalanılan pazarlama karması, 1990'lı yıllara gelindiğinde ihtiyacı karşılayamaz duruma gelmiştir. Literatürde işlemsel pazarlama olarak da kabul gören, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım olarak sınıflandırılmış pazarlama karmasının 4P anlayışı, günümüz pazar koşullarında tüketiciler ile işletmeler arasındaki ilişkiyi tam ve doğru olarak açıklayamamaktadır (Grönroos, 1994).

Geleneksel pazarlamanın günümüz müşterisi ile işletmelerin hedefi olan uzun soluklu ve sağlam ilişkiler kurulmasında yetersiz kalması ve teknolojik gelişmelerin doğrudan etkisi, pazarlama dünyasında bambaşka kapıların açılmasına neden olmuştur. Pazarlama evriminin son gelinen noktası post-modern yaklaşımı destekleyen bu süreç pazarlamanın yeni dijital dünyasıdır. Dijital dünyada her bir

müşteri ayrı bir birey olarak kabul edilmekte ve o bireye dokunabilmek her şeyin ötesinde olmalıdır.

Pazarlamanın evrim süreci üretim odaklılıkla başlamıştır. Bu dönemde müşterinin istek ve ihtiyaçları işletme öncelikleri bakımından en son sırada yerini almaktadır. Ardından satış odaklı yaklaşım gelişmiştir, arz talebi yakalamaya başlamıştır. Geleneksel pazarlama faaliyetleri baskıcı politikalarla uygulanmış, birçok işletme yanıltıcı ve aldatıcı reklam politikalarına bile teşebbüs etmiştir. Pazarlama odaklı yaklaşım ile ürünler çeşitlenmeye başlamış, müşterilerin birbirinden farklı talepleri olması gerçeği masaya yatırılmıştır. Arz talebi geçmiş, pazar çok daha rekabetçi bir çevreye dönmüştür. Müşterinin arzu ve istekleri ise bu yaklaşımlardan çok daha sonra 1990'lı yıllarda modern pazarlama yaklaşımı ile ortaya çıkmıştır. Ancak modern pazarlama yaklaşımı da müşteri istek ve ihtiyaçlarını genellemiş, hedef kitleleri bölümlere ayırırken bireyden öte topluluklara odaklanmıştır. Post-modern yaklaşım modern yaklaşıma yönelttiği eleştirilerle ortaya çıkmış, modern yaklaşımın genelleşici bakış açısını silerek sınırları olmayan ve küresel bir yaklaşımı benimsemiştir. Mevcut müşteriler önemini korurken olası müşterilerin gerçek müşterilere dönüşme ihtimali işletmelerin en kalbi pazarlama hedefi olarak karşımıza çıkmaktadır. 2000'li yıllardan sonra dijital teknolojinin pazarlamaya sunduğu çözümler sayesinde potansiyel müşterilerin davranışları takip edilmeye ve izlenmeye başlanmıştır. Önceki bölümde bahsedildiği üzere, işletmelerin pazarlama stratejilerinde ortaya koydukları dönüşümü akademik çalışmalar da desteklemekte, işletmelerin sadece mevcut pazar ihtiyacına odaklanmaktan ziyade gelecekte doğacak ihtiyaç ve talepleri gözlemleyecek yaklaşımları benimsemeleri gerektiğini savunmaktadır.

Pazarlama dünyasındaki radikal değişimler pazarlama literatürünü de etkilemektedir. Amerikan Pazarlama Derneği AMA pazarlama tanımında yer alan tutundurmaya kaldırarak müşteri ile kurulan iletişim ve etkileşimin önemi vurgulamak adına iletişim kelimesini tercih etmeye başlamıştır. Artık, pazarlama kitaplarında 4P'nin *tutundurma karması* yerini *pazarlama iletişimine* bırakmış, tutundurma altında yer alan faaliyetler pazarlama iletişimi altında değerlendirilmektedir (Kotler, 2003).

Geleneksel pazarlamanın tek taraflı müşteri ilişkisi, günümüz bilgi toplumunun gerekliliği olan interaktif iletişime dönüşmüş, böylece tutundurma faaliyetlerinin hem yöntemini hem de yönünü değiştirmiştir. Müşteri ilişkisi, ortaya çıkan ürünün fiyatlandırılması ve müşteriye erişebilir hale getirilmesinden artık çok daha ötedir. Müşteri ile kurulan iletişimde teknolojik çözümler sayesinde müşterilerin takibi sağlanmakta ve müşteri memnuniyeti ölçülebilmektedir. Memnuniyetin korunması için sunulan hızlı çözümler sayesinde işletmeler rekabet avantajı yakalamakta ve müşterileri için değer yaratmaktadır.

Geleneksel pazarlamada tutundurma karması reklam, kişisel satış, satış tutundurma, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama olarak kabul görmektedir. Pazarlama gurusu Gary Armstrong ve Philip Kotler (2015) pazarlama iletişimine evrilmiş tutundurma karmasını aynı şekilde sınıflandırmaktadır. Ancak bu evrim içerisinde yeni yöntemleri barındırmaktadır. Örneğin İngilizce’de CRM (customer relationship management) olarak kısaltılmış müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama literatürüne günümüzde girmiş yeni bir pazarlama yaklaşımı değildir. Ancak teknolojik çözümlerle birlikte geleneksel pazarlamadaki yöntemleri evrilmiştir (Haddara ve Constantini, 2017). Dijital çözümlerle yapılan işbirliği sayesinde günümüz CRM’i interaktif bir hale getirmiştir. Bu yeni yaklaşımla müşteri davranışlarına tek başına odaklanmak değil onlardan alınan geri dönüşlerle marka gelişimine katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Bu sayede müşterilerle uzun soluklu ve kârlı bir ilişkinin gerçekleşmesi amaçlanmaktadır (Trusov vd., 2009; Ryan ve Jones, 2009; Kotler ve Armstrong, 2015). Müşteri ilişkileri yönetiminin sosyal medya uygulamaları ile desteklenmesi sonucunda ise CRM artık tek başına değil Sosyal CRM olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Greenberg, 2010). Sosyal medya uygulamalarının müşteri ilişkilerini yönetmede aktif olarak kullanımı sayesinde müşteriler ve müşterilerin iletişimde olduğu diğer kişiler izlenmekte, bu sayede yeni ve olası müşterilerin ortaya çıkması hedeflenmektedir. Bu yeni dönem uygulamaları ile müşteri ile işletme yöneticileri içiçe olmakta, interaktif bir iletişim sayesinde müşteriler söz hakkına sahip olmaktadır (Trainor vd., 2014).

Wang ve Kim (2017) yapmış oldukları çalışmada sosyal medya ile CRM'in etkinleşerek sosyal müşteri ilişkileri yönetimine dönüşmesinin işletmenin müşterileri ile bağlarını güçlendirmesin ve firma performansını yükseltmesine etki ettiği sonucuna varmıştır.

Tutundurmanın bir diğer alt başlıkları altında yer alan halkla ilişkiler de bu süreç içerisinde evrilerek geleneksel pazarlamadaki statüsünden farklı bir statüye sahip olmuştur. Teknolojik gelişmelere adaptasyonu ve geleneksel yöntemlere ilave edilen farklı teknikler ile günümüz müşterisinin beklentilerini karşılamak için işletmelerin kullanacağı önemli bir araca dönüşmüştür. Geleneksel halkla ilişkiler çoğunlukla basın üzerinden mesaj vererek potansiyel müşterilerin ilgisini çekmeye dayanmaktadır. Tek taraflı bu diyalog esnek değildir. Basılı medya için sonrasında herhangi bir değişiklik yapmak da söz konusu olamaz. Özellikle marka konumlandırmasında sonradan değişiklik yapmak meşakkatli bir süreçtir, müşterinin zihninde ilk yaratılan algıyı değiştirmek çok zordur. Yeni dönem medyanın interaktif yanı müşterilerden alınan geri besleme ile müşterilerin ilgisini dağıtmadan ufak değişiklik ve ince ayarlara izin verir. Bu iyileştirmeler işletmeleri ayrıca bir yükümlülüğe sokmaz ve mali sorumluluk getirmez (Tankosic vd., 2016).

Geçmişte çığır açan teknolojik yenilikler her dönem pazarlamaya etki ederek pazarlama yaklaşımlarında majör değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Basılı medya, radyo, TV reklamlarının hepsinde ayrı pazarlama taktikleri uygulanmış, ayrı süreçler takip edilmiştir. Zamanında prime time TV programlarını yakalamak için televizyon kanallarına ödenen rakamlar, işletmelere çok büyük reklam bütçelerine mal olmuştur. Oysa şimdi tüketiciler televizyonda reklamlar çıktığı zaman kanalları değiştirmekte ve reklamları izlemeyi tercih etmemektedir. Günümüzde ise en önemli teknolojik buluşlardan internet ve pazarlamaya doğrudan etkisi, dijital pazarlamanın doğmasında neden olmuştur.

## 2.2.WEB TABANLI PAZARLAMA ve DİJİTAL PAZARLAMANIN DOĞUŞU

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerin ve tüm sistemlerin yönetim ve süreçlerinde majör değişiklere neden olmuştur. Özellikle pazarlama yöneticileri müşteriler ile işletme arasındaki pazarlama iletişimini daha güçlü bir hale getirmek için bu yöntemleri en etkin şekilde kullanmayı hedeflemiştir. Basılı medya, radyo, televizyon ve günümüzde de internetin buluşu teknolojinin çığır açan yeniliklerine örnektir. Tüm bu gelişmeler işletmelerin geliştirdiği pazarlama stratejilerine etki etmiş ve dijital pazarlama kavramının doğmasına neden olmuştur. Dijital pazarlama, literatüre pazarlama iletişimi yöntemlerinden doğrudan pazarlamanın yeni bir türü olarak kabul edilmiştir. Dijital pazarlama, mal ve hizmetlerin pazarlamasında dijital kanallar kullanarak müşteriye erişim sağlamaktır. Dijital pazarlamanın esas hedefi dijital medyanın çeşitli kanalları ve yöntemleri sayesinde marka tutundurmasını gerçekleştirmektir (Financial Times Resmi Web Sitesi).

Amerikan Pazarlama Derneği AMA'nın pazarlama tanımına (AMA, 2013) eklenecek bir ifade ile dijital pazarlama tanımı ortaya çıkabilmektedir. Buna göre, dijital pazarlama, işletmelerin müşteri ve diğer tüm paydaşları için mal, hizmet ve fikir yaratma, iletişim kurma ve değer sunmak adına dijital teknolojilerden faydalanarak ortaya koyduğu süreç, kurumlar seti ve aktiviteler bütünüdür.

Kannan ve Li (2017) dijital pazarlama için daha kapsamlı bir tanım kullanır. Dijital pazarlama işletmelerin müşterileri ve ortakları ile işbirliği yaparak tüm paydaşlar için ürün veya fikir sunma, iletişim kurma, dağıtım sağlama ve sürdürülebilir bir değer yaratma adına faydalandığı uyumlu ve teknoloji destekli süreçlerdir. (Kannan ve Li, 2017:23)

Sosyal medya pazarlaması, görüntülü (display) reklam, arama motoru pazarlaması ve pek çok dijital medya yöntemi dijital pazarlama çeşidi arasında yer

alır. Dijital pazarlama müşterilerle doğrudan ve kişiselleştirilmiş ilişkiler geliştirmeyi amaçlar (Florès, 2014:4).

Ülkemizde pek çok kaynak dijital pazarlamayı internet pazarlaması, çevrimiçi pazarlama ya da doğrudan İngilizce karşılığını kullanarak online pazarlama olarak adlandırabilmektedir. Dijital pazarlama ve internet pazarlaması arasında pek çok benzerlik söz konusu olsa da, dijital pazarlama internet pazarlamasından çok daha kapsamlıdır. Dijital pazarlama, internet dâhil olmak üzere pek çok dijital aracı bünyesine katarak, interaktif bir iletişim yöntemi ortaya koyar. İnternetin gerekmediği kanalları (SMS ve MMS) da içinde barındırır (Florès, 2014:4).

Dijital pazarlamanın günümüzde bu kadar aktif kullanım sağlamasının hiç şüphesiz en önemli etkeni internettir. İnternet altyapısındaki gelişmeler bu etkinliğin artmasına doğrudan etki etmektedir. İnternet kullanımının yaygınlaşmasını sağlayan Web'in doğuşu ve gelişimine aşağıda yer verilmiştir.

### **2.2.1. Web 1.0/Web 2.0/Web 3.0**

World Wide Web (kısaca WWW veya Web), İnternet üzerinde yayınlanan birbirleriyle bağlantılı hiper-metin dokümanlarından oluşan bir bilgi sistemidir. Bu dokümanların her birine Web sayfası adı verilir ve Web sayfalarına İnternet kullanıcısının bilgisayarında çalışan Web tarayıcısı adı verilen bilgisayar programları aracılığıyla erişilir. Web sayfalarında metin, imaj, video ve diğer multimedya öğeleri bulunabilir ve diğer bağlantı ya da link adı verilen hiper-bağlantılar ile başka Web sayfalarına geçiş yapılabilir. İnternet ve Web terimleri aynı olguyu tanımlamaz. Zira Web sadece İnternet üzerinde çalışan bir servistir. Web kavramı, CERN'de bir bilgisayar programcısı olan Tim Berners-Lee'nin HTML adlı metin işaretleme dilini geliştirmesiyle oluşmuştur. Bugün de kendisinin başkanı olduğu W3C (World Wide Web Consortium) tarafından standartları belirlenmektedir (Wikipedia Resmi Web Sitesi).

Web 1.0, Web sisteminin ilk nesil uygulaması olup sunduğu olanaklar kısıtlıdır. İşletmelerin pazarlama materyallerini web sayfalarına taşıdığı ve ziyaretçiler ile tek taraflı ilişki kuran bir yapıdır. Birçok işletme için kolaylık sağlayan bu uygulama pazarlamanın ilk kez internete taşınmasına olanak sağlamıştır. Berners-Lee tarafından salt-okunur web (read-only web) olarak tanımlanmış, araştırmak istenen bilginin tarandığı ve sadece tek taraflı bilgi akışı sağlandığı (okunduğu) bir uygulama olarak kabul edilmiştir. Kullanıcı etkileşimi ve içerik katkısı ise yok denecek kadar azdır. Bu nedenle interaktif bir uygulama değildir ve statik bir yapıya sahiptir (Shivalingaiah ve Naik, 2009; Aghaei vd., 2012, Fırat ve Köksal, 2017).

Web 1.0'in statikliği Web 2.0'in doğmasına neden olmuştur. Web 2.0 ilk olarak 2005 yılında O'Reilly tarafından ortaya konmuştur (O'Reilly, 2005). Web 2.0'in amacı; yaratıcılığı, iletişimi, güvenli bilgi paylaşımını, Web üzerinden işbirliğini, Web tasarımı kullanımını kısacası Web'in fonksiyonelliğini artırmaktır (Tyagi, 2012). Web 2.0'in dinamik yapısı salt-yazılır web (read-write web) şeklinde tanımlanmasına neden olmuştur. Böylece herkes Web üzerinden bilgi paylaşımında bulunmakta, Web 1.0 dönemindeki gibi tek yönlü bilgi temini yerini karşılıklı bilgi alışverişine bırakmıştır. Blog, e-ticaret, e-posta, e-öğrenme, forum, wiki vb. iletişim teknolojileri Web 2.0 kapsamına girmektedir. Web 2.0 araçları takvim, fotoğraf albümü, not yazma, günlük gibi çeşitli uygulamalar ile kullanıcısının kişisel aktivitelerine yer vermektedir. Ayrıca sosyal ağ siteleri ve paylaşım platformları ile kullanıcıyı sosyalleştirmektedir. Bu nedenle sosyal web olarak da tanımlanmaktadır. (Shivalingaiah ve Naik, 2009; Pattnayak ve Pattnaik, 2016; Aghaei vd., 2012, Newman vd., 2016). Flickr, Orkut, Youtube, Blogs, Google AD Sense, Wikipedia, Scribd, Facebook ve Twitter kullanıcılar tarafından en çok tercih edilen Web 2.0 tabanlı web sitesi örnekleridir (Shivalingaiah ve Naik, 2009; Newman vd. 2016).

Web 3.0 ise "read-write-execute" ifadesi ile tanımlanmaktadır. Bu ifade Web 3.0'in internet kullanıcılarına oku, yaz ve ortaya çıkart mesajını vermektedir. İnternet kullanıcıları tek taraflı bilgiye sahip değildir, esas amaç paylaşımıdır.



Paylaşmak ve bağ kurmak temel görev olduğu için sosyal ağlar önem kazanmıştır. Paylaşılan bilgi ise çok hızla yayılarak geniş kitlelere erişmektedir. Bu nedenle ortaya çıkarılacak bilginin önemi gittikçe artmaktadır. Aynı zamanda Büyük Veri (Big Data), bulut teknolojileri, güvenlik ve sanal gerçeklik uygulamaları Web 3.0 sürecinde ortaya çıkmıştır (Newman vd., 2016). Web 3.0 ile sosyalleşen Web’de yapılan paylaşımların içeriği önem kazanmaktadır. Dijital pazarlama uzmanlarının görevi içeriklerin en cazip hale gelmesi böylece de paylaşımları maksimum seviyeye taşımaktır. Web 2.0 dönemi içerik yaratma sürecine odaklanırken, Web 3.0 ise veri setlerini birbirine bağlayarak dinamik içerikleri birleştirmektedir. Bu nedenle semantik web (anlamsal ağ) olarak da tanımlanmaktadır (Aghaei vd., 2012). Semantik web internet kullanıcılarının bilgiye erişimini çok daha kolaylaştırmıştır. Erişilen bilginin niteliğini ve kalitesini artırırken, arama yapan kullanıcının ihtiyacını karşılama seviyesini yükseltmiştir. Böylece internet üzerinden elde edilen bilgi, aranan bilgi ile çok daha ilgili olmuş, süreç daha kullanışlı ve eğlenceli bir hal almıştır (Hitzler ve Janowicz, 2014).

### **2.3.DÜNYA’DA VE TÜRKİYE’DE DİJİTAL PAZARLAMA KANALLARININ KULLANIM ORANLARI**

Web 3.0 sayesinde dijital pazarlama uygulamalarının sunduğu gelişen olanaklar ve yenilikler ile internet kullanım oranı küresel olarak gün be gün hızlı artış göstermektedir. Tüm dünyada ve Türkiye’de gelinen son nokta ise çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konmaktadır. “We Are Social” ve “Hootsuite” işbirliği ile hazırlanan “Digital in 2017 Global Overview” raporu bu araştırmalara bir örnek olarak, dijital pazarlamayı global perspektiften ve ülkeler bazında her yıl inceleyerek kapsamlı ve güncel bir çalışma sunmaktadır (WeareSocial, 2017).



Şekil 6: 2017 yılı Dünyada Dijital Teknolojiler Kullanımı (<http://wearesocial.com>)

Şekil 6’da yer alan 2017 yılı Ocak ayı verilerine göre dünya nüfusunun %54’ü kentleşmiştir. Kentleşme oranına paralel olarak internet kullanım oranı %50’ye ulaşmış, dünyada 3.773 milyar kişi internet kullanıcısı olmuştur. Sosyal medya kullanıcısı ise 2.789 milyar gibi çok yüksek bir rakama ulaşmıştır. Bu rakam toplam nüfusun %37’sidir. Mobil cihaz kullanıcıları ise 4.917 milyar ile %66’lık bir paya sahipken, mobil cihazdan sosyal medya uygulamalarını aktif bir şekilde kullanan kişi sayısı 2.549’dur.

Görüldüğü üzere tüm dünyada internet kullanımı ve dijital teknoloji uygulamaları günlük hayata nüfuz etmiş ve her iki kişiden birini internet kullanıcısına dönüştürmüştür. Bu oran cep telefonları, mobil cihazlar, sosyal medya uygulamaları ve diğer tüm uygulamaları içermektedir. 2017 yılı raporunda Türkiye’nin de, internet kullanımı ve dijital teknoloji tercihleri gözler önüne serilmekte olup, ülkemizin oldukça ön sıralarda yer aldığı görülmektedir.

İnternet kullanımı ülkeler bazında incelendiğinde, Türkiye nüfusunun %60’ı internet kullanıcısıdır ve dünya ortalamasının (%50) üzerinde yer almaktadır. 2016 yılı Ocak ayı verileri ile 2017 yılı aynı dönemi arasında kıyaslama yapıldığında %4’lük bir artış olmuştur. Kullanıcıların günlük internet kullanım süresi ise masaüstü veya dizüstü bilgisayarlar üzerinden 3 saat 47 dakika iken, mobil cihazlar üzerinden kullanım 2 saat 59 dakikadır. Türkiye nüfusunun %60’ı ise sosyal medya kullanıcısı olup global ortalamanın (%37) oldukça üstündedir. Bu

oran geçtiğimiz yıla göre %14 artış göstermiştir. Günlük sosyal medya kullanımı için harcanan süre Türkiye için 3 saat 1 dakikadır. Sosyal medya tercihleri incelendiğinde ise dünya genelinde ilk sırada 1.871 milyar aktif kullanıcı ile Facebook yer almaktadır. Türkiye’de toplam 48 milyon aktif Facebook kullanıcısı yer almaktadır ve bu rakamın 14 milyonu İstanbul’da ikamet etmektedir. Türkiye bu rakamlarla dünya genelinde en fazla Facebook kullanıcısı ile 7.sırada yer almaktadır. İstanbul ise en fazla Facebook kullanıcısına sahip şehirler sıralamasında dünya 5. olmuştur (WeareSocial, 2017).

Facebook’un kuruluş misyonu, kurucusu Mark Zuckerberg’in eğitim gördüğü Harvard Üniversitesi öğrencileri arasındaki iletişimi güçlendirmek ve bilgi alışverişini sağlamaktır. Hedef kitlesi 18-25 yaş aralığı olan Facebook, zaman içerisinde hızlı bir büyüme elde ederek hem hedef kitlesini hem de faaliyet alanını genişletmiştir. Bu sayede dünyada en sık ziyaret edilen web siteleri arasında ilk sırada yer almakta ve hedef kitlesi ile muazzam bir bağ kurmaktadır. Facebook reklamları ise sosyal medya pazarlaması kanalları içerisinde ayrı bir başlık altında yer almayı başarmıştır.

## **2.4.GELENEKSEL VEYA DİJİTAL PAZARLAMA İLETİŞİM KANALLARI TERCİHİNDE İŞLETMELER**

Geleneksel pazarlamaya alternatif gelişen bu yeni pazarlama yaklaşımının avantajları sadece işletmelerin değil akademinin de ilgi odağı olmuş ve bu alandaki çalışmaların sayısı her geçen gün artmıştır. (Balu, 2015; Ryan ve Jones, 2009; Florès, 2014; Kannan ve Li, 2017; Lemon ve Verhoef, 2016; Kumar ve Reinartz, 2016; Yang vd., 2015; Patrutiu-Baltes, 2016; Weinberg ve Pehlivan, 2011; Zhao ve Zhu, 2010; Tiago ve Verissimo, 2014; Opreana ve Vinerean, 2015; Hernández vd., 2010).

Dijital pazarlama faaliyetlerinin geleneksel pazarlamaya kıyasla daha az maliyet içermesi işletmelerin dijital pazarlama tekniklerini tercih sebeplerinin en başında yer almaktadır. (Weinberg ve Pehlivan, 2011; Zhao ve Zhu, 2010) (Tiago

ve Verissimo, 2014:705). Özellikle girişimciler başlangıç dönemlerindeki sermaye kıtlığından pazarlamanın dijital yüzünü benimsemekte ve pazarlamanın çeşitli yöntemlerini kullanmaktadır. Dijital pazarlamanın düşük maliyetli oluşu ve kolay erişim sağlaması küçük işletmelerin pazarlama faaliyetlerine ilk olarak sosyal medya üzerinden başlamasına neden olmaktadır. Web sitesinin kuruluş süreci bile belirli bir maliyet ve çaba gerektirmektedir. Oysa sosyal medyanın yönetimi ve sosyal medya platformlarının kullanımı da oldukça basittir. Bir diğer yönü de ürün veya sunulan hizmet ile ilgili müşteriden hızlı geri bildirim alınmasına olanak sağlamasıdır. Ancak geleneksel pazarlama uygulamalarının dijital platformlara taşındığında düşünüldüğü kadar az maliyetli olmamaktadır. O yüzden tüm teknikler için sıfır veya sıfıra yakın maliyet şeklinde genellemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Dijital pazarlamanın sektör farkı gözetmeksizin sunduğu olanaklar, bu yeni yaklaşımın sadece küçük işletmeler değil global işletmeler tarafından da tercih edilmesine neden olmuştur. Kendini dijital pazarlamadan soyutlayan işletmeler çok önemli fırsatlardan mahrum kalmaktadır. Günümüz dünyasında dijital pazarlama yöntemlerine ihtiyaç duymayan ve bu teknikleri kullanmayan işletme neredeyse kalmamıştır. İnternetin ve mobil cihazlar sayesinde dijital pazarlama tekniklerinin bu kanallar üzerinden yapılması pazarlama iletişimine yeni bir yön vermiştir. Evde imalat yapan üreticilerden, global şirketlere kadar tüm işletmeler dijital pazarlamadan faydalanmakta, bu yönde pazarlama stratejileri belirlemektedir (Ryan ve Jones, 2009; Yamamoto, 2012).

Dijital pazarlama teknikleri başlangıçta geleneksel pazarlama yaklaşımını benimsemiştir. Geleneksel pazarlama, işletmelere itme stratejisi uygulamalarını önermektedir. Bu yöntem müşterinin sürekli tek taraflı bilgi taarruzuna uğramasına neden olmaktadır. Kimi zaman bu durum müşteriye rahatsızlık vermektedir. Bu nedenle müşteri ile uzun süreli ilişkiler kurulamamakta, marka müşteri için çekiciliğini kaybetmektedir (Florès,2014; Opreana ve Vinerean, 2015). Mevcut durumdaki dijital platformlarda da halen tek yönlü pazarlama ve itme stratejisini uygulayan işletmeler vardır. Ancak Web'in gelişimi ile önerilen müşteriye çekme ve cezbetme stratejisidir. Geliştirilen kapsamlı ve ilgi çekici içerikler ile müşterinin

dikkatini çekmek ve platforma gelmesini sağlamak günümüzdeki ideal dijital pazarlama uygulamalarının en büyük hedefidir.

Dijital pazarlamada iletişim, anahtar bileşendir. Web 2.0'daki içerik yaratma ve paylaşma amacı, Web 3.0 ile bağlantıların birbirine erişimine dönüşmüştür. Böylece, sadece içeriğin taşıdığı mesaj değil, mesajın ulaştığı kitleleri genişletebilmek önem kazanmıştır. Önceden bir internet kullanıcısı yalnızca sosyal platformlarda arkadaş olduğu kişilerle iletişim kurarken, günümüzde bir ürün hakkında yaptığı yorum veya etiketleme (tagging) yöntemi sayesinde geniş kitlelere erişmekte ve güçlü bir etkileşim ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle sosyal medya kanalları marka bilinirliği ve görünürlüğünü inşa edecek ve sürdürecektir çok güçlü araçlardır. Müşteriler ve potansiyel müşterilerin etkileşimi ile ilgili veriler çevrimiçi müşterilerin davranışlarını izlemek ve müşteri ilişkileri stratejilerini belirlemek için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin halka ilişkiler uzmanları çevrimiçi davranışları yakından incelemekte, sosyal medya, blog, arama motorları gibi araçları, uyguladıkları stratejilerin çıktılarını geliştirmek ve revize etmek için kullanmaktadır (Kannan ve Li, 2017; Tankosic vd., 2016).

Tiago ve Verissimo 2014 yılında dijital görünümün faydaları üzerine 170 kişinin katılımı ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre cevaplayıcıların %87'si dijital pazarlama tekniklerinin, pazar bilgisine erişim ve pazardan yüksek geri dönüşü ilk sıraya koymuştur. Dijital pazarlamayı geleneksel pazarlamadan ayıran ve avantaj sağlayan en büyük özellik pazara hızlı ve kolay erişim sağlamasıdır. Kullanıcı dostu olması, karar verme süreçlerine desteği ve çıktı analizlerin daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi de cevaplayıcıların belirttiği diğer avantajlardır (Tiago ve Verissimo, 2014).

Dijital görünürlük aynı zamanda marka bilinirliğinin artmasına da önemli katkı sağlar. İnternet kullanımının dünya nüfusunun %50'sinden fazlasına hâkim olduğu günümüzde dijital kanallar aracılığıyla müşterilere veya potansiyel müşterilere ulaşmak çok daha kolaylaşmıştır. Bu sayede marka bilinirliğinin artışı da sağlanmaktadır. Marka imajının yükselmesi ve marka sadakatinin sağlanması

için müşteri ile birebir ilişkiler kurulmaktadır. Tüm bu çabalar ise satışlara olumlu katkı sağlamaktadır.

Dijital pazarlama çözümlerinin pazarlama stratejilerine majör fayda sağlaması sonucunda işletmelerde örgütsel bir takım değişiklikler de meydana gelmeye başlamıştır. Böylelikle işletmeler dijital görünürlüklerine göre kendi içinde sınıflara ayrılmaktadır. Literatürdeki İngilizce kaynaklarda brick & mortar, brick & click ve pure players olarak tanımlanan bu yapılar aşağıda kısaca değinilmektedir.

#### **2.4.1. Sadece Fiziksel Mağazası Olan İşletme (Brick & Mortar Company)**

Geleneksel pazarlamanın tutundurma karması temel olarak reklam, doğrusal pazarlama, satış tutundurma, kişisel satış ve halkla ilişkiler yöntemlerini içermektedir. Modern pazarlamanın teknoloji ile beslenmesi sonucunda web tabanlı pazarlama ortaya çıkmış ve yukarıda bahsedilen süreçleri izlemiştir. Günümüzde geleneksel pazarlama yöntemlerini tek başına izleyen bir işletme neredeyse kalmamıştır.

Brick & Mortar firmalar webin gelişiminden önce işletmelerin sadece fiziki mağazalarından dağıtım gerçekleştirmekteydi. Brick & Mortar firmalar, perakendeciliğin geleneksel dağıtım sistemi e-ticaretin gelişmesinden doğrudan etkilenmiştir. Ancak geleneksel yöntemin de kendine özgü avantajları vardır. Müşterinin satın alma eylemini gerçekleştirmeden önce ürüne fiziksel olarak erişebilmesi söz konusudur. Ürünü görmek, dokunmak ve test etmek bu sürecin aşamalarındandır. Aynı zamanda satın alma eylemi gerçek zamanlı gerçekleşir ve ürünün dağıtımını için beklemek gerekmez (Kotler ve Keller, 2016).

### **2.4.2. Fiziksel ve Çevrimiçi Mağazası Birlikte Olan İşletme (Brick & Click Company)**

Web tabanlı pazarlamanın gelişimi ve e-ticaretin ortaya çıkması ile birlikte birçok işletme kendi web sitesini kurarak çevrimiçi satışlara başlamıştır. Başka bir ifade ile işletmeler fiziksel mağazalarından satın alınan ürünlerin internet ortamında da müşterilerine sunmaya başlamıştır. Hem fiziksel mağazalarında hem de çevrimiçi olarak varlığını sürdüren ve her iki kanal üzerinden müşteriler ile buluşan firmalar Brick&Click işletme olarak literatüre girmiştir.

Brick & Click işletme için global örneklerin başında hızlı tüketim ürünleri pazarından Coca-Cola, Unilever, Procter & Gamble, 3M, Loreal markası gelmektedir. İpekyol, Mudo Concept, Vatan Bilgisayar ise tüketim ürünleri pazarından ulusal örneklerdir. Sadece tüketim ürünleri değil endüstriyel ürünler de dijital platformlarda yerini almıştır. Örneğin HILTI, yapı malzemeleri ve endüstriyel madencilik ürünleri üreten uluslararası bir işletme olarak web sitesi üzerinden ürün tedarik etmektedir.

Web'in gelişimi ile çevrimiçi ortamda tek yönlü bilgi paylaşımı yerini değer odaklı paylaşımlara bırakmış bu sayede internet sitesi dışında farklı dijital platformlardan da faydalanılmaya başlanmıştır. Günümüzde global veya ulusal pek çok marka internet sitesi dışında, sosyal medya kanalları üzerinden de pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. Instagram, facebook, twitter sayfalarını güçlü bir içerik ile besleyerek, potansiyel müşterilerin ilgisini çekmekte, mevcut müşterileri ile bağlarını da kuvvetlendirmektedir.

### **2.4.3. Saf Oyuncular (Pure Players)**

İnternet dünyasının pazarlama ile uyum sağlaması sonucu girişimciler iş fikirlerini sadece çevrimiçi platformda faaliyet gösterecek yapıda inşa etmeye başladılar. Saf oyuncular olarak adlandırılan bu işletme türü potansiyel ve mevcut müşterileri ile sadece dijital platformda buluşmaktadır. E-ticaret şirketleri saf

oyunculardır. Amazon.com ise bu kategorideki en büyük e-ticaret şirkettir. 1994 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Seattle şehrinde kurulmuştur. Amazon.com üzerinden sadece kitap satışı ile pazara girmiş, ardından ürün gamını genişletmiş. 2015 yılında ise Amazon ilk fiziksel mağazasını Indiana eyaletinde açmıştır. Bu karar sembolik bir adım olup, satışlarının neredeyse tamamını çevrimiçi olarak sürdürmeye devam etmektedir.

Saf oyuncuların sadece internet üzerinden operasyon yürütüyor olması, bu yapıdaki işletmeleri diğerlerine kıyasla daha donanımlı ve organize kılmaktadır. Çünkü saf oyuncu yaklaşımında süreç yönetimi ürün odaklıdan ziyade müşteri odaklıdır (Florès, 2014). Min ve Wolfinbarga'e (2005) göre, Brick & Click yaklaşım saf oyunculardan daha yüksek pazar payı ve pazarlama verimliliğine sahiptir. Müşteriler Brick & Click işletmelerin sunmuş olduğu çevrimiçi ve çevrimdışı kombinasyonu, tek başına çevrimiçi olmaya tercih etmektedir.

#### **2.4.4. Bütüncül (OMNI) Kanal Pazarlama**

İşletmelerin dijital platformlardan satış kanalı olarak faydalanması farklı pazarlama kanallarını ortaya çıkarmıştır. Tek kanaldan çoklu kanala geçilmiş, çoklu kanal çapraz kanala evrilmiş ve son olarak bütüncül (OMNI) kanal ortaya konmuştur. OMNI kanal pazarlama, talebin nereden ve ne zaman geldiğinden bağımsız olarak tatmin sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (Fairchild, 2014). Bütüncül bir yaklaşıma sahiptir ve süreç, müşterinin satın alma niyetinden başlayarak satın alma davranışı göstermesi ve satış sonrası müşteri memnuniyetine kadar müşteri ile iletişim halinde kalınması olarak seyir etmektedir. Bu süreç müşterinin isteğine göre farklı kanallar aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bütüncül kanal müşterisi tek bir satın alma işlemi için farklı kanallardan faydalanabilmekte ancak kanallar birbirinden bağımsız hareket etmemektedir (Li vd., 2015). OMNI kanal yaklaşımının diğer yaklaşımlardan en büyük farkı, kanallar arasında entegrasyon sağlaması ve bu sayede marka iletişimini kuvvetlendirmesidir (Juaneda-Ayensa vd., 2016).



Çok kanallı pazarlamada, müşterinin fiziksel mağazadan almış olduğu bir ürünü daha sonraki bir süreçte internet üzerinden sipariş etmesi söz konusudur. Burada birbirinden bağımsız tecrübeler vardır. Aynı ürün için farklı kanallar üzerinden farklı tecrübeler edinilmiştir. Müşteri birbirinden bağımsız deneyimler elde ederken kaybolabilmektedir. Çapraz kanal pazarlamada ise müşteri internette araştırdığı ve beğendiği bir ürünü fiziksel mağazaya giderek satın almaktadır. Birbirine rakip değil birbirini tamamlayan süreçler vardır. OMNI kanalın en önemli avantajı ise eşzamanlılıktır. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde farklı kanallar üzerinden eşzamanlı bir süreç yönetmesidir. Bu sayede markaya karşı aidiyetlik duygusunu ortaya çıkarmakta ve müşteri ile bir bağ kurmaktadır. Teknolojik altyapı sayesinde dijital ortamda müşterinin izini sürmekte ve müşteriye tam olarak merkeze almaktadır. Günümüz işletmeleri U/X (user experience) yani kullanıcı deneyimlerinin analiz ederek pazarlama stratejilerinin bu verilere göre belirlemektedir. OMNI kanalın amacı müşterilerin iyi bir kullanıcı deneyimine sahip olmasını sağlamaktır. Bu deneyimi tekrarlanır hale getiren müşteriler sadık müşteriye dönüşmekte ve aynı satın alma davranışını yeniden göstermektedir. Aynı zamanda çevrimiçi ve çevrimdışı kanallar arasında herhangi bir kopukluk olmasını engellemektedir.

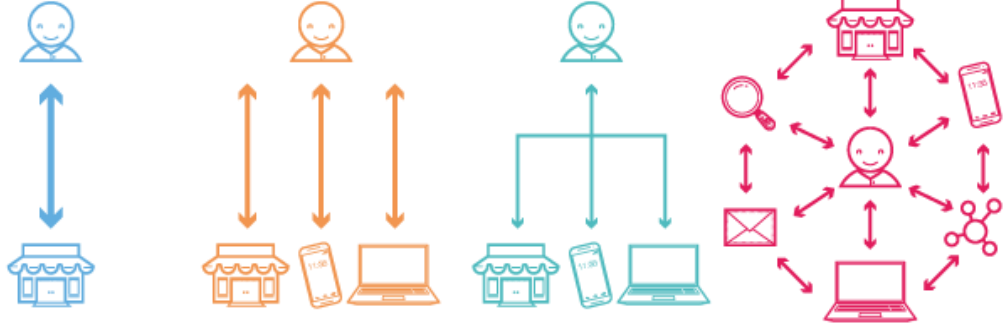
Şekil 7’de tek kanal, çoklu kanal, çapraz kanal ve bütüncül kanal pazarlama yaklaşımlarının görseli yer almaktadır.

TEK KANAL

ÇOKLU KANAL

ÇAPRAZ KANAL

BÜTÜNCÜL KANAL



**Şekil 7:** Tek Kanal, Çoklu Kanal, Çapraz Kanal ve Bütüncül Kanal Pazarlama Yaklaşımlarının Görseli (<http://blog.netzee.com.br>)

## 2.5.DİJİTAL PAZARLAMADA SON GELİNER NOKTA: CEZBEDİCİ (INBOUND) PAZARLAMA

Dijital pazarlamaya ilk bakış açısı geleneksel pazarlama yöntemlerinin internete uyarlanması şeklindeydi. Doğrudan pazarlamanın yaptığı faaliyetler internet ortamında gerçekleştirilmekte, teknolojik seviye de bundan ilerisine geçilmesine olanak sağlamamaktaydı. Zamanla değişim başladı ve internet ortamındaki gezginlerin dikkatini çekmek için yeni yöntemlere ihtiyaç duyuldu (Piñero-Otero ve Martínez-Rolán 2016, Scott 2013).

Voltier Digital'in 2011 yılında yaptığı bir araştırmada aşağıdaki sonuçlar ortaya konmuştur (Drell, 2011):

- 25-34 yaş aralığındaki bireylerin %84'ü davetsiz bir şekilde gelen ve ilgilerini çekmeyen reklamlardan duydukları rahatsızlıktan ötürü en favori web sitelerini gezinmekten vazgeçmekte ve web sitesinden o an çıkmaktadır.
- 200 milyon Amerikan tüketici, Federal Tüketici Komisyon'una başvurarak telefon numaralarını markaların erişim sağlamaması için "engelli numaralar" listesine kayıt ettirmiştir.
- Televizyon izleyicilerinin %86'sı reklamlar çıktığı anda başka bir kanala geçmektedir.
- E-posta kullanıcılarının %91'i yeni üye oldukları bir siteden anında kaydını sildirmektedir.
- Doğrudan gönderilen postaların %44'ü hiç açılmadan atılmaktadır.

Voltier Digital'in bu araştırması pazarlama aktivitelerine maruz kalan bireylerin göstermiş olduğu karşı tutum ile ilgili çok önemli bir tespit içermektedir.

Günümüz tüketicisi, markaların tek taraflı sürdürmeye çalıştığı her türlü pazarlama tekniğine direnç göstermektedir. SMS yoluyla sürekli paylaşılan özendirme mesajları veya radyo kanallarında tekrarlanan reklamlar müşterileri bunaltmakta, markalara karşı negatif duygular hissetmesine yol açmaktadır.

Tek yönlü pazarlamanın müşterileri gereğinden fazla bilgiye maruz bırakması ve bu yüzden tepki görmesinin yanı sıra Web altyapısındaki gelişmelerin doğrudan etkisi, pazarlama dünyasında yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. İlk olarak 2006 yılında global dijital pazarlama ajansı Hubspot'un kurucusu Brian Halligan ve Dharmesh Shah tarafından ortaya atılan yaklaşım literatüre *Inbound Marketing* olarak girmiştir. Türkçe literatürde *Inbound Marketing* için henüz ortak bir ifade kullanılmamaktadır. Kaya (2010) *gelen pazarlama*, Akar (2015) *içe yönlendirici pazarlamayı* tercih etmiştir. Bu çalışmada ise kavramın temel tanımından yola çıkarak *cezbedici pazarlama* tercih edilmiştir. Cezbedici pazarlama, pazarlama literatüründe ilk kez kullanılan bir terim olmuştur.

Cezbedici pazarlama, en temel ifade ile dijital ortamdaki gezginlerin dikkatini çekerek onları önce müşteri sonrasında ise marka fanatığına dönüştüren, güven, samimiyet ve sadakate dayalı bir süreçtir. Potansiyel müşteriler bu süreci herhangi bir dayatma olmadan tamamen kendi istekleri ile yönetirler. Sürecin cazibesi, ilgi ve dikkatin dağılmamasını sağlamaktadır. Değer odaklı bir yaklaşım olduğu için amaç ürün satmaktan ziyade insan kazanmaktır (Bezhovski, 2015; Rancati vd., 2015; Opreana ve Vinerean, 2015; Patrutiu-Baltes, 2016).

Hubspot'un, öncüsü olduğu bu yeni yaklaşım; ilgili ve faydalı içerikler ile müşterilerin dikkatini çeken ve müşterinin satın alma sürecinin her adımında katma değer yaratmaya odaklanmış pazarlama yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel müşteriler aradığı markayı bloglar, arama motorları ve sosyal medya kanalları üzerinden bulmaktadır. Potansiyel müşteri arzu ettiği markaya bizzat ve kendi isteğiyle, adım adım gelmektedir. İçerikler ideal müşteri için yaratılmaktadır. Müşteri ile marka birbirleri ile bir nevi kavuşmaktadır. Herkesi potansiyel müşteri olarak görmeyen işletme, esas hedef kitlesine odaklanmaktadır ve her müşteri için zaman ve kaynak harcamamaktadır. Gerçek kitlenin problemlerini ve ihtiyaçlarını

derinlemesine analiz etmektedir. Potansiyel müşteriler de kendi problemlerine çözüm getiren, kendi ihtiyaçlarını karşılayan ürüne doğru yönelmektedir. Amaç mükemmel uyumu yakalamaktadır. Bu yüzden kaliteli bir ilişkinin yaratılması amaçlanmaktadır.

Opreana ve Vinerean (2015) cezbedici pazarlamayı *digital inbound marketing* şeklinde ifade ederek dijital pazarlamayı cezbedici pazarlama ile bütünleştirmiştir. Cezbedici pazarlama uygulaması dijital platformlar üzerinden yürütülmektedir. Bu nedenle dijital pazarlama cezbedici pazarlamayı kapsamaktadır. Cezbedici pazarlamanın dışında kalan teknikler ise outbound yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Literatürde *outbound marketing* olarak yer alan bu yaklaşım dijital pazarlamanın geleneksel pazarlama yöntemlerini içermektedir. E-posta, ödemeli reklam, televizyon, radyo, afiş, baskı, telefonda pazarlama (cold call) outbound pazarlama teknikleri içerisinde yer alır. Outbound pazarlama tek yönlü yaklaşımı ile gerçek hedef kitlesini yakalayamamaktadır. Verilmek istenen mesaj asıl müşteri veya potansiyel müşterilerle değil, herkesle paylaşılmaktadır. Oysa cezbedici pazarlama yöntemleri ile işletme hedef kitlesindeki kişilerle ayrı ayrı masaya oturmakta ve müşteriye özel geliştirdiği mesajını iletmektedir (Goodwin, 2013).

Seth Godin 1999 yılında “İzinli Pazarlama” (Permission Marketing) kavramını ortaya koymuştur. İzinli pazarlama tek yönlü geleneksel pazarlamanın müşteri veya potansiyel müşterilere yönelik tacizkar yaklaşımına karşı geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Teknolojiyi sınırsızca kullanan pazarlama uzmanları hedef kitleyi rahatsız edecek boyutta pazarlama aktiviteleri düzenlemeye başlamıştır. Bu durum müşterileri yıldırılmış ve sıkılmış, markalara karşı olumsuz tavır almalarına neden olmuştur. Bu gelişmelerden sonra dünyada ve Türkiye’de izinli pazarlama anlayışı hâkim olmaya başlamıştır.

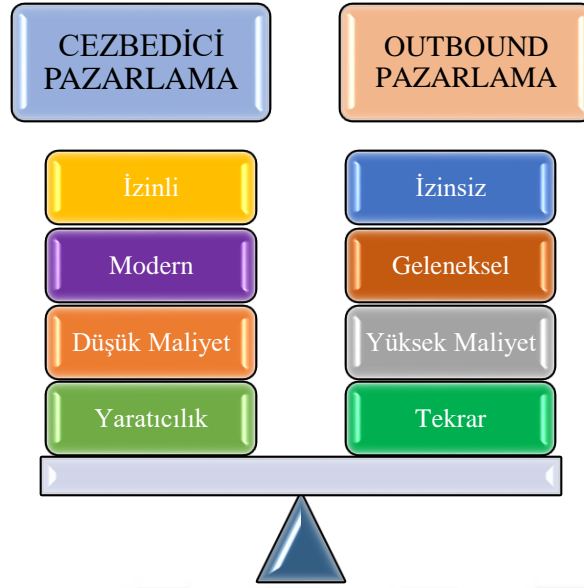
Türkiye’de 1 Mayıs 2015’te yürürlüğe giren 6563 Sayılı Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun kapsamında 15 Temmuz 2015’te uygulamaya konulan "Ticari İletişim ve Ticari Elektronik İletiler Hakkında Yönetmelik" ile işletmelerin izinsiz SMS veya e-posta gönderimi yasaklanmıştır.

Böylece işletmeler müşterilerden SMS veya e-posta gönderimi için izin alacak ve ardından paylaşımında bulunacaktır. Onay mesajları da yılda iki kez gönderilebilecektir.

Seth Godin, müşterileri boğan, rahatsızlık veren ve geleneksel pazarlama araçlarının yoğun olarak kullanıldığı pazarlama türünü ise “Tacizkar Pazarlama” (Interruption Marketing) olarak tanımlamaktadır. Tacizkar pazarlama, reklam satın alınarak yapılan dijital pazarlama aktivitelerini de içererek kapsamını genişletmiştir ve biraz da yerilerek dijital mecrada outbound pazarlama adını almıştır. Tacizkar pazarlamaya yakınlığından dolayı bu kavram literatürde kullanılmadığından Türkçe’ye çevrilmemiştir. Ancak, inbound pazarlamanın bahsinin geçtiği her yabancı kaynaktan outbound pazarlama kavramı da yer almaktadır (Akar, 2015:57).

Patrutiu-Baltes (2016) ise cezbedici pazarlama için izinli pazarlama, outbound pazarlama için saldırgan pazarlama tanımını kullanmaktadır. Aralarındaki en büyük fark, müşterinin izlenmeye ve takip edilmekte gönüllü olmasıdır. Cezbedici pazarlama teknikleri altında yer alan Facebook, Twitter vb. sosyal medya siteleri bireyler kendi istekleri ile üye olmaktadır (Patrutiu-Baltes, 2016:66).

Bir çok araştırmacı çalışmalarında cezbedici pazarlama ve outbound pazarlama yaklaşımlarını kıyaslamıştır (Bleaju vd., 2016, Goodwin, 2013, Rancati vd., 2015; Patrutiu-Baltes, 2016). Bu çalışmalar ışığında Şekil 8’de her iki yaklaşımın temel özelliklerine yer verilmektedir.



**Şekil 8:** Cezbedici Pazarlama ve Outbound Pazarlamanın Temel Özellikleri Kıyaslaması

Cezbedici pazarlamanın dijital platformda faaliyet göstermesinden dolayı geleneksel pazarlamayla kıyaslandığında maliyetinin çok daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Geleneksel pazarlama yöntemlerinde ise çok daha geniş ancak ilgisi düşük kitlelere erişmeye çalışırken TV veya radyo reklamı, ilan panosu afişleri gibi araçlar için yüksek meblağlar ödenmek zorundadır. Aynı zamanda bu aktivitelerin tekrarlı olması gerekmektedir; belli dönemlerde yinelenmesine ihtiyaç duyulur. Cezbedici pazarlamada ise yaratıcılık esastır. Hedef kitleye odaklanarak özenle seçilmiş mesajlar içeren içerikler oluşturulmaktadır. Tabii bu içerikler için belli bir bilgi birikimi, sabır ve gayret de gerekmektedir.

Küçük işletmelerin bütçeye yönelik avantajdan cezbedici pazarlamayı tercih ettiği gözlemlenmektedir. Ancak içerik üretme konusunda yaratıcı olmak zorundadırlar. Teknoloji odaklı girişimlerin ise cezbedici pazarlamanın teknik altyapısını kavrayacak ve süreci takip edebilecek kalifiye personele sahip olduğu için bu yeni yaklaşıma daha sıcak baktığı tahmin edilmektedir. Rancati vd. (2015) ve Bleoju vd. (2016) saf oyuncuların doğası gereği cezbedici pazarlama tekniklerini uyguladığını, sadece fiziksel mağazası olan işletme ve fiziksel/çevrimiçi mağazası birlikte olan işletmelerin ise daha fazla kitlelere ulaşmak adına outbound pazarlama tekniklerinden faydalanabileceğini öngörmektedir.

Cezbedici pazarlamanın başarılı bir şekilde uygulanması için sadece bütçe avantajına odaklanmamak gereklidir. İçerik üretmek sabır ve yetenek isteyen bir süreçtir. Bunun için donanımlı ve istekli personele ihtiyaç vardır. Sadece teknolojiye hâkim olmak yeterli değildir.

Cezbedici pazarlama ile birlikte yeni ifadeler de ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi *buyer persona*'dır. Buyer persona, markanın hedef kitlesindeki ideal müşterinin temsilidir. Demografik özellikleri, davranışları, yaşam şekli gibi pek çok özelliği olan kurgusal bir müşteridir. Buyer personalar mevcut gerçek müşterilerinizden ve pazar araştırmalarınız sonucu ortaya konmaktadır. Ne kadar çok detay olursa o kadar iyi sonuçların ortaya çıkmasına neden olur. Çünkü buyer personalar işletmenin zamanının ve kaynağın nereye harcanması gerektiğini ortaya koyar. Aynı zamanda ürün geliştirmede kılavuzluk görevini üstlenir (Kusinitz, 2017). Bu nedenle doğru şekilde tanımlanmaz ise pazarlama stratejisinin bir fiyasko ile sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Buyer persona işletmeye doğal ve kendi isteği ile gelen müşterileri temsil eder (Patrutiu-Baltes, 2016:62).

Müşterilerin doğal şekilde ve kendi isteği ile marka ile buluşmasına cezbedici pazarlama yaklaşımında *organik trafik* adı verilmektedir. Cezbedici pazarlamanın temel amacı da organik trafiği artırmaktır. İnternet ortamında ödemeli reklamların oluşturduğu trafik organik değildir. Zaten bu yüzden çaba veya yaratıcılık gerektirmemektedir. Yüksek bütçeler ile yaratılan trafik sürekli maliyet anlamına gelmektedir.

Rancati vd. (2015) cezbedici pazarlamanın organik trafik sağlamaya çalışırken rakip firmalara müşterileri kaptırma ihtimalinin olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumu geleneksel yöntemler ile kıyasladığında cezbedici pazarlamanın en zayıf yönü olarak vurgulamaktadır (Rancati vd., 2015:237). Çünkü potansiyel müşteri internette gezinirken arama motorları üzerinden işletmeye doğrudan ulaşmaz. Arama motorlarının ilk sırasında genelde ödemeli reklam kullanmış ve güçlü bütçesi olan firmalar yer almaktadır. Anahtar kelimelerin çok



özenli seçilmiş olmasına rağmen yüksek rekabet ortamında doğal yöntemler üzerinden potansiyel müşteri ile buluşabilmesi oldukça güçtür.

Patrutiu-Baltes'in (2016) çalışmasından, cezbedici pazarlamanın avantajları ve dezavantajları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Patrutiu-Baltes, 2016:65-66):

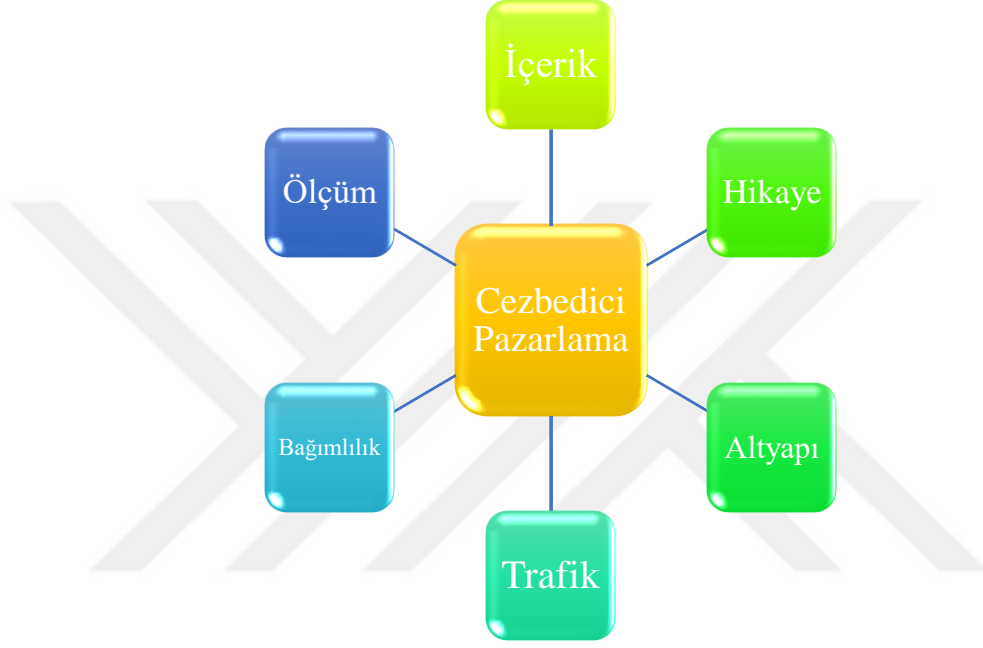
#### *Avantajlar:*

- Müşteri ile doğrudan, kalıcı ve uzun soluklu ilişki kurmaktadır. Geleneksel pazarlamaya kıyasla kullanılan ölçümler ve doğru tanımlanmış *buyer personalar* sayesinde fayda/zarar analizlerinin daha iyi sonuçlar vermesini sağlamaktadır.
- Potansiyel müşteriler için özellikli konuları kapsayan içerikler geliştirmektedir. İçerikler hedef kitle için özel olarak tasarlanmış olup gerçek bir ilgi odağına dönüşmektedir.
- Hedef kitleye yönelik yüksek kaliteli içerikler yaratıcılık gerektirmektedir. Hem bu süreç hem de potansiyel müşteri ile buluşma süreci pazarlamanın en üst dereceye ulaşmış yeni biçimini temsil etmektedir.

#### *Dezavantajlar:*

- Geleneksel pazarlamadan çok daha fazla emek isteyen ve karmaşık bir süreçtir.
- İnternet kullanımını zorunlu kılar, bu yüzden internet kullanmayan bireyler hedef kitle içerisine giremez.
- Evrenselden ziyade özelleştirilmiş bir iletişim şekline müsaade eder.

Yaratıcılık ve sabır isteyen cezbedici pazarlamanın başarılı şekilde uygulanabilmesi için uzman kişiler tarafından çeşitli yöntemler önerilmektedir. Ölker (2014) tarafından yapılan öneride 6 adım yer almaktadır. Şekil 9’da bu adımlardan esinlenerek geliştirilen modele yer verilmektedir.



**Şekil 9:** Başarılı Cezbedici Pazarlama Uygulaması için Model Önerisi

İçerik, cezbedici pazarlamanın kilit noktasıdır. Hedef kitlenin dikkatini çekecek içerik oluşturulması, organik trafiğin artmasına olanak sağlar. İçerik, blog, sosyal medya kanalları, web sitesine konan eğitimler veya arama motoru optimizasyonuna entegre edilir. Bu sayede doğru hedef kitlenin markayı bulması sağlanır. İçerikle desteklenecek bir diğer husus ise hikâyedir. İnternet gezginleri herhangi bir marka ile bir bağ kurmak isterken o markanın arkasında kendileri ile bağdaştırdıkları bir hikâye aramaktadır. Hikâye markanın misyonunu yansıtmalı, doğru şekilde kurgulanmalı ve dikkat çekici olmalıdır (Ölker, 2014).

Müşteriler başlangıçta yabancıdır. Sanal ortamda gezinirler, ardından ziyaretçiye dönüşürler. Ziyaretçiler farklı zamanlarda tekrar tekrar ziyaret gerçekleştirebilmektedir. Yabancıları ziyaretçiye dönüştürmek onlara hitap eden ve dikkatlerini çeken içeriklerle mümkündür. Ziyaretçiler daha sonra iletişim bilgilerini paylaşmaya karar verir. İletişim bilgilerini paylaşmadan önce müşteri adayı *prospect* olarak adlandırılmaktadır. Hedef kitle içindedir ancak firma ile henüz bağlantı kurmamıştır. *Lead* ise müşteri adayı anlamına gelir ve bu kişiler potansiyel müşterilerdir. Leadler internette gezinirken veya bir referans kanalıyla kendiliğinden firma ile iletişim kurmuş olabilir. Firmanın gerçekleştirdiği bir aksiyon ile de bu iletişim kurulmuş olabilir. Satın alma işleminden önce potansiyel müşteriler önce *opportunity*'e döner ardından eğer satın alma işlemini gerçekleştirmiş ise müşteriye (*customer*) dönüşürler. Müşterilerin tek sefer satın alma gerçekleştirmesi yeterli değildir. Müşterilerin bunu tekrarlaması ve markaya bağlanması beklenir. Marka fanatığına dönen müşteri artık marka için tutundurma faaliyetleri gerçekleştirir ve *promoter* olarak adlandırılır (Huify, 2016, Hubspot 2016). Markanın reklamını yapmaya başlar ve bu sayede doğal yoldan yeni müşterilerin gelmesine neden olurlar. İşte doğal yollarla gelişen bu süreç cezbedici pazarlamayı olağan ve süregelen bir döngüye çevirir.

Cezbedici pazarlama sürecinin başlangıç noktası web sitesi oluşturmaktadır. Ancak web sitesini sadece ürün bilgisi ve görselleri ile doldurmak artık hedef kitlenin dikkatini çekmek için yeterli değildir. Başlangıç ve ilk tanışma için çok önemli olmakla birlikte sürdürülebilir olması için içerikle desteklenmesi gerekmektedir. Bu noktada kullanıcı deneyiminin de doğru şekilde kurgulanmış olması gerekir. Çünkü kötü bir ilk deneyim yaşayan gezgin tekrar aynı web sitesini ziyaret etmek istemeyebilir. Pazarlama profesyonellerinin en büyük amacı ise iyi bir deneyim sağlanan bu ziyaretçileri müşteriye dönüştürebilmektir. Bunun için de güçlü içerik oluşturmak gerekir. Böylece potansiyel müşteriler geleneksel yöntemlerdeki gibi zorlanmaz veya ittirilmez. Kendi istekleri ile ziyaretçi olurlar.

Cezbedici pazarlama tekniklerinin ölçülüyor olması işletmenin dönüşüm oranları, kampanya performansı ve yatırım geri dönüşleri ile ilgili değerlendirmelere olanak sağlar. Her ne kadar yüksek organik trafik sağlanmış olsa

da satışların da hedeflendiği şekilde artması gerekir. Müşterilerin bu konuda da bilgilendirmesi fayda sağlayacaktır. Müşterilerle bu sonuçları içeren analitik bir iletişim kurmak müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Ölker, 2014).

## 2.6.CEZBEDİCİ PAZARLAMA ARAÇLARI VE UYGULAMALARI

Cezbedici pazarlama tekniklerinin uygulaması için dijital platformda yürütülen süreçlerde kullanılan araçlar gerek pazarlama yöneticileri gerek akademi için oldukça yeni kavramlardır. Sürecin firma performansını olumlu yönde etkileyecek verimli bir sisteme dönüşmesi için dijital pazarlama ajansları ile işbirliği yapmak fayda sağlamaktadır. Hubspot daha önce de belirtildiği gibi cezbedici pazarlama yaklaşımını literatüre kazandıran ve dünyada ilk kez uygulamaya geçiren girişimdir. Büyüme oranları ve marka değerinin her geçen gün artışı, başarıyı yakalamış bir girişim olduğunu göstermektedir. 2007 yılında 225.000 dolar olan geliri 2010 yılında 15.6 milyon dolara yükselmiştir. 2016 verilerine göre ise şirketin toplam geliri 270.97 milyon dolardır (Wikizero Resmi Web Sitesi).

Cezbedici pazarlamanın en büyük avantajı ölçülebilir olmasıdır. Belirli metrikler ve analitikler üzerinden web sitesinin performansı ölçülebilmektedir. Performans web sitesi için trafiği artırmak, daha fazla potansiyel müşterilerle etkileşimde bulunmak ve bu sayede müşteri kazanmak için önemlidir. “Website Grader” web sitelerini cezbedici pazarlama teknikleri üzerinden değerlendirmektedir. Halligan ve Shah (2010) başarılı bir ajans seçimi yapabilmek için ajansın web sitesini de “Website Grader” üzerinden değerlendirmeyi önermektedir.

Cezbedici pazarlama araçları olarak adlandırılan teknikler dijital pazarlama uygulamalarında faydalanılan yöntemlerden gelmektedir. Tek farkı sürecin doğal bir şekilde gelişmesidir. Bu sayede işletmeye olan maliyetlerde minimum seviyede olmaktadır. Yani *display ad* adı verilen görüntülü reklamlar

cezbedici pazarlamanın altında yer alan bir teknik değildir. Çünkü geleneksel pazarlamanın dijital platformda gerçekleşmesinden farksızdır.

Cezbedici pazarlama ile daha önce bahsedilen outbound pazarlama arasında ince bir çizgi vardır (Bleou vd., 2016). Örneğin e-posta pazarlaması her iki pazarlama yönteminin içerisinde yer alabilmektedir. Ancak doğrudan pazarlama tekniklerini yansıtan, tek yönlü ve genel içerikli bir uygulama söz konusu ise outbound pazarlama kapsamında kullanılmaktadır. Cezbedici pazarlamada ise müşteri veya potansiyel müşteri ile satış sürecinde belli bir aşamaya geldikten sonra gerçekleştirilen, kişiye özel mesajlar vardır. Aşağıdaki bölümde cezbedici pazarlama altında yer alan pazarlama yöntemlerine yer verilmektedir.

### 2.6.1. İçerik Pazarlaması

Halligan ve Shah (2010:13), pazarlama profesyonelleri için şu öneride bulunmaktadır:

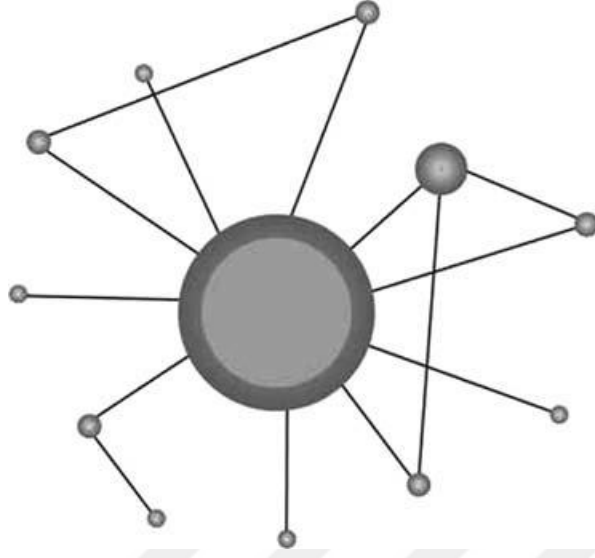
*“...Artık sadece web sitesi kurmak ve müşterileri beklemek yeterli değildir. Web sitesi sadece kendi içeriğinde kaybolmamalıdır. Dışarıda olan bitenle de ilgilenmelidir. Web sitesinin çekim merkezi olabilmesi için pek çok değişkenle (marka ile ilgili olan her şey, rakipler, sektör bilgisi gibi) etkileşimin devam etmesi gerekmektedir...”*

Günümüz pazarlama anlayışı değer odaklıdır. Değer odaklılık müşterinin satın almış olduğu ürünü kullandığı zaman kendine nasıl bir değer kattığı ile ilgilidir. Geçmişte pazarlama profesyonellerinin ürünün sadece temel özelliklerini vurguladığı tutundurma çabası bugünün tüketicisini tatmin etmemektedir. Potansiyel müşteri firmanın sattığı ürün özelliklerinden ziyade o ürünle ilgili her şeyden haberdar olmak istemektedir. Bu yüzden firma her ne biliyor ise paylaşmalı, hedef kitleye aktarmalıdır. Hedef kitlenin *acısına* yanıt aramalıdır. *Acı*; problem, ihtiyaç, arzu veya meydan okuma gibi kavramların birleşimidir.

İçerik, esasen pazarlamanın doğuşundan beri vardır. Örneğin, global traktör firması John Deere 1895 yılında çiftçilere yönelik “The Furrow” isimli bir dergi yayınlanmış olup dergide çiftçilerin daha fazla verim alabilmesi için faydalanabileceği teknolojilerden bahsedilmiştir (Bostancı, 2017). Bu çalışma esasen içerik pazarlamanın ilk örneklerindedir. Ancak geçmişte uygulaması görülmüş bu yöntemler yakın zamana kadar içerik pazarlaması adı altında yer almamıştır.

İçerik pazarlaması literatüre ilk kez Koiso-Kanttila (2004) tarafından *dijital içerik pazarlaması* olarak girmiştir (Rowley, 2008:518). Ancak günümüz tüketicisinin geleneksel pazarlama yöntemlerinden dijital pazarlama tekniklerine yönelmesinden ötürü içerik pazarlaması dijital pazarlama ile bütünleşmiştir. Daha açık bir ifade ile günümüzde içerik pazarlaması dendiğinde akla ilk gelen dijital platformlar üzerindeki pazarlama faaliyetleridir. Bu nedenle günümüzde *dijital* teriminin kullanılmasına gerek kalmamıştır. İçerik pazarlaması sosyal medya pazarlaması ile de örtüşmektedir. Çünkü her ikisinde de tutundurmadan ziyade hikâye anlatımı ile iletişim kurmak esastır (Järvinen ve Taiminen, 2016, Pulizi, 2011).

Şekil 10’da görülen noktalar web sitelerini temsil etmektedir. İdeal web sitesi ortadaki en büyük nokta olmalıdır. O nokta diğer pek çok web sitesi ile iletişim halinde olan, farklı kanallardan gezginleri çeken ve sektör için vazgeçilmez manyetik bir merkezdir (Halligan ve Shah, 2010:13).



**Şekil 10:** İnternet Modeli (Halligan ve Shah, 2013:31)

Mevcut veya potansiyel müşteriler için uygun içerik geliştirmek gerekmektedir. Wikipedia, New York Times veya TechCrunch web üzerinden içerik geliştiren dünyanın en büyük medya/içerik şirketleridir. İnsanların ilgisini çekmek için basit düşünerek, hızlı ve çabuk yayılacak içerikler geliştirmek gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki araçlar kullanılabilir (Halligan ve Shah, 2010:30-31):

- ❖ Blog Yazıları: Sektörle veya hedef kitleye hitap eden konu ile ilgili birer sayfalık yazılar.
- ❖ Sektörel Rapor (Whitepaper): Pazarla, sektördeki son gelişmelerle ilgili 5 ila 7 sayfalık raporlar. (Sadece ürünle ilgili bilgi verilmemelidir.)
- ❖ Videolar: Kısa, toplamda 2-3 dakika süren, sektöre yönelik videolar.

- ❖ Web Semineri (Webinar): Çevrimiçi yapılan, sektörle ilgili Powerpoint sunumlar.
- ❖ Cep Yayını (Podcast): 10 ila 20 dakika arasında gösterilen sesli (audio) programlar veya sektör uzmanları ile gerçekleştirilen röportajlar.
- ❖ İnternet Üzerinden Yayın (Webcast): Çevrimiçi ve canlı yayın gösteriler.

## 2.6.2. Sosyal Medya Pazarlaması

Sosyal medya pazarlaması, içerik pazarlamasının dijital platformda uygulandığı çeşitli mecraları kapsamaktadır. Bu yüzden sosyal medya, içerik paylaşımın yapıldığı kanallar veya platformlar kümesi olarak kabul edilebilir (Järvinen ve Taiminen, 2016:165).

Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn bu mecraların başında gelen sosyal medya platformlarıdır. Web'in gelişimi ile ortaya çıkan bu yeni dönem pazarlama tekniği global işletmelerden küçük girişimlere kadar geniş bir katılımcı kitlesine sahiptir.

Sosyal medya pazarlamasının en büyük tercih sebebi düşük maliyeti ve kullanım kolaylığıdır. Ancak diğer platformlar gibi sosyal medyada da yaratıcılık ve sürdürülebilir olmak önemlidir. Sosyal medya pazarlaması firmaların dışından bireysel olarak katılımın sağlandığı, kişilerin fenomene dönüştüğü platformlardır. Bu nedenle bireysel kullanım için diğer yöntemlere nazaran daha fazla tercih edilmektedir.



Dijital 2018 raporu, 2018 yılı Ocak ayı verilerine göre dünya nüfusunun %42'si sosyal medya platformu kullanıcısıdır. Bu oran 3 milyar 196 milyona karşılık gelmektedir (WeareSocial, 2018).

Sosyal medyada başarıyı yakabilmek için uygulanması gereken kilit yöntemler vardır. Bu yöntemleri kendisi de sosyal medya tekniklerinden bizzat faydalanarak büyüme yakalamış girişimlerden öğrenmek fayda sağlayacaktır. Örneğin, çevrimiçi faturalama yazılım firması Freshbooks 800.000 üzerinde müşteriye sahiptir. Freshbooks kendisini bir yazılım şirketinden ziyade, deneyim sunan bir işletme olarak tanımlamaktadır. Freshbook CEO'su (chief executive officer – genel müdür) McDerment sosyal medya kullanımının başarıya dönüşebilmesi için aşağıdaki beş maddeyi önermektedir (Halligan ve Shah, 2010:30-31):

- 1) *Hikâyenizi Anlatın: İnsanların en fazla tepki verdiği konu hikâyelerdir.*
- 2) *Katılım Gösterin: Yapılan yorumları takip edin ve cevaplayın.*
- 3) *Sosyal medya ilişki kurulabilecek en rahat platformlara sahiptir. Açık olun ve insanlara size davranılması istenildiği şekilde davranın.*
- 4) *Dinleyici Olun: Eğer doğru bir dinleyici olursanız, işinizle ilgili pek çok bilgiye erişirsiniz.*
- 5) *Son olarak, sosyal medya uzun soluklu bir ilişkidir, kısa süreli bir kampanya değildir. Sürekli olarak fon desteği ve organizasyonel katılım gerekecektir. Başlangıçta hemen satış rakamlarına yansıtacak hızlı bir gelişme olmasa da doğru bir şekilde uygulandığı takdirde, hedeflenen kitle üzerindeki etkisi katlanarak büyüme gösterecektir.*

Sosyal medya, çevrimiçi kullanıcıları aktif katılımcılara dönüştürmektedir. Çünkü öncesinde çevrimiçi kullanıcı bilgiyi tek taraflı olarak tüketmekteydi ancak günümüzde diğer kullanıcılarla yapmış oldukları paylaşımlar veya kendilerinin

ortaya koydukları bilgiler sayesinde bu durum değişim göstermiştir. Çevrimiçi kullanıcıların yaklaşık %30'u, kendi yarattıkları içerikler (video, hikaye, fotoğraf paylaşımları veya web sitelerine bıraktıkları yorumlar) ile katılımcı rolü üstlenmektedir (Wang ve Kim, 2017:15-16).

1996 yılında Hotmail'in ücretsiz web tabanlı e-posta hizmeti vermeye başlaması ile ağızdan ağıza pazarlama farklı bir boyuta geçmiştir. Tim Draper ve Steve Jurvetson'un sahibi olduğu Draper Fisher Jurvetson risk (girişim) sermaye şirketi ilk kez *viral marketing* terimini ortaya koymuştur (Jurvetson, 2000). O dönemden günümüze kadar viral pazarlamanın da kullanıma alanları genişlemiştir. Bugün sosyal medyanın aktif ve etkin bir platforma dönüşmesi ile *viral pazarlamanın* sosyal medya ile bütünleşmesine neden olmuş, viral pazarlama için yeni bir uygulama alanı daha ortaya çıkmıştır.

Günümüzde sosyal medyaya uyum sağlamak pazarlama birimlerinin en önemli amaçları arasına girmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) birimleri mevcut stratejilerini bu yönde geliştirmekte, müşterilerin daha memnun ve tatminkâr deneyimler yaşaması için çabalamaktadır. Firmanın sosyal medya platformlarında daha katılımcı ve interaktif olduğu aktiviteler geliştirmekte, bağlantılarını artıracak uygulamalar gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Trainor vd., 2014).

### **2.6.3. Arama Motoru Optimizasyonu (SEO)**

Arama motorları, kullanıcıların Web ile etkileşim sağlayabilmesi için bir önyüz üzerinden aranan terimin sorgulanması ve en sağlıklı sonuçları ortaya çıkmasını sağlayan programlardır. Arama motorları yazılımları konu ile ilgili sayısız web sitesi üzerinden tarama yaparken, sonuçlara eriştikten sonra sıralama da yapmaktadır (Kritzinger ve Weideman, 2013:275). Google, Bing, Yahoo dünyada en fazla bilinirliğe sahip, kullanıcılar tarafından en fazla tercih edilen arama motorlarıdır. Arama motorlarının yapmış oldukları sıralamada ön sıralara

yerleşebilmek, markalar için büyük önem taşımaktadır. Günümüz tüketicileri Web üzerinden aramış oldukları markalara çok hızlı ve kolay erişim sağlamak istemektedir. Arama motoru optimizasyonu (SEO) ise web sitelerinin kullanıcılar tarafından daha kolay erişilebilir ve arama konusu ile ilgili daha cazip hale dönüşmesi için uygulanan iyileştirme yöntemidir (Rovira vd., 2018:559).

Arama motoru optimizasyonun uzun süreli ve disiplin gerektiren bir süreçtir. Sürecin daha etkin olması için teknik ve içerik bakımından sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Anahtar kelime analizi, açılış sayfası hızı, site başlığı ve tanımı gibi birçok alt bileşene sahiptir (Netvent Resmi Web Sitesi).

Arama motoru pazarlaması (SEM) ilk kez 2001 yılında Sullivan tarafından ortaya konmuştur (Sullivan, 2001). SEM, arama motorlarındaki sıralamada ön sıralarda yer alabilmek için Google gibi arama motoru firmalarına belirli bir ücret ödenmesini gerektirir. Maliyetli bir stratejidir çünkü üst sıralarda kalabilmek için ödemelerin tekrarlanması gerekmektedir.

Google'ın sürekli düzenlemeler getirdiği algoritmalar sayesinde hak etmeyen web siteleri sadece SEM yöntemi ile ilk sıralara erişememektedir (Bala ve Verma, 2018:329). Bu uygulama ile hâlâ kaliteli içerik üretmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Cezbedici pazarlama ile ilişkilendirildiğinde SEO bir cezbedici pazarlama yöntemi iken, SEM sadece dijital pazarlama yöntemidir. Çünkü SEO'nun temelinde organik trafik varken, SEM geleneksel pazarlama yöntemi kullanarak belirli bir bütçe kaşılığında dijital platformlarda reklam yapmaktadır.

SEM yöntemi için Google arama motoru ile anlaşma yaparak Google AdWords üzerinden tıklanma başına ödeme (*pay per click-PPC*) gerçekleştirilir. Yani kullanıcılar aramış oldukları *anahtar kelimeye* göre karşılarını çıkan web sitesini ziyaret eder ve her tıklamada firma Google'a ödeme yapar. Google PPC fiyatını kendi uygulama esaslarına göre belirlemekte ve algoritmalarını sık sık güncellemektedir. Firma sadece ödeme gerçekleştirerek sıralamada en üst sırada kalmaz. İçeriğin kalitesi de önemlidir. Kaliteli içerik sahibi olan web siteleri için PPC fiyatı daha uygun hale gelmektedir (Halligan ve Shah, 2009:57)

SEO ve SEM arasındaki farkın anlaşılması için Google’da yapılmış bir arama sonucunun ekran görüntüsüne Şekil 11’de yer verilmiştir.



Şekil 11: Arama Motoru Sonuçlarında SEO ve SEM Kıyaslaması (Kılıç, 2012)

#### 2.6.4. Mobil pazarlama

Mobil pazarlama, potansiyel müşteri veya mevcut müşteriler ile buldukları ortamdan bağımsız olarak iletişimde kurulmasını sağlamaktadır. Cep telefonları, tablet bilgisayarlar, taşınabilir bilgisayarlar veya diğer mobil araçlar üzerinden hedef kitleye anlık mesajlar verebilen mobil pazarlamanın dönüş hızı da bir o kadar yüksektir. Örneğin cep telefonları üzerinden erişilen konum bilgisi markaları hızlı bir şekilde harekete geçirmektedir (Patrutiu-Baltes, 2016). Potansiyel müşterinin bulunmuş olduğu alışveriş merkezinin konumu reklam veren markaya ulaşmakta, marka SMS yolu ile o güne özel kampanya veya indirimden kişiyi haberdar etmektedir. Bu bilgi paylaşımı sonunda, kişinin indirimli ürünleri satın alma ihtimali artmaktadır. Kişinin eve gidiş yolunda cep telefonu üzerinden

pizza siparişi vermesi ve zamandan kazanması, mobil pazarlamanın sağlamış olduğu kolaylık ve konfora örnektir. İşletmelere de zaman ve kaynak tasarrufu sağlayan mobil pazarlama, uygulanan hızlı taktikler ile sürecin genellikle satışla sonlanmasını sağlayan bir yöntemdir.

Mobil teknoloji araçları ile birlikte pazarlamaya konu olan ve tüketicilere değer sunmakta faydalanılan mobil pazarlama araçlarının ya da mobil cihazların her zaman erişime açık olması, kullanıcının yanında bulundurmasına müsait ebatlarda ve ağırlıkta olması ve pazarlamacılara hedef kitleye her an ulaşabilme fırsatı sunması mobil pazarlamanın avantajlarıdır (Stanoevska-Slabeva, 2003). (Aktaran: Marangoz vd., 2012:21)

Dünya nüfusunun %68'ine karşılık gelen 5 milyar 135 milyon kişi en az bir adet mobil cihaza sahiptir (WeareSocial, 2018). Böylesine yüksek rakamlar, işletmelerin mobil pazara yönelik stratejik kararlar almasına ve mobil pazarda aktif birer oyuncuya dönüşmek için çaba harcamasına neden olmaktadır.

Mobil pazarlamanın cezbedici pazarlama ile bütünleşmesi müşterilerin marka ile sağlam ve kuvvetli bağlar kurmasına neden olur. Mobil pazarlama, teknolojinin sunduğu olanaklar ile bir süredir uygulanmaktadır ancak esas önemli nokta cezbedici pazarlama tekniklerinden faydalanmasıdır. Bir mobil uygulama ortaya çıkarken bir hikâyeye sahip olması hedef kitlenin ilgisini ve dikkatini çekmesine neden olacaktır. Bu ilginin kısa süreli değil uzun soluklu olması hedeflenmelidir.

## 2.7.CEZBEDİCİ PAZARLAMA METODOLOJİSİ- HUBSPOT YÖNTEMİ

Hubspot 2006 yılında cezbedici pazarlamanın temellerini atarken uygulamanın gerçekleşmesi için ortaya bir yöntem sunmuştur. Metodolojiyi Hubspot kendi pazarlama yaklaşımı olarak da benimsemiş, bu sayede işletmenin kısa zamanda hızla büyümesini sağlamıştır. Yukarıda sıralanmış cezbedici pazarlama araçlarının kullanıldığı bu yeni yöntem, pazarlama profesyonellerinin cezbedici pazarlama uygulaması için kılavuz niteliği taşımaktadır.

Cezbedici pazarlamayı diğer dijital pazarlama yöntemlerinden ayıran en önemli yönü potansiyel müşteriye itme stratejisi ile değil çekme stratejisi ile kazanmaktır. Geleneksel pazarlama tekniklerinin dijital platformda uygulanma şekli devam etmektedir. Cezbedici pazarlama işletmelerin arama motorları üzerinden ödemeli trafik yaratmak yerine organik trafik yaratarak yabancıların dikkatini çekmeyi amaçlamaktadır. Bunu başarabilmenin en önemli yolu ise kaliteli içerik üretmek ve bu sayede internet kullanıcılarının markaya kendiliğinden ulaşmasını sağlamaktır.

Cezbedici pazarlamayı ortaya koyan Hubspot metodolojisi *Cezbet, Dönüştür, Bağla ve Hoşnut* şeklinde 4 aşamadan oluşmaktadır. Şekil 12’de her bir aksiyon ve bu aksiyonları gerçekleştirmek için kullanılan araçlar yer almaktadır. Araçlar, ilk olarak kullanılmaya başlandığı aksiyonların altında listelenmiştir, ancak bu sadece tek bir aksiyonda geçerli olacakları anlamına gelmemektedir. E-posta gibi bazı araçlar metodolojinin çeşitli aşamalarında kullanılabilir (Netvent Resmi Web Sitesi). Tüm bu süreçler Hubspot’un kendi web sitesinde de (<https://www.hubspot.com/>) detaylı olarak anlatılmaktadır. Aynı zamanda Hubspot akademi olarak vermiş olduğu eğitimler ile ziyaretçilerini ücretsiz olarak sertifikalandırmaktadır. Çalışma sürecinde Hubspot akademinin eğitimlerinden ve çevrimiçi kurlarından faydalanılmıştır. (Hubspot’un Türkiye temsilcisi Netvent Inbound Pazarlama Ajansı 2011 yılında Ankara’da Hacettepe Üniversitesi

Teknokent yerleşkesinde kurulmuş bir teknogirişimdir. Çalışmada Hubspot metodolojisinin aksiyon süreçlerini detaylı olarak anlatabilmek için Netvent web sitesindeki tanımlardan faydalanılmıştır.)



Şekil 12: Hubspot Metodolojisi – Cezbedici Pazarlama

(<https://netvent.com/inbound-pazarlama/>)

*Cezbet* aksiyonu ile öncelik internette dolaşan gezginlerin dikkatini çekmek ve onları web sitesine çekebilmektir. Bunu yapabilmek için sosyal medya, blog, SEO veya açılış sayfalarından yararlanılması önerilir. Ancak öncelikli olarak daha önceki bölümlerde bahsedilen buyer personanın iyi bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Buyer personalar ideal müşterilerdir. Cezbedici pazarlama araçları kullanılmadan önce tanımlanmalı, araçların tasarımı ona göre düzenlenmelidir.

*Bloglar*, potansiyel müşteriye dönüşecek yabancılar için firmanın kendisini içtenlikle ve samimiyetle anlatabileceği mecralardır. Sınırlı bir alan olmadığı için detaylı bir anlatımın söz konusu olabileceği, aynı zamanda anahtar kelimelerin yerleştirilebileceği alanlardır. Bloglar, içerik pazarlamasının uygulanacağı en rahat platformlardır. Aynı zamanda güncel konuların aktarılabilirliği veya sektörle ilgili bilgilerin verilebileceği alanlardır. Sosyal medyada bloglar gibi buyer personanın dikkatini çekebilecek, ilgili içeriklerin paylaşılabilirliği alanlardır. O yüzden yabancıların ziyaretçiye dönüşebilmesi için

faydalanılacak platformlardır. Arama motoru optimizasyonu (SEO) da web sitesi içerisine yerleştirilen doğru anahtar kelimeler ve kaliteli içerikler ile etkin bir şekilde çalışabilir. Bu yöntemin de güncel tutulması, iyileştirme çalışmalarının sık sık yapılması ve Google analytics gibi metriklerle ile ölçülmesi gerekmektedir.

*Açılış sayfaları* (landing page), internet gezginlerinin karşısına çıkan bir reklam veya bağlantının tıklanması sonucunda varılan sayfadır. Bu sayfada hedef kitlenin ilgisini çeken bir içerik olur. Bu içerik bir video, bir form veya bilgi notu olabilir. Amaç gezginin web sitesini tekrar tekrar ziyaret etmesidir.

Ziyaretçileri potansiyel müşteriye *dönüştürme* aşamasında iletişim bilgisine erişmek kilit faaliyettir. İletişim bilgisi ile ziyaretçilerin web sitesini ziyaretini tekrarlaması amaçlanır. Ancak ziyaretçilerin iletişim bilgilerini paylaşması için karşılığında e-kitap veya ilgili bir yazı gibi farklı içerikler paylaşılmalıdır. Çünkü ziyaretçiler kendi istekleri ile web sitesine gelmiştir. Onları ödüllendirmek memnuniyetlerini artıracaktır.

Açılış sayfaları veya aksiyon çağrıları (*call to action – CTA*) ziyaretçileri müşteri adaylarına (lead) dönüştürmek için kullanılmaktadır. CTA'lar *devamını oku, hemen üye ol gibi* komutları içeren butonlardan oluşur. CTA'ların da performansları ölçülür ve A/B testleri uygulanır. A/B testleri ile uygulamalar belli bir süre takip edilir ve daha fazla talep gören seçenek ile devam edilir. CTA'ların amacı kullanıcıları harekete geçirmek ve onları açılış sayfalarına yönlendirmektir. Açılış sayfalarını da kişiselleştirmek veya ilgi çekici kılmak önemlidir. Zira ziyaretçinin samimi bir deneyim yaşaması amaçlanmaktadır. Açılış sayfaları da A/B testleri ile iyileştirilebilir. Açılış sayfasında yer alan formlara iletişim bilgisini bırakan ziyaretçi potansiyel müşteriye dönüşmüştür. Formlar genellikle açılış sayfalarında yer almakla birlikte bloglar içerisinde bulunabilmektedir.

Potansiyel müşteriler için *bağla* aşamasında uygulanan doğru aksiyonlar onların müşteriye dönüşmesini sağlamaktadır. Potansiyel müşterinin göstermiş olduğu ilginin (formları doldurması, e-kitap vb. kaynakları indirmesi gibi) sayısal bir değerlendirmesi yapılmakta ve puanlanmaktadır. Müşteri adayları izlenmekte



ve web sitesi üzerinde göstermiş olduğu davranışları analiz edilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda daha ilgi çekici içerikler e-posta veya sosyal medya kanalları üzerinden potansiyel müşteri ile paylaşılır. Bu akış süreci pazarlama otomasyonu (*marketing automation*) ile sistematik bir şekilde yönetilebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) faaliyetlerini de entegre uygulamalar ile daha etkin getirmek katkı sağlamaktadır. Tüm bu çabalar sonunda süreç, satış ile sonlandırılırsa, potansiyel müşteri, müşteriye dönüştürülmüş demektir.

Müşterilerin yaşamış oldukları deneyimi tekrarlaması ve bu deneyimi çeşitli kanallardan (sosyal medya, blog vb.) paylaşması için *hoşnut et* aşamasında gerçekleştirilmesi gereken aksiyonlar vardır. Bu aşamada müşteriler ile akıllı aksiyon çağruları üzerinden daha da kişiselleştirilmiş içeriklerin paylaşılması gerekir. Sosyal medya kanalları, e-postalar bu içeriklerin paylaşılması için uygun kanallardır. Hoşnut et aşaması günümüz pazarlama anlayışının yansımasıdır. Müşteri ile bağ kurma ve müşteri sadakati oluşturma bu aşamada gerçekleşir. Müşterilerin markalara duygusal olarak bağlanması onları *marka fanatiklerine* dönüştürmektedir. Marka fanatikleri buldukları çevrimiçi veya çevrimdışı platformlarda markanın ücretsiz olarak reklamını yapan hatta marka savunucularına dönüşmüş bireylerdir. Marka fanatikleri işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmeler marka fanatiklerini ellerinde tutmak için gereken tüm çabayı göstermelidir.

## 2.8.CEZBEDİCİ PAZARLAMANIN GELECEĞİ

Cezbedici pazarlama düşük maliyetli çözüm önerileri ile sadece küçük işletmeler veya startupların değil global firmaların da ilgi odağıdır. Yukarıda bahsedilen cezbedici pazarlama süreçlerinin gerçekleştirilmesi için geleneksel pazarlama uzmanlarının çabasından farklı bir yaklaşım gereklidir. Pazarlama otomasyonu (Marketing Automation) olarak da adlandırılan bu süreçleri ise Büyüme Korsanları (Growth Hacker) yürütmektedir. Büyüme korsanları cezbedici pazarlamayı belirli analitikler ve metrikler üzerinden takip ederek, büyüme odaklı çalışan uzmanlardır (Peters, 2014). Firma tercihlerine göre sadece cezbedici

pazarlama değil outbound pazarlama tekniklerini de uygulayan büyüme korsanları dijital dünyanın hâkimleridir.

Growth Hacker terimi ilk olarak Sean Ellis tarafından 2010 yılında ortaya atılmıştır. “Startupınız için bir Growth Hacker Bulun” başlıklı blog yazısı ile kavram terime dönmüştür. Ryan Holiday ise Growth Hacker Marketing ile pazarlamaya yeni bir yaklaşım sunmuştur. Eric Reis, Steve Blank ve Bob Dorf kitaplarında müşterilerin takibi ve davranışlarının analizi için web ortamından çekilecek metriklerden ve ölçümlerden bahsetmektedir.

*Growth Hacker* artık bir unvan olmakta, bireyler LinkedIn gibi çevrimiçi iş ağı platformlarında bu yeni iş alanını görev tanımı olarak kullanmaktadır. Dünya devi Coca-Cola 2018 yılından itibaren şirketin global pazarlama, müşteri iletişimi ve ticari liderlik stratejisi yönetimi birimlerinin, büyümeden sorumlu bir başkana (Chief Growth Officer) bağlı çalışacak ve tek bir birimde toplayacağını belirtmiştir (Mert, 2017).

Uzmanlar, bu durumun sadece Coca-Cola özelinde gerçekleşmeyeceğini ve yakın zamanda bir çok global işletmenin aynı kararı alacağını belirtmektedir. Forrester Araştırma Şirketinin Ekim 2016’da yayınladığı rapora göre CEO’ların CMO’lar (chief marketing officer-pazarlamadan sorumlu genel müdür) ile ilgili önemli kararlar alacağı ve performanslarını dijital pazarlama yönetimi üzerinden değerlendirecekleri beklenmektedir. Yeteneklerini bu yönde kullanamayanların işine son verileceği ve bu oranın %30’larda olacağı tahmin edilmektedir (Forrester, 2017).

İş dünyasındaki gelişmeler cezbedici pazarlamanın günümüz dijital dünyasının yeni pazarlama anlayışı olarak kabul gördüğünü göstermektedir. Gelecek günlerde teknolojinin göstermiş olduğu gelişmelerle uyumlu şekilde cezbedici pazarlamanın daha da yaygınlaşacağı aşikârdır. Cezbedici pazarlamanın doğru uygulandığı takdirde uzun soluklu ve maliyet avantajı sağlayan bir pazarlama yöntemi olması nedeniyle özellikle günümüz girişimleri için en doğru pazarlama tekniği olabileceği düşünülmektedir (Bleju vd., 2016) Aşağıdaki bölümde

geleneksel işletme yapısından farklı startup firma kavramı açıklanmış, bu farklı yapıdaki girişimlerin pazarlama anlayışı ve süreçlerine yer verilmiştir. Cezbedici pazarlama ise bu girişimler için önemli bir pazarlama silahına dönüşebilecek potansiyele sahiptir.



### 3. BÖLÜM

#### STARTUP KAVRAMI, STARTUPLARDA PAZARLAMA YAKLAŞIMI, BÜYÜME SÜREÇLERİ VE TÜRKİYE STARTUP EKOSİSTEMİ

##### 3.1.STARTUP NEDİR?

Startup kavramı sadece Türkiye’de değil tüm dünyada net bir tanıma sahip değildir (Blank ve Dorf, 2012; Wilhelm, 2014). Konunun uzmanları startup tanımı ile ilgili bazı noktalarda birleşmekte, bazı noktalarda ayrı düşmektedir. Yaş, gelir veya teknoloji seviyesi tartışılan konular arasındadır (Sanchit, 2013). Bu bölümde startuplarla ilgili farklı tanımlara yer verilmektedir.

Türk Dil Kurumu’nun (TDK) resmi web sitesinde start kelimesi başlamak olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu durum kelimenin TDK’da yerini aldığını göstermektedir. Ancak TDK startupı henüz resmi olarak bünyesine almamıştır. Kelimenin İngilizceden çevirisinde ise başlatma/harekete geçirme kavramları yer almaktadır. Zira startupları yeni girişimlerden ayrı tutan en büyük özellik çok kısa zamanda hızlı büyüme odaklı olmalarıdır (Graham, 2012). Bu nedenle *startup*’ı Türkçe’ye çevirirken *başlangıç*’tan faydalanıldığında kavramın asıl anlamından uzaklaşmaktadır. Kelimenin tek bir ifade ile farklı bir dile çevrilmesinin anlam kayması yaratması veya tam olarak doğru sözcükle eşleşmemesinden dolayı startup sadece dilimizde değil tüm dünyada orijinal haliyle kullanılan global bir terime dönüşmüştür.

Startup kelimesinin Türkçe karşılığı için literatüre farklı terimler katma çabası olmuştur. Ulusal çalışmalarda startuplar teknogirişim (BSTB), teknoloji tabanlı başlangıç firması (TÜBİTAK), yeni girişim (Marangoz, 2016) veya yeni teknogirişim (İyigün, 2015) gibi çeşitli Türkçe ifadeler almıştır. Örnek ve Danyal (2015:1150) startupları, teknoloji ve yenilik odaklı aynı zamanda bilgi yoğun çalışanlara sahip firmalar olarak tanımlamaktadır. Kırım (2010), Örnek ve Danyal (2015) teknogirişim önerisinde bulunmaktadır. Önerilerin orijinal kelimenin tam anlamını karşılamaında uzlaşmış bir görüş olmadığı için (Marangoz, 2016:36) çalışmada küresel bir ifadeye dönüşen startup kelimesi mevcut hali ile kullanılmıştır (Şahin, 2018:676).

Startup'lar doğası gereği girişimlerden ayrılmaktadır. Yeni açılan bir lokanta veya bir berber dükkânı yeni bir girişimdir ancak bir startup değildir. Startup'lar aşağıdaki iki hususu aynı anda gerçekleştirebilmesiyle yeni girişimlerden ayrılmaktadır (Graham, 2012):

- *İnsanların ihtiyaç duyduğu veya çözüm sağlayamadığı bir probleme cevap vermesi*
- *Bu problemin neredeyse insanlığın ortak problemi olması ve bu sayede çok büyük bir pazarın ihtiyacını karşılaması ve kısa sürede büyümesi*

Berber dükkânına saçlarını kestirmek isteyen herkes bu ihtiyacını karşılamak için gelmektedir. Ancak bu dükkân için farklı bir muhite taşınan kişi uzaklığından dolayı alternatif bulabilir. Bu nedenle yukarıdaki hususlardan ilki karşılanırken, ikincisi gerçekleşmez. Startupların hızlı büyüme odaklı olması ve küresel pazara hâkim olabilme kabiliyeti, sunduğu çözüme dünyanın her noktasından erişim çabası sağlar (Graham, 2012).

Günümüz dünyasında kısa sürede büyüme göstermek yani ölçeklenebilir olmak teknolojiden bağımsız düşünülemez bu nedenle küresel pazarda kısa sürede hâkimiyet sağlayabilen iş fikirleri genellikle web tabanlı internet startuplarına ait

olmuştur. Mobil uygulamalar (Whatsapp, instagram, telegram), web siteleri (facebook, booking.com, airbnb), arama motorları (Google, yandex) geleneksel bir hizmet işletmesi olmayıp teknolojik altyapıya sahip girişimlerdir.

Shontell (2014), startupları sınırlamalardan bağımsız, kendine özgü girişimler olarak tanımlamaktadır. Hızlı büyüme odaklı, kendine has bir kültüre sahip, dinamik ve enerjisi yüksek bu tür başlangıç firmaları teknolojiden bağımsız düşünülemez (Graham, 2012, Robehmed, 2013). Bazı kaynaklar startupları kendi içinde sınıflamakta ve başına teknoloji kelimesinin kısaltılmış halini ekleyerek *techstartup* olarak kullanmaktadır (Holstein ve Eschenfelder, 2017). Ancak bu şekilde bir ayırım çok fazla tercih edilmemekte ve tek başına startup yeterli görülmektedir.

Startupların tamamı girişimdir ancak girişimlerin tamamı startup değildir. Çünkü startuplar geleneksel girişimlerden farklı yapılardır. Startup olarak nitelendirilen girişimlerin teknoloji ile uyum gösterdiği ve günümüz dünyasında hızlı büyümenin temelinde teknolojinin varlığı aşikârdır (Graham, 2012, Robehmed, 2013). Ancak geleneksel girişimlerde bu durum her zaman söz konusu değildir. Startuplar ise doğası gereği teknoloji odaklı ve yenilikçi iş fikirlerinden doğmaktadır. Techstartup olarak yeni bir tanımlama yapmak, iş fikrinin yüksek teknoloji içermesi ve bir icat niteliği taşıması gerekliliği ile yeni bir tartışma konusu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü internetin ve akıllı cihaz uygulamalarının günümüz tüketicisini ele geçirdiği küresel dünyada, insanlığın ortak problemlerine çözüm bularak hızlı büyüme göstermenin, teknolojiden bağımsız gerçekleşmesi söz konusu değildir.

Robehmed (2013) Uber'i çokuluslu bir lojistik hizmeti veren bir girişim olarak tanımlarken, Wilhelm (2014) startup olarak kabul edilmesine itiraz etmektedir. Ancak Uber, Google Maps tarafından desteklenmektedir ve teknolojik bir altyapısı vardır. Yemeksepeti.com da Türkiye'nin en hızlı büyüyen girişimlerinin ilk örneklerindedir ve başarılı bir startup olarak kabul edilmektedir. Çünkü verilen hizmet dijital araçlar ile sağlanmakta ve teknoloji ile desteklenmektedir. Ancak Whatasappın inovasyon seviyesi ile kanser tedavisi için

bir ürün geliştiren startupın inovasyon seviyesi aynı değildir. Bu ürünün daha yüksek teknoloji içerdiği kesindir. Tech-startup veya hightech-startup bu girişimleri Uber'den ayırmak için kullanılabilir. Ancak vurgulanması gereken asıl nokta bir girişimin startup olarak değerlendirilmesinin teknoloji düzeyi üzerinden yapılamamasıdır. Çünkü bir girişimi startup olması demek tekrarlanır ve ölçeklenir bir iş planı arayış sürecindeyken müşteri doğrulaması yaparak pazara girmesi ve hızlı büyüme göstermesidir. Teknoloji ise böyle bir girişime sahip olabilmek için bir araçtır.

Startupların dijital dünya ile entegrasyonu ve günümüzdeki şeklini alması ise sancılı dönemlerin ardından gerçekleşmiştir. 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde internet startupları bugünün olanaklarına hızlıca kavuşma hayaliyle büyük bir fırsat gibi görünüyordu. Bu yüzden olduğundan çok daha fazla değerlendirilmiş, milyon dolarlık yatırımlar almıştır. Gereğinden fazla ilgi gören bu şirketler dünyanın teknoloji borsası olarak kabul edilen Nasdaq'da işlem görmüştür. Ancak 2000 yılının Mart ayında o güne kadar haddinden fazla büyüme gösteren borsa müthiş düşüşe geçmiş ve Dot.com balonu adı verilen ekonomik kriz meydana gelmiştir. Bu dönemde Cisco'nun hisse senetleri %86 değer kaybederken, yatırım şirketleri yaklaşık 5 trilyon dolar zarar etmiştir. Amazon, Google ve e-bay bu krizi atlatarak günümüze kadar gelebilmeyi başarmış nadir şirketler arasındadır (Öncel, 2014).

Startupları diğer girişimlerden ayıran en büyük özelliklerden birisi yarattıkları kültürdür (Şen, 2014). GoPro'nun CEO'su Nick Woodman, "*startup olmaktan asla vazgeçmeyin*" önerisinde bulunurken (Ireland, 2017), aslında startup kültürünün hiçbir zaman bırakılmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Startup kültürü esnektir, çalışanlara yetki ve inisiyatif verir, enerjisi yüksektir, çalışanları gençtir veya genç ruha sahiptir. Dünya devi Amazon, çalışanlarına hâlâ kuruluşunun ilk yıllarında şekillendirdiği startup kültürünü aşmamaktadır. Takım üyelerinin yetki kullandığı, dinamik ve samimi bir çalışma ortamına sahip startup kültürü, günümüzde birçok büyük işletmenin yönelmeye başladığı örgüt kültürü olmuştur (Şen, 2014).

Dinamik bir ekosistemin oluşabilmesi için start-uplar yoğun olarak kuluçka merkezleri ve teknokentlerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Silikon Vadisi, dünya çapında bu oluşumun hem öncüsü hem de en başarılı örneğidir. Start-upları normal girişimler gibi sayısal verilerle (çalışan sayısı veya ciro) açıklamak da zordur.

Start-upları tanımlarken kullanılan sayısal veriler (toplam gelir, firma yaşı vb.) için net bir aralık yoktur. Birçok uzman start-upların kuruluşundan 5 yıl geçmesi üzerine artık start-up olmaktan çıktığını belirtmektedir. Pek çoğu, start-upın bir kültür olduğunu belirtmekte, her yaşta ve büyüklükte, sayısal verilerle ölçülemeyen bu kültürü taşıdıklarını ileri sürmektedir (Robehmed, 2013). Genel olarak 5 yıl üzerindeki girişimlerin start-up olmaktan çıkması gibi bir genelleme yapmak doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Ancak 5 yıla kadar hedeflenen büyümeyi gerçekleştirememiş bir start-up da zaten normal bir işletme yapısına dönmüş demektir.

Wilhelm (2014) ise *50-100-500* kuralı ile girişimin ne zaman start-up olmaktan çıktığını belirlemektedir. Buna göre girişim aşağıdaki özelliklerden herhangi birini sahipse artık start-up tanımının dışında kalmaktadır:

- *12 aylık gelir projeksiyonu 50 milyon dolar veya üstü olan*
- *100 veya daha fazla çalışanı olan*
- *Şirket değeri 500 milyon dolar veya üstü olan*

Steve Blank özetle start-upları şu şekilde tanımlamaktadır (Blank ve Dorf, 2012):

*“Tekrar edilebilir ve ölçeklenebilir bir iş modelinin ortaya konma sürecindeki geçici organizasyon”*

Blank ve Dorf bir start-upın tekrarlanabilir, yüksek büyüme sağlayan ve kârlı bir iş modeli bulma yolculuğunda neyin çalışıp neyin çalışmadığını öğrenmek amacıyla başarısızlıktan başarısızlığa koştuğunu söylemektedir. Bu nedenle start-up



büyük bir işletmenin küçük bir modeli değildir. Startup en doğru iş modeli belirleyene kadar pek çok kez olumsuzluklar yaşayan ancak bu durumu avantaja çevirerek ders çıkararak ve yeni kararlar veren bakış açısına sahip oluşumdur (Blank ve Dorf, 2012, Ries, 2011).

Marriam-Webster sözlüğünde startup kelimesinin karşılığı *a fledgling business enterprise* olarak yer almaktadır (Marriam-Webster Resmi Web Sitesi). Fledgling yavru kuş anlamına gelmektedir, sıfat olarak kullanıldığında ise tecrübesiz ve toy anlamındadır. Tecrübesiz girişim Blank ve Dorf'un (2012) tanımındaki gibi her olumsuz tecrübeye tökezlemektedir ancak bu durum startupın en iyi ürünü ortaya koymasına ile sonuçlanmaktadır.

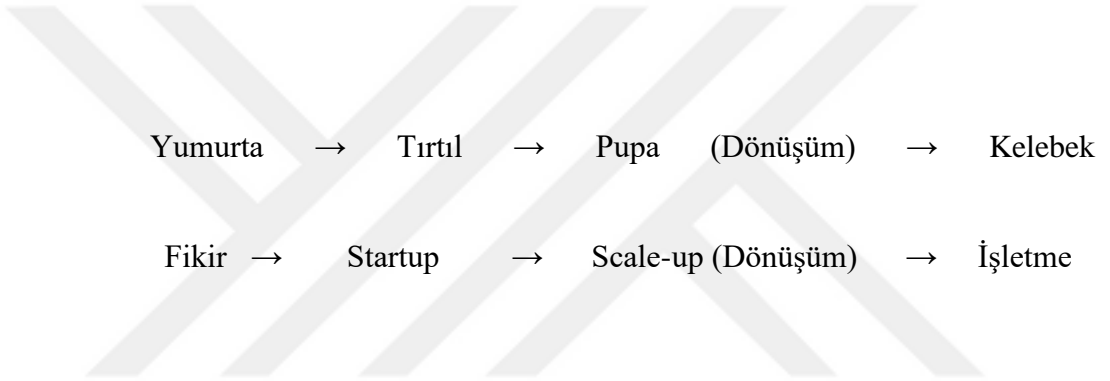
Google, Facebook, Twitter, Privalia birer startupken dünya devi işletmelere dönüşmüştür. Ne zaman startup olmaktan çıkılır sorusunun net bir cevabı bulunmasa da, bir startupın geleneksel bir işletmeye dönmesi için;

- *Halka arz olması,*
- *Pazardaki pozisyonun ilham veren bir hale dönüşmesi ve rakiplerinin çoğalması,*
- *Çalışanların artık günde 8.5 saatten fazla çalışmıyor olması,*
- *Çalışanların tatil veya hastalık durumundan ofiste olmayışının işleyişi etkilememesi,*
- *Artık tek başına bağımsız bir müessese değil, şirket evliliği veya ortaklığına girmiş bir firmaya dönüşmesi gerekmektedir* (Cañete, 2018).

Startupların ekonomiye ve istihdama sağladığı katkı da büyük önem arz etmektedir. Amerikan Nüfus Bürosunun araştırmasında 1980-2005 yılları arasında istihdama ve büyümeye en çok katkı yapan firmaların 5 yaşın altındaki yenilikçi girişimler olduğu görülmüştür. Benzer çalışmalar İsrail, Hindistan, Çin, Singapur ve Yeni Zelanda'da da aynı sonucu vermiştir (Kırım, 2010). Hızlı büyüyen

işletmeler farklı işletme büyüklüklerinden oluşabilmekle beraber bunların yüzde 70'ini küçük işletmeler ve yeni girişimciler oluşturmaktadır (Cansız, 2013:17). Geçmişte çok uluslu dev şirketler ihracat yaparak küresel düzeyde ölçeklenebilirdi, bugün ise küçük ölçekli işletmeler dijital araçlar sayesinde bariyerleri kaldırmakta ve potansiyel müşterilerine erişerek dünya pazarına hükmetmektedir (OECD, 2017:16).

Kaul (2015) bir fikir üzerinden bir firma kurmanın startup olmak için yeterli olmadığını iddia etmektedir. Kaul (2015) aşağıda yer verildiği şekilde fikir aşamasından geleneksel bir işletmeye dönene kadar geçen süreci bir kelebeğin yaşam döngüsüne benzetmektedir.



Startup; vizyonunu, takımını, ürününü, pazarını ve kültürünü geliştirdiği sürecin sonunda tam olarak bir kuruma dönüşür. Kuruma dönüştüğü zaman artık startup olmaktan çıkar (Kaul, 2015). Kurum, işletme fonksiyonlarına sahip, örgütsel ve kurumsal bir yapıyı ifade etmektedir.

McGowan (2017) startupın teknolojik bir girişim olması zorunluluğunun tartışılır olduğunu belirtmekte, Startups.co'nun CIO'su (chief innovation officer – inovasyondan sorumlu genel müdür) Ryan Rutan'ın yaklaşımını aktarmaktadır. Buna göre bir girişimin yeni ve alışılmadık dışında bir şeyler yapıyor olması startup tanımını için yeterli olmaktadır ve teknolojik yönü sorgulanmamalıdır.

Carstoiu (2017) bu görüşü desteklemekte ve startup tanımını inovasyon odaklılıktan ziyade özgünlük odaklı olmasını savunmaktadır. Uygulanmış ve ispatlanmış yöntemlerden ziyade, tamamen size ait doğrulardan ortaya çıkan şey sizi startup yapmaktadır. Tabi hem özgün hem alışılmadık dışında bir şey ortaya

konduğunda zaten yenilikçi olunmaktadır. Ancak inovasyon bu sürecin esas amacı değil aracıdır. Bu süreç bitip her firmanın uygulamış olduğu rutin sisteme döndüğünde startup olmaktan çıkılır. Aslında bu noktada biraz daha felsefi bakış açılarının yer aldığını vurgulamaktadır.

Paul Graham'ın (2012) startup tanımı için özellikle altını çizdiği husus hızlı büyüme gösterecek şekilde tasarlanan şirket olması gerektiğidir. Graham (2012) için büyüme hızı girişimin startup olup olmadığını belirleyecek en önemli kriterdir. Yeni kurulmuş olması, teknoloji odaklı olması veya büyüme sonunda yatırım alması o girişimi startup yapmamaktadır (Graham, 2012).

Eric Reis ise pazarının belirsizliği ile startupı özdeşleşmektedir. Ries (2011) için startup insani bir yapıdır, yeni bir ürün veya hizmet vermek için kurulmuştur ancak tek farkı bulunduğu pazarın belirsiz bir pazar olmasıdır. Bu durum da girişimcilerin, özellikle de startup girişimcilerinin risk sever bir yapıya sahip olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

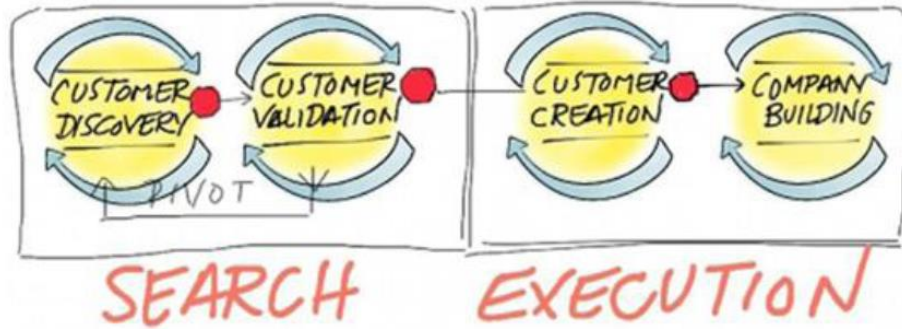
### **3.2.STARTUPLAR'DA MÜŞTERİ GELİŞTİRME VE ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ**

Steve Blank ve Bob Dorf, 2012 yılında yayınlanan The Startup Owner's Manual isimli kitabında farklı çalışmalarla (Blank, 2006; Osterwalder ve Pigneur, 2010; Ries 2011) beslediği pazarlama süreçlerini ortaya koymuş, startupların pazarlama anlayışlarının gelişmesine katkı sağlamıştır. Startuplar geleneksel firmalardan farklı bir yapıya sahip oldukları için pazarlama süreçleri de mevcut uygulamalardan farklı şekilde ilerlemektedir. Startuplar başlangıç süreçlerinde farklı uygulamalar deneyip kendine en uygun olanı ile ilerleyerek hedeflerini yakalayacaktır. Blank (2006), Şekil 13'de yer verildiği haliyle, startupın ölçeklenir olmasını sonrasında startup yapısından çıkarak firmaya dönüşeceğini belirtmektedir.



Şekil 13: Ölçeklenir Startup (Blank ve Dorf, 2012)

Ölçeklenebilir startupın firmaya dönüşümü belli süreçlerin uygulanması ile mümkündür. Steve Blank ilk kez *The Four Steps to the Epiphany* (2003) isimli çalışmasında ölçeklenebilir startupların firmaya dönüşebilmesi için uygulaması gereken müşteri geliştirme modelini (*customer development model*) ortaya koymuştur (Blank, 2006). Şekil 14’de Blank’in (2006) kitabında yer alan orijinal bir görsel paylaşılmaktadır. Müşteri geliştirme süreci *araştırma* (*search*) ve *uygulama* (*execution*) şeklinde iki aşamadan oluşmaktadır. Startup araştırma sürecinde *müşteri keşfetme* (*customer discovery*) ve *müşteri doğrulama* (*customer validation*) için faaliyetlerde bulunurken, uygulama sürecinde *müşteri yaratma* (*customer creation*) ve *firmanın temelini oluşturma* (*company building*) için faaliyetlerde bulunmaktadır.

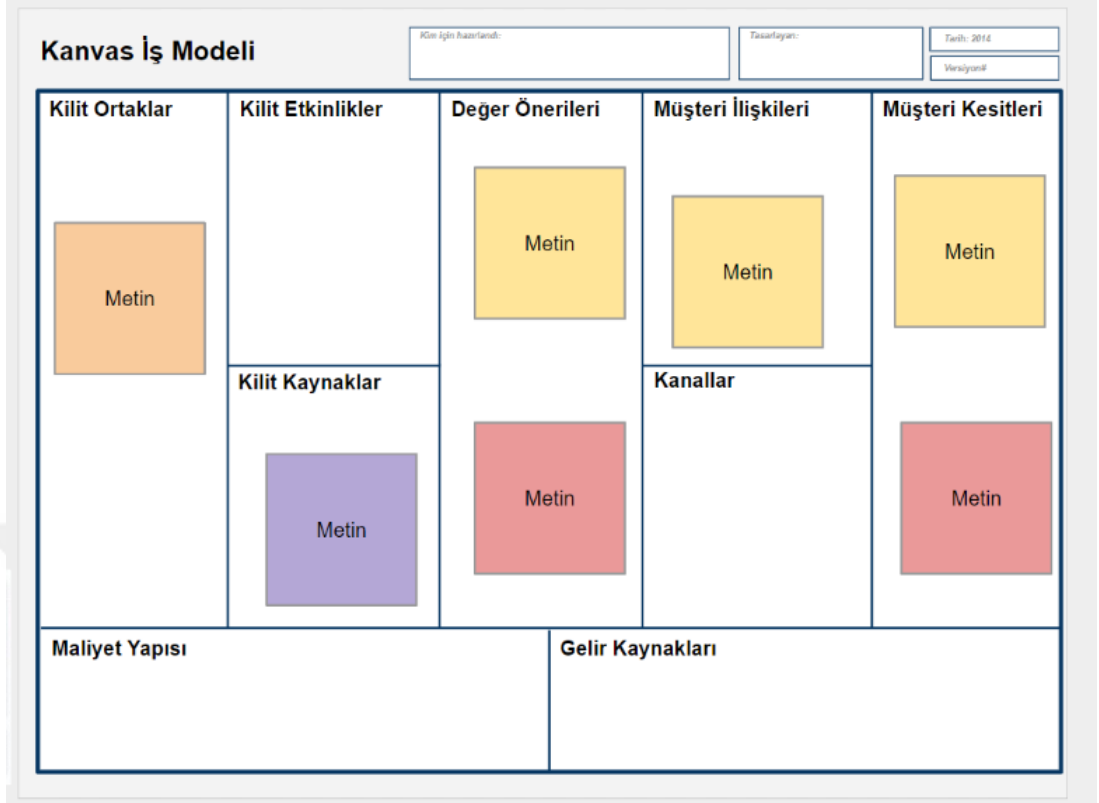


Şekil 14: Müşteri Geliştirme Modeli (Blank ve Dorf, 2012)

Alexander Osterwalder ve Yves Pigneur’un 2010 yılında yayınlanan *Business Model Generation* kitabında ise pratik bir araca dönen İş Modeli Kanvası’ı (Business Model Canvas) ortaya konmuştur. İş Modeli Kanvası, startupın kendisine en uygun, ölçeklenebilir ve tekrar edilebilir bir iş modelini bulmak için kullanacağı bir araçtır. Aynı zamanda iş planlarının uzun ve detaylı oluşu girişimcileri iş planı

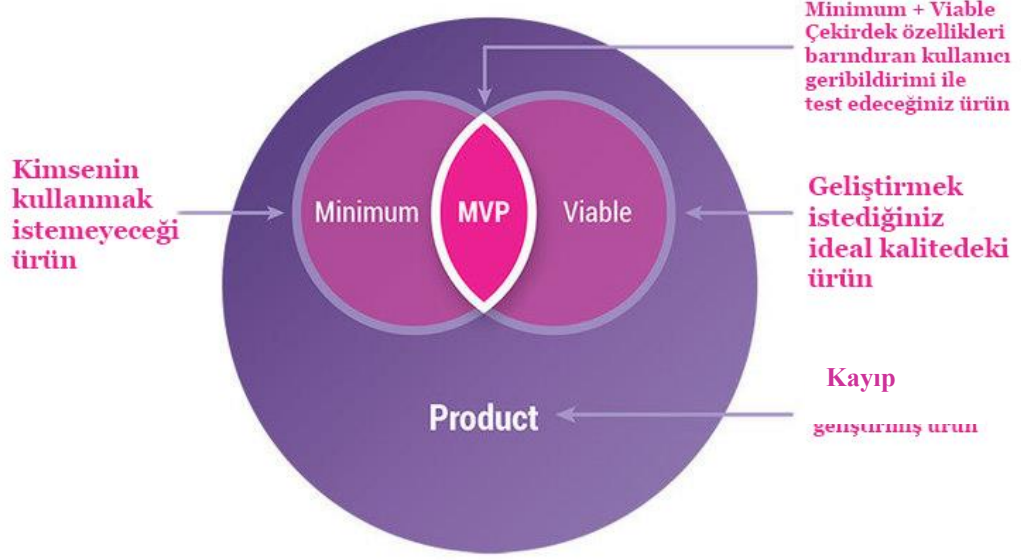
alışmasından uzaklaştırmaktadır. Kanvas iş modelinin esnek yapısı girişimcilerin hemen adapte olmasını sağlamaktadır. Blank ve Dorf (2012) iş modeli kanvasını müşteri geliştirme sürecinde hipotezlerini doğrulamak için faydalanılacak en doğru araç olarak önermektedir. Bunun için Şekil 15’de yer alan iş modeli kanvası üzerindeki her bir kutucuk ayrı ayrı doldurulur. Doldurulan kutucukların uygulaması ise müşteri önünde gerçekleştirilir. Amaç müşteri ile ilk andan itibaren iletişim halinde olmaktır (Blank ve Dorf, 2012). İş modeli kanvasının ortasından bir çizgi çizildiğinde sol taraf *verim* sağlamak (değeri aktarmak için operasyonel süreçler), sağ taraf *değer* yaratmak için gerçekleşmesi gereken faaliyetleri kapsar (York, 2018).





Şekil 15: İş Modeli Kanvası (<http://adiloran.com/kanvas/index.html>)

Müşteri keşfetme ve müşteri doğrulama sürecinde müşterilerle birebir iletişim kurmak önemlidir. “Get out of the building!” ibaresi bu durumu ifade etmektedir (Blank ve Dorf, 2012; Ries, 2011). Onlardan alınan geri bildirimler (*feedback*) ürünün tüm süreçlerinin tamamlanıp pazara lanse edilmesinden önce gerekli değişikliklerin, tekrarlamaların (*iteration*) veya dönüşlerin (*pivot*) yapılmasını sağlamaktadır. Kendisi de Silikon Vadisi girişimcilerinden olan Eric Ries (2011), startupların bu süreci en verimli şekilde atlatalmaları için Şekil 16’da yer alan Minimum Uygulanabilir Ürün (*MVP-minimum viable product*) kavramını ortaya atmıştır. Blank’in müşteri geliştirme sürecine, Ries tarafından ortaya konan, MVP’ler üzerinden gerçekleştirilen ürün geliştirme süreci (*product development process*) eklenmiştir.



Şekil 16: Minimum Uygulanabilir Ürün (Eren, 2016)

MVP'nin daha anlaşılır kılınması için Eren (2016) tarafından ortaya konmuş görselin açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir.

- Minimum: Gerçekten ihtiyacımız olan çekirdek özellikleri barındırması durumudur.
- Viable: Kullanıcı için kullanışlı, çekici ve değerli olması durumudur.
- Product: Son kullanıcının, kendisinin deneyimleyebileceği işlemlere sahip olan ve üreticinin kullanıcıdan geri dönüşler alabileceği üründür.

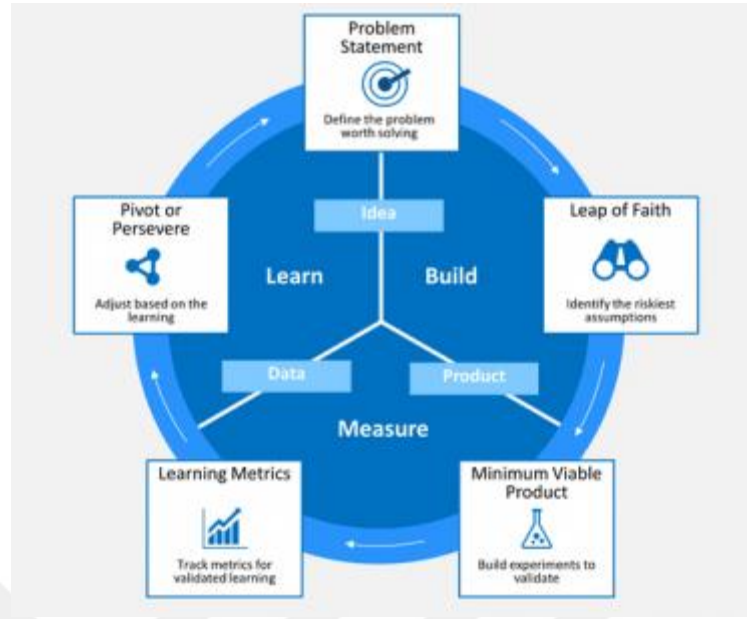
Startupların sahip oldukları kısıtlı bütçe ile tamamlanmış bir ürünü pazara sunması sonrasında geri dönülemez süreçlere girilmesine neden olacaktır. Bu yüzden müşteri doğrulama döneminde MVP'ler ile ilerlemek fayda sağlayacaktır (York, 2018). MVP'ler üzerinden alınan geri bildirimler ile ürün iyileştirilebilir ve en iyi hale dönüştürülebilmektedir. Örneğin bir yazılım firması ürününü MVP

stratejisi ile erken benimseyenler (early adapters) üzerinden A/B testlerinden faydalanarak test edebilir (Blank ve Dorf, 2012).

Ries'in (2011) ortaya koyduğu Lean Startup yaklaşımı mükemmel ürünü ortaya çıkarmak için verilen çabanın yerini pazardan alınacak geri bildirimler ile azaltmayı böylece kaynakları daha verimli kullanmayı önermektedir. Mükemmel ürün için harcanan zaman ve finansal kaynaklar sonunda ürün lansmanı için pazardan olumlu dönüş alamamak firmayı geri dönülmez noktalara götürmektedir. Bunun önüne geçmek için müşteriler veya potansiyel müşteriler ile en başından itibaren iletişim kurmak önemlidir (Stagars, 2014).

Ries (2011) Toyotanın üretim sisteminde kullanılan yalın üretim tekniğini startupların evrelerinde uygulanacak bir bildirim döngüsü (*feedback loop*) modeli önermiştir. Şekil 17'de yer alan model Türkçe kaynaklarda (Ertemel, 2016) Yap-Ölç-Öğren döngüsü olarak da yer almaktadır. Bu döngünün başlangıç noktası fikir aşamasıdır. Problemin ve problemin çözümü için yapılan önerinin tüm detayları ile ortaya konması gerekir. Tabi bu şekilde hitap edilmesi istenen hedef kitlenin kim olduğu, kimlerin problemine çözüm sağlanacağı ve bu çözümü nasıl sağlayacağı belirtilmelidir. Bu süreçte iş modelinin en riskli varsayımları değer ve büyüme hipotezleri ortaya konur. İkinci aşamada Minimum Uygulanabilir Ürün (MVP) ortaya konur ve hedef kitle içerisinde yer alan gerçek müşterilerin ürünü test etmesi sağlanır. Böylece hipotezler desteklenir veya reddedilir. Bu deneyim sonucunda müşterilerden alınan geri bildirim ile ürün ya pivot eder ya da mevcut halini korur. Geri bildirim döngüsünün en önemli amacı minimum zaman harcayarak *yapmak, test etmek ve hızlıca öğrenmektir*.





Şekil 17: Geri Bildirim Döngüsü

(<https://intrapreneurnation.com/lp/intrapreneurship-training/>)

Ölçeklenir ve tekrar edilir bir iş modeli bulmadan önce ürün/pazar uyumunun yakalanmış olması şarttır. Ürün/pazar uyumu için iki kaynak önemlidir, ilki müşterilerden doğrudan gelen bildirimler, ikincisi ise müşteri aksiyonlarından alınan verilerdir (Ries, 2011). Ürün-pazar uyumunu yakalayabilmek için pazarın derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir.

Lean Startup'ın uygulama sürecinde, ürün pazar uyumunu yakalamak için Agile metodolojisinden faydalanılabilir. Fikir aşamasında ise Türkçe'de Tasarım Odaklı Düşünce olarak yerleşmiş Design Thinking yöntemine başvurulabilir. Bu üç süreç birbirlerini tamamlayan yaklaşımları ile pazar için en uygun ürünün ortaya konmasını sağlar (Glaveski, 2017). Yves Caseau (2015) aşağıdaki tanımlara büyüme korsancılığı (growth hacking) yönetimini de entegre ederek Şekil 18'deki modeli geliştirmiştir.

Design Thinking → Müşteri İhtiyaçlarını Keşfeder

Lean Startup → Müşteri Problemini Ortaya Koyar

Agile Metodolijisi → Çözümü Ortaya Koyar



Şekil 18: Lean Startup Modeli (Caseau, 2015)

Müşteri ilişkileri süreci değer yaratmak için iş modeli kanvasında ayrı bir bölüm altında yer verilen bir kısımdır. Blank ve Dorf (2012) bu süreç için GET-KEEP - GROW stratejisini önermektedir. GET yani elde etme süreci daha önce bölümde bahsedilen dijital pazarlamanın yoğunlukla da cezbedici pazarlamanın taktikleridir. SEO bu taktiklerden birisidir. KEEP süreci ise yine aynı yaklaşımlar müşterileri elde tutma sürecidir. İstikrarlı ilişki ve tekrarlanan satışlar ardından GROW yani büyüme sürecini getirmektedir.

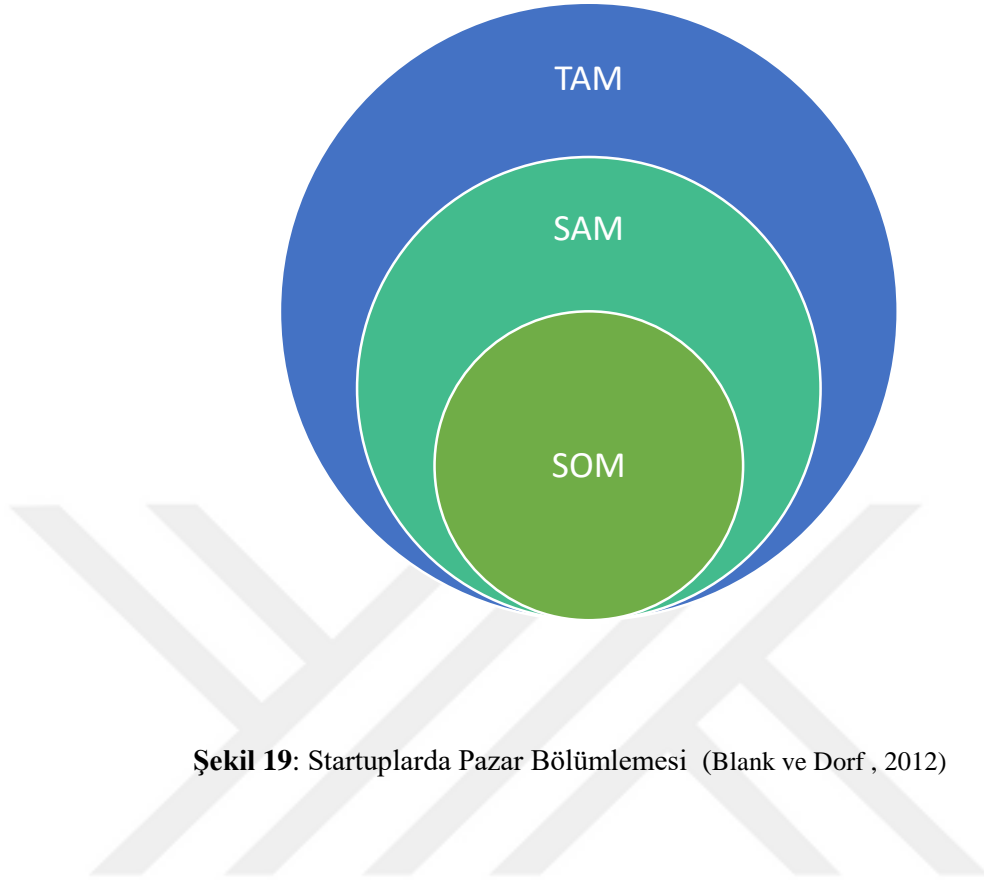
Müşteri ilişkileri sürecinde startuplar geliştirdikleri hipotezler üzerinden GET - KEEP - GROW stratejilerini ve taktiklerini test eder. Mobil veya internet startupları bu süreçte büyüme korsancılığı yöntemlerinden faydalanır. Böylece optimum stratejilerini belirlerler. Bunun için oluşturdukları içerikleri; açılış sayfası ziyareti, tıklanma oranı, Google analitik, A/B testleri ve müşteri aday adaylarının (promoter) skorlanması gibi yöntemlerle ölçerler. Aynı teknikler pek çok fiziksel ürün için firmanın web sitesi üzerinden de uygulanmaktadır. Aynı zamanda doğrudan gönderilen e-posta veya web sitesine bağlanan tv reklamları da aynı

şekilde ölçülebilmektedir. Böylece tutundurma karması için birçok farklı öneri ortaya konup müşteriler üzerindeki etkisi ölçülebilmektedir (York, 2018:10).

### **3.3.STARTUPLARIN PAZARA GİRİŞ STRATEJİLERİ**

Blank ve Dorf (2012) startuplar için pazar türlerini dört bölüme ayırmıştır. Kimi startup mevcut pazara giriş yapar ki bu pazarlar rakipleri tarafından analiz edilmiştir. Ancak pazar rakipleri tarafından işgal edilmiş olduğu için ürün farklılaştırması veya marka çalışmaları ile fark yaratmak gerekir. Bu stratejinin adı kızıl okyanustur. Mavi okyanus stratejisinde yeni ürünle yeni pazar yaratmayı hedeflemektedir ve yoğun çaba gerektirir. Mevcut pazarı yeni bir ürünle tekrar bölümlenme stratejisinde ise daha düşük maliyetli bir ürün sunmak veya niş pazar yaratmak gerekir. 1995 yılında Clayton Christensen tarafından ortaya atılan Yıkıcı inovasyon başlığı altındaki ürünler bu stratejiden faydalanır. Son strateji ise klonlamadır. Mevcut bir iş modelini başarılı bir şekilde farklı bir ülkede uygulamaktır. Her bir pazar farklı müşteri yaratma süreçleri gerektirir. Tabi bu stratejilerin maliyeti ve işleyişi de birbirinden farklı olacaktır (York, 2018).

Startuplar, pazardaki fırsatları değerlendirmek için detaylı bir analiz yapmalıdır. Pazarı üç bölüme ayırmak fayda sağlayacaktır. Bu üç pazar bölümlenmesi Şekil 19'daki gibidir.



**Şekil 19:** Startaplarda Pazar Bölümlemesi (Blank ve Dorf , 2012)

TAM (Total Available Market): Tam uygun pazar

SAM (Servicable Available Market): Hizmet verilebilir, uygun pazar

SOM ( Servicable Obtainable Market): Hizmet verilebilir, mevcut pazar

Blank ve Dorf'a (2012) göre, pazarları tanımlamak için farklı metrikler kullanılmaktadır. Önemli olan kıyaslama yaparken aynı ölçüm yöntemini kullanmaktır.

Yalın yaklaşım girişimlere birçok avantaj sağlamakla beraber her girişimin yalın olamadığı ya da stratejik olarak yalın ilerlemenin iyi olmadığı durumlar söz konusu olabilir. Yeni prototipler geliştirmenin işin doğası gereği çok maliyetli olduğu iş kollarında yalın yaklaşım hem zaman hem de finansal olarak maliyetli olabilir (Pelling vd., 2011). Özellikle iddialı hedefleri olan girişimler için pazara bir defa girip hızlı ve bu süreci güçlü biçimde yönetmek daha doğru bir strateji olabilir (Mougayar, 2013). Yalın girişimin benimsediği küçük ve tekrarlanan adımlarla

zaman içerisinde ürünü mükemmelleştirme yaklaşımının tersine bazı durumlarda müşterileri ve pazarı ikna etmek için tüm ürünün her detayıyla mükemmel biçimde hazırlanıp sunulması gerekebilir (Cooper ve Kleinschmidt, 1990), (Mittal, 1998) (Aktaran: Ertemel, 2016:130).

Startup ve pazarlama stratejileri ile ilgili Steve Blank ve Bob Dorf'un (2012) ve Ries'in (2011) çalışmalarından yararlanılmıştır. Çünkü çalışmaları konu ile ilgili tüm yaklaşımları kapsayan, bütünleştirici bir çalışmadır, bu nedenle en ön plana çıkmıştır (Ertemel, 2016).

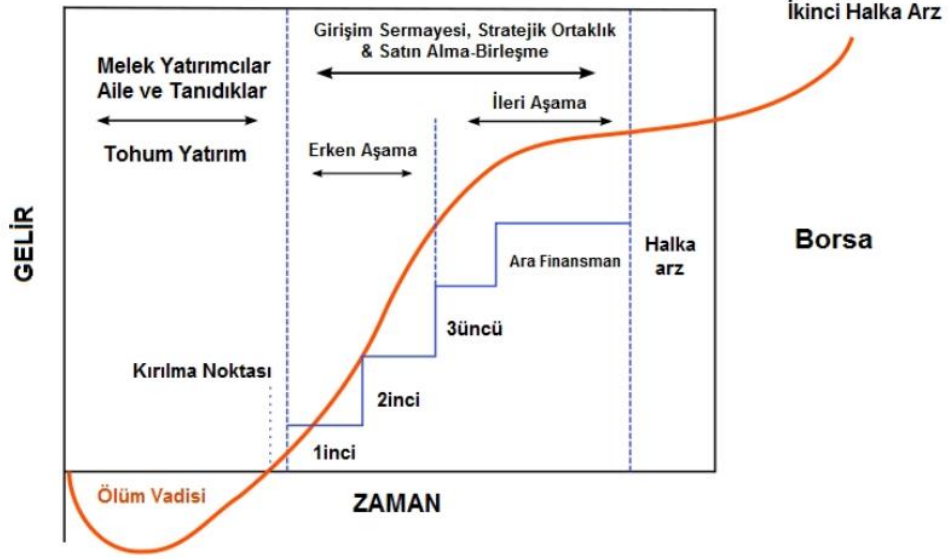
Bu bilgiler ışığında startuplarla ilgili pazarlama süreçleri şu şekilde özetlenebilir. Ölçeklenir startup sürecinde doğru iş modeli ortaya konur. Bu dönemde iş modeli kanvası üzerinden hipotezler test edilir ve alınan kararlar pivot edilir. Pivot etme bir hata değil startup için katma değer yaratan bir karardır. Dönüşüm sürecinden önce ürün pazar uyumu da yakalanır. Bu süreçlerin ardından startup artık kurumsal bir yapı kazanmaya başlar. Çalışan sayısı artar, birimler ortaya konar ve yapılaşma başlar. Organizasyon yapısına uygun üst düzey yönetim ortaya konur. Startup kendisi için en uygun iş modelini bulduktan sonra nakit akışı ile birlikte başabaş noktası yakalanır ve kârlılık başlar. Aynı zamanda hızlı büyüme ve ölçeklenme ile pazar payı yükselmektedir.

Müşteri doğrulama süreci doğru konumlandırma da çok önemlidir. Konumlandırma süreci ile birlikte değer yaratma da gerçekleştirilir. Yine bu süreçte müşteri segmentasyonu, pazarın özelliklere göre ayrılması, müşterilere erişim kanalları, müşteri ilişkileri gibi pazarlamanın temel uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda bir gelir modeli ortaya konmaktadır (Blank ve Dorf, 2012).

### 3.4.STARTUPLARIN YAŞAM DÖNGÜSÜ

Startupların, yaşam döngüsü üç aşamadan oluşmaktadır. Bunların ilki yukarıdaki kısımda bahsedildiği şekilde araştırma sürecidir. Bu dönemde startup deneme/yanılma yöntemi ile pivot ederek kendisi için en uygun olan, ölçeklenir ve tekrarlanır bir iş modeli bulmak için çabalar. Müşteri doğrulamadan sonra uygulama süreci başlamaktadır. Uygulama süreci ürünü ortaya çıkarmadan ziyade firmayı ortaya koyma sürecidir. Pazarın ilgisini çeken ürün veya hizmetin satışlarına başlanmıştır. Bu noktadan sonra satışların istikrarlı olması ve sürdürülebilir bir büyümenin gerçekleşmesi beklenir. Böylece çalışan sayısı artar, şirket içi politikalar ortaya konur, yönetsel kararlar alınır ve kurumsallaşma yolunda ilerlenir. Son süreç ise büyüme sürecidir. Büyümeyi yakalamış startup artık tekrarlanır satışlar yapar, pazar payını artırır. Bu gelişmeler sonrası şirket satın alma-birleşme veya halka arz süreçleri başlar. Eğer girişimci bu süreçte şirketin tüm hisselerini devreder ve çekilirse exit (çıkış) stratejisi izlemiş demektir. Ancak Paul Graham'ın (2012) belirttiği gibi her startup büyüme sürecini exit ile sonlandırmak zorunda değildir. İş modelini tekrar tekrar geliştirmek ve daha fazla pazar payı hedefleyerek büyümeye devam edebilir (Meier, 2017).

## Girişimin Finansal Döngüsü



Şekil 20: Start-upların Yaşam Döngüsü (Demirel, 2014)

Yukarıda detaylı olarak açıklanan start-upların yaşam döngüsü Şekil 20'de yer almaktadır. Grafik eğrisinin yukarıya yönelmesi büyümenin göstergesidir. Büyüme ile birlikte yatırım olanakları da artmaktadır. Aşağıdaki bölümde start-upların yaşam döngüsündeki yatırım süreçleri ve fon kaynakları detaylı olarak aktarılmaktadır.

### 3.5.STARTUPLARDA YATIRIM SÜREÇLERİ VE FON KAYNAKLARI

Start-uplar başlangıç aşamasında kendi öz kaynakları ile kurulmuş yapılardır. Kendileri için uygun iş modelini ararken gelir modeli henüz belirginlik kazanmamıştır. McGowan (2017) start-upların %66'sının başlangıç aşamasında bir yatırımcı veya fon desteği üzerinden kaynak bulduklarını belirtmektedir.

Şekil 20’de görülen tohum (*seed*) yatırım süreci startupların başlangıç döneminde gerçekleşmektedir. Kimi uzmanlar bu süreci *seed ve pre-seed* olarak ikiye ayırmaktadır. Bu süreç ölüm vadisi denilen, startupların aşmakta güçlük çektikleri bir dönemdir. Ölüm vadisinden çıkış kırılma noktasıdır. Bu zor süreçte startuplara ailesi, yakın arkadaşları veya kolay ikna edebilecekleri kişiler (*family, friends and fools*) fon kaynağı sağlamaktadır. Bu süreci kendi özkaynakları ile tamamlayan startuplar *bootstrapping* yöntemini tercih etmiştir ki bu yöntem startuplara itibar ve güven katmaktadır.

Tohum yatırım döneminin bir diğer fon kaynağı melek yatırımcılardır. Melek yatırımcılar (*angel investors*) herhangi bir fon kaynağından faydalanmaz, startupta kendi paraları ile destek olurlar. Aynı zamanda tecrübe paylaşımı, iş çevresine yönlendirme gibi destekler vererek girişimci ile yakın ilişki kurabilirler.

Dünyada ilk örneği Kickstarter tarafından gerçekleşen kitlesel fonlama (*crowdfunding*) startupların tohum yatırım aşamasında alacakları destekler kapsamına girmektedir. Kitlesel fonlama bağış esaslı, kredi esaslı ve hisse esaslı olmak üzere üç farklı uygulama üzerinden yürütülmektedir. Genellikle tohum aşamasında bağış esaslı kitlesel fonlama görülürken, kredi ve hisse esaslı fonlama erken aşama sürecine dâhil olmaktadır (Paschen, 2017). Türkiye’de bu zamana kadar bağış esaslı kitlesel fonlama uygulamaları söz konusuysen, Aralık 2017 tarihinde hisse esaslı uygulama için ilk adım atılmıştır. 7061 sayılı “Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” 05 Aralık 2017’de Resmi Gazete’de yayımlanmış ve Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) düzenleyicisi olduğu Kitlesel Fonlama Kanunu yürürlüğe girmiştir. Ancak şuan için düzenlemeler hâlâ devam etmektedir.

Devlet tarafından sağlanan fon kaynakları da bu süreç içerisinde. Türkiye’deki ilk örneği 2009 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB) tarafından desteklenen Teknogirişim Sermayesi Desteği (TGSD) Programıdır. Toplam 100.000 TL hibe ile startupları kuruluş aşamasında destekleyen program 2015 yılına kadar devam etmiştir. Sonrasında 1512 Teknogirişim hibe destek programını yürüten TÜBİTAK’a devredilmiştir. Bilim ve Teknoloji Genel



Müdürlüğü tarafından 2016 Mart ayında paylaşılan rapora göre 2009-2015 yılları arasında toplam 9801 adet başvuru gerçekleşmiş, bunlardan 1933 tanesi desteklenmeye hak kazanmıştır.

1512 Girişimcilik Aşamalı Destek Programı, BSTB desteği gibi toplam 100.000 TL hibe ile TÜBİTAK tarafından 2012-2014 yılları arasında teknogirişimleri desteklemiştir. 2015 yılında Teknogirişim Sermaye Desteği Programının devredilmesiyle TÜBİTAK tek bir çatı altında toplanan desteği daha verimli bir yapıya kavuşturmak için yeniden düzenleyerek Bireysel Genç Girişimci (BİGG) destek programını ortaya koymuştur. Uygulayıcı kuruluşlar tarafından (TÜBİTAK'ın onayladığı ve çoğunlukla üniversitelerden oluşan kurumlar) çeşitli eğitim ve mentörlük desteklerinin verildiği BİGG programı hibe miktarı 2018 yılı eylül ayı itibari ile 200.000 TL'ye yükseltilmiştir.

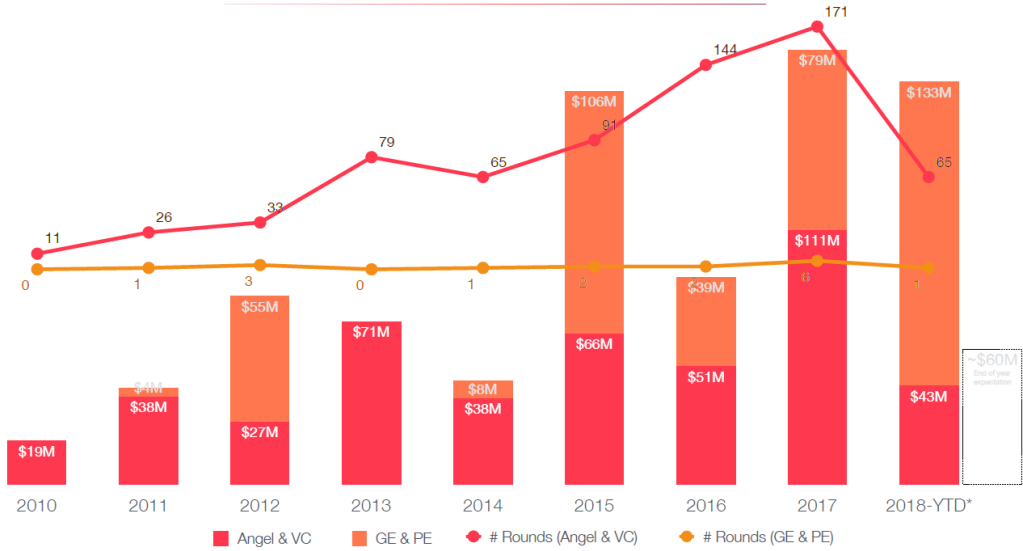
Hızlandırma programları (*accelerators*) başlangıç ve tohum dönemlerinde girişimcileri eğitim, mentörlük, iş planı doğrulama gibi konularda belli bir süre (3 ila 6 ay gibi) destekleyerek yatırımcılar ile buluşturan programlardır. Uygulamasının çeşitli şekillerde gerçekleştirilen programın Türkiye örnekleri de mevcuttur. Örneğin BİGG, TÜBİTAK'ın yürütmüş olduğu bir hızlandırma programıdır. Hızlandırma programları sonunda *demoday* adı verilen startup sunumları gerçekleşir. Asansör sunumu (*elevator pitch*) adı verilen ve yaklaşık 1-2 dakika süren sunumlar yatırımcı önünde gerçekleşir. Amaç girişimci ile yatırımcıyı buluşturmak ve uygun bulunan startupların yatırım almasını sağlamaktır.

Startuplar tohum döneminden sonra, halka arz döneminden önce erken aşama ve ileri aşama yatırım süreçleri ile karşılaşır. VC'ler (*venture capital*), Türkçe karşılığı ile girişim (risk) sermayesi şirketleri bu aşamada devreye girmektedir. Girişim sermayesi (VC); genellikle yaşam döngüsünün erken aşamasındaki, yüksek potansiyele sahip, hızlı büyüyen firmalara yüksek geri dönüş beklentisi ile sağlanan özel sermaye türüdür (Zontul, 2015).

VC'ler melek yatırımcılar gibi bireysel değildir. VC'ler bir fon havuzunun girişim şirketi üzerinden değerlendirmesidir. Bu yüzden startup *round* adı verilen

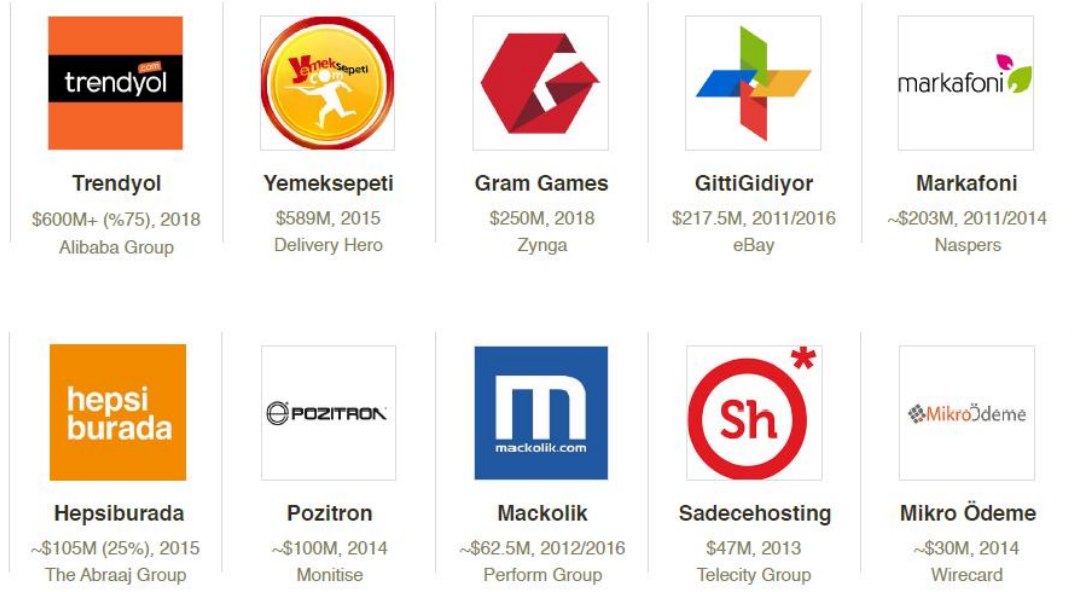
farklı aşamalarda değerlendirilir ve büyüme oranına göre tekrar fonlanabilir. VC'ler roundlar üzerinden Seed A, B, C yatırım miktarları üzerinden ve maksimum 10 milyon dolara kadar yatırım yaparlar. Bu rakamdan sonra gerçekleşen yatırımlar PE (private equity) olarak geçer. Aslında PE de girişim sermayesidir. VC'den farkı ise olgunlaşmış firmalara halka arzdan önce yatırım gerçekleştirmesidir. Kimi zaman tek bir firmaya 100 milyon dolar yatırım yapılabilir. Bu yatırım şirketinin tamamının satın alınması şeklindedir (Investopedia, 2018). Halka arz sürecinden önce stratejik ortaklıklar veya şirket evlilikleri de mümkün olabilmektedir.

Türkiye'de 2010 yılından itibaren gerçekleşen erken aşama yatırımlarına aşağıdaki şekilde yer verilmektedir. 2018 yılı verileri ilk 9 ay sonuçları olup, yıl sonuna kadar melek yatırımcı ve VC'lerin toplam yatırımının 60 milyon dolara yaklaşacağı tahmin edilmektedir.



Şekil 21: Türkiye Erken Aşama Yatırımları (<https://startups.watch/reports>)

2010-2018 yılları arasında exit yani çıkış stratejisi izleyen pek çok girişim olmuştur. Şekil 22’de yer alan startuplar ise oldukça yüksek yatırım alan ilk 10 girişimdir. Gerçekleşen yatırım miktarları Türk Startuplarının oldukça iyi bir noktaya geldiklerini göstermektedir.

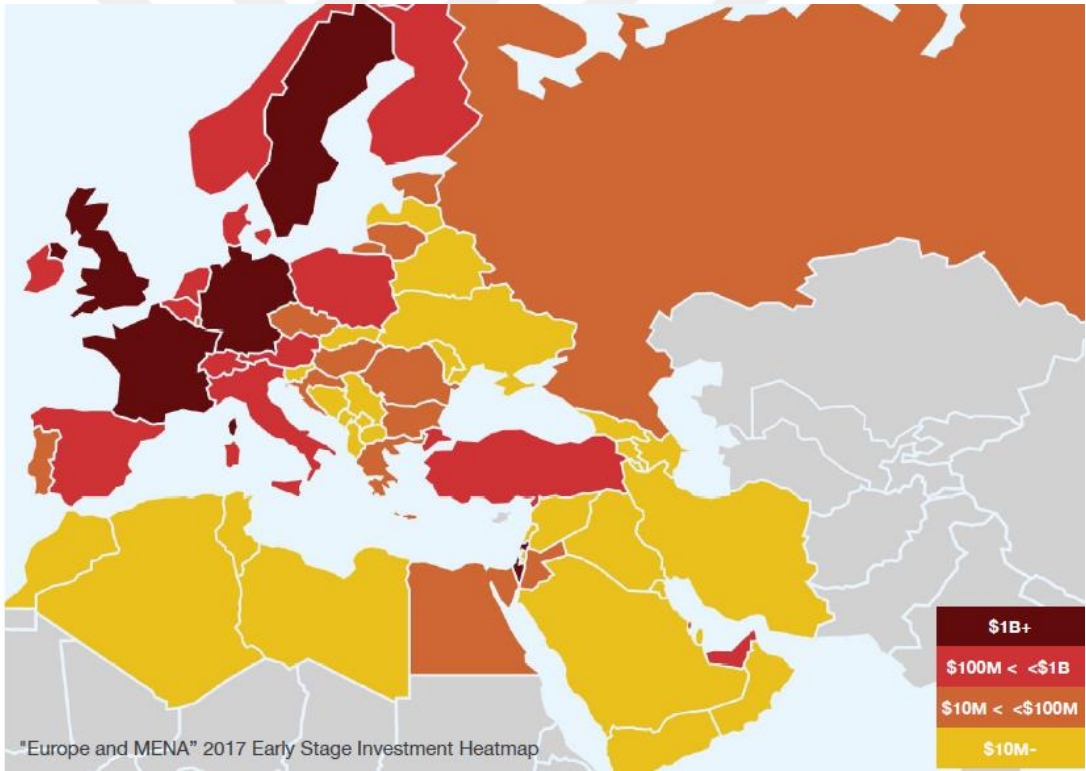


**Şekil 22:** 2010-2018 Yıllarında En Yüksek Yatırımla Exit Stratejisini Uygulayan İlk 10 Startup (<https://startups.watch/reports>)

Girişimcilik ve yatırım sektörünün son dönemlerde ekosisteme kattığı terimlerden birisi de *unicorn* girişimdir. İlk kez 2013 yılında Cowboy Ventures’ın kurucusu Amerikalı yatırımcı Aileen Lee tarafından kullanılan terim değeri 1 milyar dolar ve üzeri girişimler için kullanılmaktadır. CB Insights’a (2018) göre dünyada 2018 yılı içerisinde 260 tane unicorn vardır ancak bunlar arasında henüz Türk girişim yoktur. Bu yıl ise ekosisteme 53 tane unicorn katılmıştır. 2018 yılı verilerine göre birinci sırada Çinli startup Bytedance’ın Toutiao uygulaması bulunmaktadır. Dijital medya sektöründe faaliyet gösteren Bytedance farklı içerik platformları ve 2017 yılında ortaya koyduğu bu mobil uygulama (haber içeriği

sağlayıcısı/*aggregator*) sayesinde 75 milyar dolar değere sahiptir. Bu kadar kısa zamanda çok ciddi bir büyüme göstermiştir. Uber, Airbnb, Dropbox, Spotify, Pinterest, Snapchat unicorn girişimlere örnektir.

Şekil 23 ise Türkiye'nin bulunduğu bölge açısından değerlendirmesi yer almaktadır. Sonuçlara göre Türkiye, Doğu Avrupa ülkelerini startup yatırım miktarları açısından geride bırakmıştır. Orta Doğu'da ise Birleşik Arap Emirlikleri ve İsrail ile beraber yatırım için en cazip ülke konumundadır. Şekil 24'te yer alan görsele göre 2017 yılı Avrupa'da erken aşama yatırım desteği alan startuplar 4 lige ayrılmıştır. Süper lig en yüksek yatırımları içerirken, Türkiye toplam 103 milyon dolar yatırım ile birinci lige girme başarısı göstermiştir.



Şekil 23: Startup Yatırımlarının Bölgesel Değerlendirmesi (<https://startups.watch/reports>)

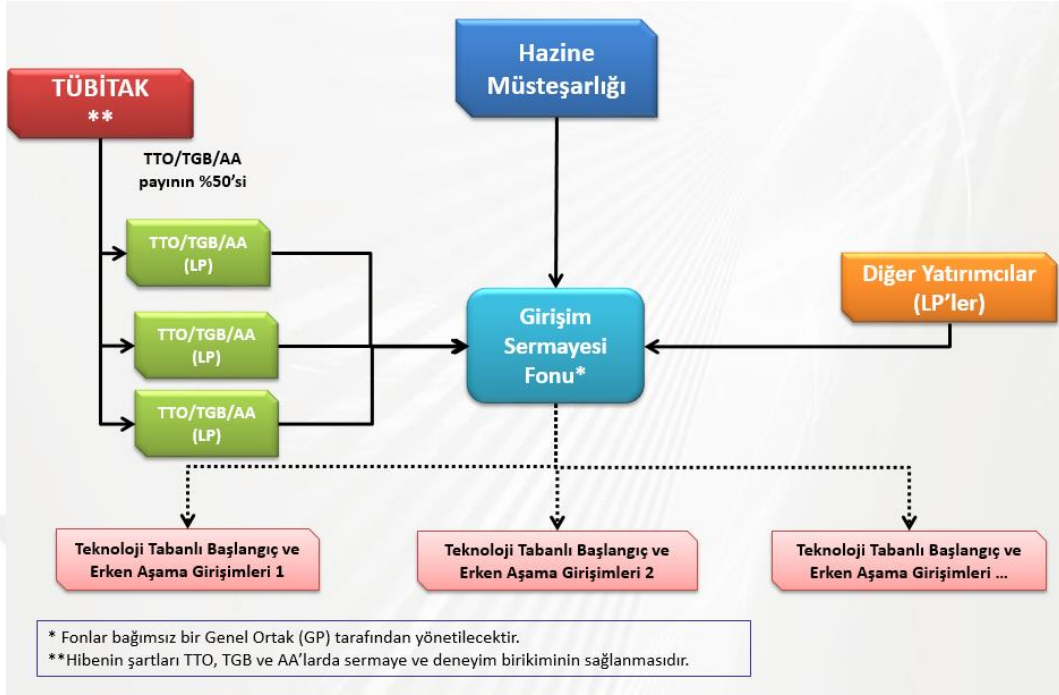


Şekil 24: Avrupa Erken Aşama Yatırım Ligi (<https://startups.watch/reports>)

Startupların yatırım süreçlerine TÜBİTAK- BİGG programının yanı sıra 2018 yılında ilk çağrısına çıkan TechInvest programının büyük katkı sağlaması beklenmektedir. Program çağrı metninde aşağıda yer alan açıklama kamuoyu ile paylaşılarak genel bilgilendirme gerçekleştirilmiştir:

*Tech - InvesTR Girişim Sermayesi Destekleme Programı ile; ülke ekonomisine katma değer sağlayabilecek nitelikte KOBİ ölçeğindeki erken aşama teknoloji tabanlı şirketlerin Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ürün ve teknolojilerini ticarileştirme süreçlerinde ihtiyaç duyacakları sermayenin girişim sermayesi fonları aracılığıyla karşılanması amacıyla, bu fonlara yatırım yapan Teknoloji Transfer Ofislerinin (TTO), Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin (TGB) ve yeterlik kararı verilmiş Araştırma Altyapılarının (AA) geri ödemesiz (hibe) olarak desteklenmesi hedeflenmektedir (TÜBİTAK, 2018).*

Program ile ilgili Şekil 25’de yer alan görsel de kurumlar arası işbirliğini gözler önüne sermektedir.



Şekil 25: 1514 - Girişim Sermayesi Destekleme Programı (GİSDEP)

(<http://www.tubitak.gov.tr>)

### 3.6.TÜRKİYE'DE STARTUP EKOSİSTEMİ

Global Girişimcilik Endeksi 2018 yılı (Ács vd., 2018) verilerine göre 137 ülke arasında 37.sırada yer alan Türkiye, uluslararası girişimcilik ekosisteminde önemli bir konuma sahiptir. İlk olarak 2009 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Teknogirişim Sermaye Desteği programı ile başlangıç sermayesi desteği alan startuplar, girişimin farklı evreleri süresince devlet desteklerinin yanı sıra ulusal ve uluslararası çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından fonlanmaktadır. Türkiye startupları 2012 senesinde toplam 80 milyon dolar yatırım desteği alarak dünya sıralamasında önemli bir konuma sahip olduklarını kanıtlamıştır (Hulli, 2018) (Aktaran: Şahin, 2018:676).

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2016 yılı raporuna göre Türkiye son 10 yıl içinde girişimcilik alanında bir patlama göstermiştir. 2006 yılında her 100 gençten 6'sının bir girişimi varken bu sayı 2015'te 17'ye yükselmiştir. Girişimler bir ila üç yaş arasındadır. 2008-2012 yılları arasından %24'lük ekonomik büyüme mercek altına alındığında, 2009-2012 yılları arasında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) toplam katma değer ve istihdam oranları %28'den %35'e yükselmiştir. 2006-2012 yılları arasında girişimcilik ekosistemine devlet destekleri ve diğer finansal çevrelerden çeşitli fon kaynakları ortaya konmuştur (GEM, 2016).

TÜİK veya GEM raporları girişimcilik ekosistemini genel bir bakış sunarken araştırmaları KOBİ düzeyinde incelemeler içermektedir. Türkiye'deki startupların en güncel veri ve analizlerini sunan çevrimiçi platform Startupswatch ise startuplara odaklandığı için bu çalışmaya önemli katkılar sağlamaktadır. Startupswatch araştırmalarına göre 2018 yılı itibariyle Türkiye'de kayıtlı 6586 adet startup kurulmuş, bunların 4600 civarı aktif durumdadır (Startupswatch Resmi Web Sitesi).

Deloitte Türkiye<sup>1</sup>, her yıl Türkiye'nin en hızlı büyüyen ilk 50 teknoloji şirketini belirlemekte ve elde edilen veriler sonucunda bir rapor yayınlamaktadır. Aşağıdaki Tablo 3'de 2016 ve 2017 yılı raporlarında ilk 10'a giren firmaların büyüme oranlarını yansıtmaktadır. Görüldüğü üzere Türkiye startupları kısa zamanda hızlı bir büyüme göstererek ölçeklenebilir bir yapıya dönüşmüştür.

**Tablo 3: Türkiye'nin En Hızlı Büyüyen İlk 50 Teknoloji Firması**

FİRMA ADI	BÜYÜME ORANI (%) 2016	SEKTÖR	FİRMA ADI	BÜYÜME ORANI (%) 2017	SEKTÖR
BİLGİKENT	%16015	YAZILIM	OPLOG	%4564	YAZILIM
SNI	%6355	YAZILIM	ARMUT	%2800	İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ
HYPE	%4894	İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ	TEKNOFIX	%1635	YAZILIM
ARD Grup	%3829	YAZILIM	HYPE	%1433	İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ
ANT Tech	%1629	YAZILIM	ARD Grup	%1191	YAZILIM
Robotistan	%1177	DONANIM	PEAKUP	%1176	YAZILIM
CARDTEK	%534	DONANIM	INSIDER	%1068	YAZILIM
P.I WORKS	%465	YAZILIM	OBilet.com	%1041	YAZILIM
BNT PRO	%432	YAZILIM	TrioMOBİL	%868	YAZILIM
LOG SIGN	%384	YAZILIM	RKSoft	%763	YAZILIM

Kaynak: <https://fast50.deloitte.com.tr/winner-reports.aspx> web sitesindeki verilerden faydalanarak oluşturulmuştur.

<sup>1</sup> Deloitte; denetim, vergi, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı ve ilgili alanlarda, özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet veren global bir işletmedir. Deloitte, 1986 yılından beri Deloitte Türkiye ismi ile Türkiye'de faaliyetlerini sürdürmektedir. 2006 yılından beri Türkiye'de uyguladığı Fast 50 programı kapsamında her yıl Türkiye'nin en hızlı büyüyen 50 teknoloji şirketini belirlemektedir.



Tablo 3'den görüldüğü üzere hızlı büyüme gösteren startupların tamamı bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründendir. Aynı zamanda bir yıl gibi kısa bir süre içerisinde ilk 10 sıralaması değişmiştir. Bu değişim P&G, Unilever, Coca-Cola gibi hızlı tüketim ürünleri (FMCG) sektöründe faaliyet gösteren dünya devi global işletmelerin rekabet ortamında bile gözlemlenmemektedir. Startupları diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerini - hızlı büyüme odaklılık ve teknolojiye bağlı rekabet çevresi- Tablo 3 açıklamaktadır.

2018 yılı dünyanın en değerli firması 150.8 Milyar Dolar ile Amazon.com'dur (Brand Finance, 2018). Amazon bir startup olarak 1994 yılında yenilikçi iş fikri çevrimiçi kitap satışı ile serüvenine başlamıştır ve kısa sürede hızlı büyüme yakalayarak bir unicorn olmuştur. Uygulamış olduğu proaktif pazarlama yaklaşımı ile müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını öngörmüş ve pazarın talebini kendi yaratmıştır. Aynı stratejiyi 2007 yılında tekrarlamış ve e-kitap *Kindle* ile pazara yeni bir ürün sunarak büyümesine büyüme katmıştır. Şimdi ise Amazon Web Services (Amazon AWS) üzerinden startuplar öncelikli olmak üzere cezbedici pazarlama hizmetleri sunmaktadır. AWS Startup Day 2018 etkinliği ile bir gün boyunca ücretsiz olarak cezbedici pazarlama teknikleri hakkında uygulamalı eğitim ve çalıştaylar gerçekleştirmektedir. Özellikle Amazon'un kendi içerisinde uyguladığı büyüme korsancılığı tekniklerinin aktarıldığı etkinliğin temel amacı startupların hızlı büyüme gerçekleştirmesidir.

Aşağıdaki bölümde literatür ışığında sunulan pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisini ve cezbedici pazarlamanın bu ilişkideki moderatör rolünün incelendiği model ve model hipotezlerinin test edildiği uygulama sürecine yer verilmektedir. Uygulama örneğinde ise startuplar yer almaktadır.

## 4. BÖLÜM

### ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN STARTUPLARIN PAZAR ODAKLILIK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE CEZBEDİCİ PAZARLAMANNIN MODERATÖR ROLÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Pazar odaklılık yaklaşımının bileşenleri (duyarlı pazar odaklılık ve proaktif pazar odaklılık yaklaşımları) ve firma performansı değişkenleri (finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı) ile cezbedici pazarlama anlayışı daha önceki bölümlerde pazarlama literatürü üzerinden kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bölümde ise startupların pazar odaklılık yaklaşımları ile firma performansı ilişkisini ve bu ilişki üzerinde cezbedici pazarlamanın moderator rolünü inceleyen alan araştırmasına yer verilmiştir.

#### 4.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Geleneksel işletme yapısından farklı bir yapıya sahip startupların pazar odaklılık yaklaşımının firma performansına etkisinin her bir kavramın alt bileşeni üzerinden incelenmesi ve pazar odaklılık firma performansı ilişkisinde cezbedici pazarlamanın moderator etkisinin sorgulanması bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Günümüz dünyasında olduğu gibi Türkiye’de de girişimcilik ekosistemi günden güne gelişmektedir. Startuplar bu ekosistemin yapı taşıdır. Bu yapıtaşları farklı işletme yapıları ile hem iş dünyasının hem de akademinin ilgi odağı olmuştur. Ancak Türkiye’de startuplar üzerine yapılmış akademik çalışmalar sınırlıdır. Çalışmanın genel amacı kısıtlı sayıda akademik çalışmaya sahip bu araştırma alanına katkı sağlamaktır.

Araştırma şirketi CB Insights (2014) startupların başarısızlık nedenleri için ilk sıraya pazarda ihtiyacın olmamasını koymaktadır. Pazar bilgisini yok sayarak sadece teknolojiye odaklanmak, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmemek ve değer yaratacak pazarlama stratejileri geliştirmemek startupların büyümesine engel olmaktadır (Qureshi vd., 2017; Baker ve Sinkula, 2005; Hills vd., 2008; Picken, 2017) (Aktaran:Şahin, 2018:677). Türkiye’deki startupların pazarlama bilinci ve pazarlama yaklaşımları araştırmanın çıkış noktası olmuştur. Pazar odaklılığın firma performansına etkisi ise startupların pazarlama faaliyetlerinin hedeflenen çıktısı olmaktadır.

Bu bakış açısıyla, pazar odaklılığın firma performansına etkisinin startuplar açısından değerlendirilmesi, çalışmanın özel amaçlarından birincisidir. Startupların başarısızlık nedenleri sırlamasında en üst sırada pazarlama bilgisinin yetersizliği yer almaktadır. Pek çok girişim ürün-pazar uyumunu yakalayamadığı için ürününü ticarileştirememektedir. Ürün yeterli teknolojik seviyeye sahip olsa bile nihai müşteri ile buluşamamaktadır. Bu sonuç hakikaten pazarlama anlayışından yoksun girişimcilerin yaklaşımlarından mı kaynaklanmaktadır? Mevcut durumda girişimcilerin pazarlama bilgi seviyesi nedir? Sahip oldukları pazarlama yaklaşımı firma performanslarına etki etmekte midir? Akademik çalışmalar irdelendiğinde bu soruların yanıtlayan araştırmalara rastlanmamıştır. Çalışma ile Ankara’da faaliyet gösteren startuplar üzerinden bu sorulara yanıt aranmaktadır.

Çalışmanın ikinci özel amacı ise dijital pazarlamanın son aşaması olan cezbedici pazarlamanın pazar odaklılık firma performansı ilişkisindeki moderatör rolünün irdelenmesidir. Moderatör etki bu ilişkiyi pozitif yönde etkiliyor ise

startupların cezbedici pazarlama tekniklerinden faydalanmakta olduğu ve bu sayede firma performanslarını artırdıkları sonucuna erişilecektir. Ancak negatif yönlü bir etki veya etkisizlik durumu da gözlemlenebilir. Bu sayede startupların teknolojik altyapıya sahip cezbedici pazarlama tekniklerinden faydalanma seviyesi ortaya konacaktır. Hedef kitleye ödemeli pazarlama kanallarından ziyade organik trafik sağlayarak ulaşan cezbedici pazarlama, başlangıç aşamasında sınırlı sermayeye sahip startuplar için faydalı bir pazarlama yöntemidir. Araştırma örnekleminde yer alan ancak mevcut durumda cezbedici pazarlama tekniklerinden faydalanmayan startuplar çalışma sayesinde farkındalık kazanacaktır.

#### **4.2.ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Startup tanımına uygun firmalar sanayi odası, vergi dairesi, ticaret sicil müdürlüğü gibi kamu kurumları tarafından farklı bir statü altında kayıt edilmemektedir. Yoğunlukla teknokent, kuluçka merkezi, KOSGEB-TEKMER bünyesinde faaliyet gösteren bu firmalardan araştırma örnekleminde alınanlar farklı kaynak kanalları ile tek tek incelenmiştir. Merkezlerin web siteleri üzerinden, bünyesinde bulunan firmaların iletişim bilgilerine erişim sağlanmaktadır. Ancak örnekleme uygun firmaların belirlenmesi için hem zaman hem de bilgi birikimine ihtiyaç vardır. Araştırmaya konu olan ve Ankara’da faaliyet gösteren startupların belirlenme süreci çalışmanın en zorlayıcı yönü olmuştur.

Araştırmanın bulgularını elde etmek için veri toplama sürecinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ancak doğru sonuçlar elde etmek için anketin girişimcilere uygulanması gerekmektedir. Oldukça yoğun bir çalışma temposuna sahip startup girişimcilerine ulaşabilmek ve anketleri kendilerine uygulamak çalışmanın dikkat ve özen isteyen yönlerinden biridir.

Tüm bu şartlar altında gerçekleşen araştırmanın kısıtları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren ve 2009 ila 2017 yılları arasında kurulmuş start-uplarla sınırlıdır.
- Araştırmaya katılan firmaların tamamı teknoloji odaklı girişimlerdir.
- Firma performansı ölçümünde subjektif performans kriterleri dikkate alınmıştır. Anket soruları cevaplayıcının değerlendirmeleri üzerinden ölçülmektedir.

### **4.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

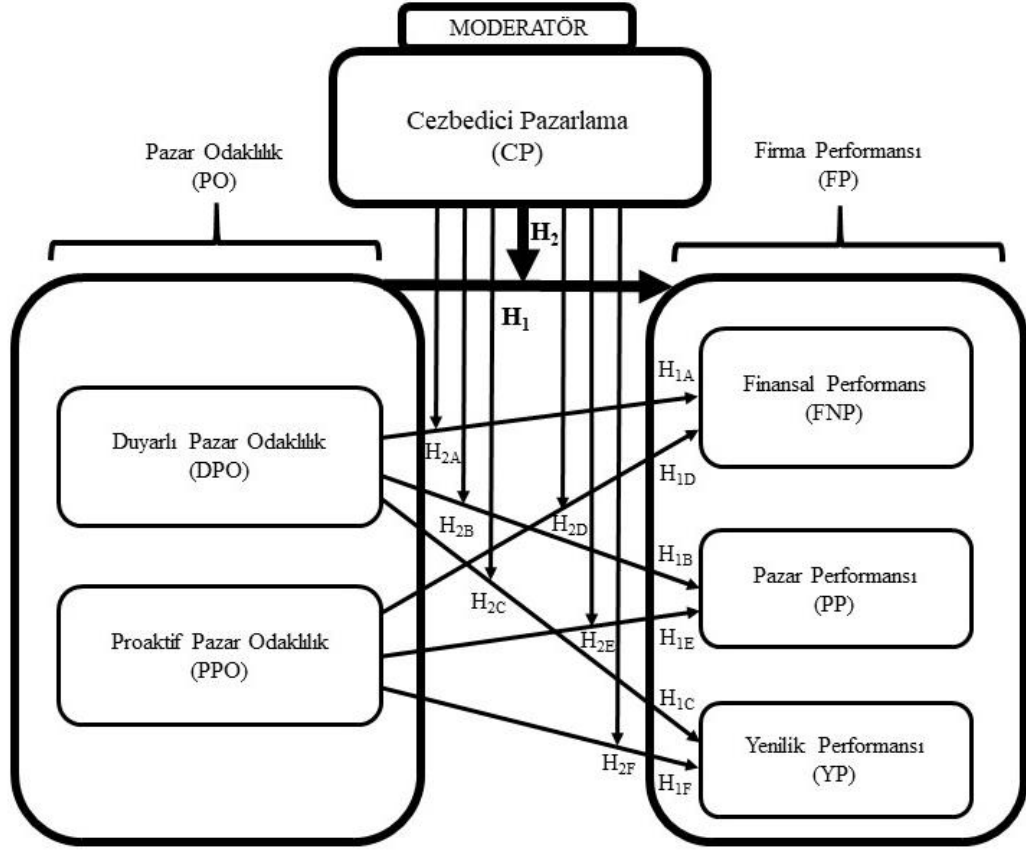
Litaretür taraması sonucunda pazar odaklılık ve firma performansı üzerine yapılan çalışmalar derinlemesine incelenmiş, kavramlara kazandırılan en güncel yaklaşımlara erişilmiştir. Araştırma sorusu ışığında pazar odaklılık yaklaşımının firma performansına etkisi her bir kavramın boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Böylece her bir alt bileşenin birbiri üzerindeki bağımsız etkisi eş zamanlı olarak sorgulanmıştır. Daha açık ifade edilirse, pazar odaklılık ve firma performansı arasında sebep-sonuç (nedensellik) ilişkisi aranmış, firma performansındaki değişime, pazar odaklılığın ne derece etki ettiği irdelenmiştir.

Çalışmada pazar odaklılık alt bileşenleri duyarlı pazar odaklılık ve proaktif pazar odaklılık olarak iki gruba ayrılmaktadır. Pazar odaklılık alt boyutları bağımsız değişkenlerdir. Firma performansı alt bileşenleri ise bağımlı değişken olup finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansından oluşmaktadır. Değişkenlerin Tablo 4’de verilen kısaltmaları hem modelde hem de analizlerde kullanılmaktadır.

**Tablo 4:** Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Kısaltmaları

<b>Değişkenler</b>	<b>Kısaltmalar</b>
<b>Pazar Odaklılık</b>	PO
• Duyarlı Pazar Odaklılık	DPO
• Proaktif Pazar Odaklılık	PPO
<b>Firma Performansı</b>	FP
• Finansal Performans	FNP
• Pazar Performansı	PP
• Yenilik Performansı	YNP
<b>Cezbedici Pazarlama</b>	CP

Araştırma modeli, her bir hipotezin hangi ilişkiyi karşıladığını ifade eder şekilde Şekil 26'da verilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde pazar odaklılığın (bağımsız değişken) firma performansı (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ardından alt boyutlara geçilerek her bir hipotezde yer alan iki değişken arasındaki nedensellik ilişkisi basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi ise öncelikle pazar odaklılık ve firma performansı değişkenleri üzerinden, ardından bağımsız ve bağımlı değişkenin alt boyutları üzerinden analiz edilmiştir. Bu noktada ise hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır.



Şekil 26: Araştırma Modeli

Şekil 26’da sunulan araştırma modeli kapsamında gerçekleşen ampirik çalışmanın hipotezleri iki ana hipotez ve alt hipotezleri şeklinde aşağıda sıralanmıştır:

**H<sub>1</sub>**: İşletmenin pazar odaklılığı firma performansına pozitif etki eder.

- **H<sub>1A</sub>**: İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı finansal performansa pozitif etki eder.
- **H<sub>1B</sub>**: İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı pazar performansına pozitif etki eder.
- **H<sub>1C</sub>**: İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı yenilik performansına pozitif etki eder.
- **H<sub>1D</sub>**: İşletmenin proaktif pazar odaklılığı finansal performansa pozitif etki eder.
- **H<sub>1E</sub>**: İşletmenin proaktif pazar odaklılığı pazar performansına pozitif etki eder.
- **H<sub>1F</sub>**: İşletmenin proaktif pazar odaklılığı yenilik performansına pozitif etki eder.

**H<sub>2</sub>**: Pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.

- **H<sub>2A</sub>**: Duyarlı pazar odaklılığın finansal performans üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.
- **H<sub>2B</sub>**: Duyarlı pazar odaklılığın pazar performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.
- **H<sub>2C</sub>**: Duyarlı pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.
- **H<sub>2D</sub>**: Proaktif pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.
- **H<sub>2E</sub>**: Proaktif pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.
- **H<sub>2F</sub>**: Proaktif pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.



## 4.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın örnekleme ve veri toplama yöntemi, veri toplama aracının tasarımı ve verilerin toplanma süreci ile kullanılan ölçeklere yer verilmektedir.

### 4.4.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örnekleme Ankara'da faaliyet gösteren startuplar oluşturmaktadır. Örnekleme dâhil edilen girişimlerin tamamı teknoloji odaklı olup 2009-2017 yılları arasında kurulmuş firmalardır. Startuplar yapıları gereği çok hızlı büyüyen ve ölçeklenebilir teknogirişimlerdir. 2017 yılında kurulmuş bir startup, araştırmanın uygulaması esnasında yaklaşık 1,5 senelik bir firmadır. Bu süre bir startupın ölçeklenebilir olması için yeterli bir süredir. Deloitte Technology Fast 50 raporu 2016 yılı verilerine göre ilk sırada Hacettepe Teknokentte faaliyetlerini sürdüren BilgiKent firması yer almaktadır. Firma 2009 yılında kurulmuş ve 2012-2016 yılları arasında %16.015 büyüme (ciro artışı) göstermiştir. 2017 raporunda ise birinci sırayı 2013 yılında kurulan ve kuruluşundan sonraki 4 yıl içerisinde %4.564 oranında büyüme gösteren OPLOG firması almıştır. Firma Bilkent Cyberpark'da faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle teknogirişim sermaye desteğinin başladığı tarih olan 2009 yılı temel alınarak araştırma örnekleme oluşturulmuş ve 2009 ile 2017 yılları arasında kurulmuş girişimler örnekleme dâhil edilmiştir. Startupları tanımlarken kullanılan sayısal veriler (toplam gelir, firma yaşı vb.) genel olarak net bir ifade içermemektedir. Birçok uzman startupların kuruluşundan 5 yıl geçtikten sonra artık startup olmaktan çıktığını belirtmektedir. Oysa girişimciler bu konuda farklı görüşlere sahiptir. Pek çoğu, startupın bir kültür olduğunu belirtmekte, her yaşta ve büyüklükte, sayısal verilerle ölçülemeyen girişimlerin bile bu kültürü taşıdıklarını ileri sürmektedir (Robehmed, 2013; Marangoz, 2016) (Aktaran: Şahin, 2018:683).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Ankara Sanayi Odası (ASO), TÜBİTAK ve KOSGEB gibi kuruluşların veri tabanında startup olarak kabul

edilebilecek firmalar için ayrı bir kayıt sistemi yer almamaktadır. Startupswatch'ın (Türkiye'deki startupların en güncel veri ve analizlerini sunan platform) web sitesi taranarak Ankara'da faaliyet gösteren firmalar belirlenmiştir. Firma bilgileri Ankara'daki tüm teknokent ve kuluçka merkezlerinin web siteleri üzerinden doğrulanmıştır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın 2009-2015 yılları arasında yürüttüğü Teknogirişim Sermaye Desteği programından destek almaya hak kazanan girişimcilerin verilerini paylaştığı teknoag.sanayi.gov.tr web sitesi irdelenmiştir. Çift taraflı kontrol sonrasında Ankara'da 2009 yılında kurulmuş ve günümüzde aktif olan 370 startup firma olduğu gözlemlenmiştir. Örneklem hacmini belirlemek için aşağıda yer alan formül uygulanmış ve % 95 güvenirlilik düzeyi ( $z=1,96$ ) ve %6,5 hata düzeyi alınmıştır (Nakip, 2013:306) (Aktaran: Şahin, 2018:683).

$$n = \frac{N(pq)Z^2}{(N - 1)E^2 + (pq)Z^2}$$

Ana kütle hacmi ( $N=370$ ) belli olduğu için yukarıdaki formülden faydalınarak örneklem hacmi ( $n$ ) 141 olarak belirlenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, örnekleme çerçevesi belli olduğu için olasılıklı örnekleme kullanılmıştır. Olasılıklı örnekleme yöntemleri içerisinde basit tesadüfi örnekleme tercih edilmiş ve toplam 370 firmadan 141'ne ulaşılabilmektedir.

#### 4.4.2. Araştırmanın Ölçekleri ve Veri Toplama Aracının Tasarımı

Literatürdeki tüm ölçekler değerlendirildikten sonra pazar odaklılık ölçeğinde Narver vd., (2004) çalışması ile duyarlı pazar odaklılık ve proaktif pazar odaklılık için geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Firma performansı ölçeğinde ise pazar ve finansal performans ölçeği ifadeleri Spanos ve Lioukas (2001) ve Auh ve Mengüç (2005) çalışmalarının birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Yenilik

performansı ölçek ifadeleri için Bulut vd.'nin (2009), Antoncic ve Hisrich (2001), Neely ve Hii (1998) ile Hagedoorn ve Cloodt (2003) çalışmalarından faydalanarak oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Cezbedici pazarlama ölçeği için ise Bleoju vd. (2016) çalışması kapsamında ortaya koydukları ölçekten faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında faydalanılan tüm ölçekler Tablo 5'te bir arada sunulmaktadır.

**Tablo 5:** Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler

DEĞİŞKENLER	İfade Sayısı	Araştırmada Kullanılan Ölçekler
<b>Pazar Odaklılık</b>	<b>15</b>	<b>Narver vd. (2004)</b>
Duyarlı Pazar Odaklılık	7	
Proaktif Pazar Odaklılık	8	
<b>Firma Performansı</b>	<b>13</b>	<b>Spanos &amp; Lioukas (2001)</b> <b>Auh &amp; Mengüç (2005)</b>
Finansal Performans	3	
Pazar Performansı	3	
Yenilik Performansı	7	<b>Bulut vd. (2009)</b>
<b>Cezbedici Pazarlama</b>	<b>10</b>	<b>Bleoju vd. (2016)</b>

Pazar odaklılık ölçümü gerçekleştirilirken 5'li Likert tipi ifadelerden faydalanılmıştır [(1) Kesinlikle Katılmıyorum... (5) Kesinlikle Katılıyorum]. Firma finansal performansı ve pazar performansı ifadelerinde cevaplayıcının kendi firmasını pazardaki diğer firmalarla son üç yıla dönük bir kıyaslama yaparak ve cevaplarını (1) çok kötü (2) kötü (3) orta (4) iyi ve (5) çok iyi ifadeleri üzerinden değerlendirmesi istenmiştir. Yenilik performansı değerlendirmesinde ise cevaplayıcının firma yenilik stratejilerini (1) kesinlikle önemsiz (2) önemsiz (3) ne önemli ne önemsiz (4) önemli ve (5) kesinlikle önemli ifadeleri üzerinden değerlendirmesi istenmiştir.

Anket soruları, anket formu son haline getirilmeden evvel seçilmiş 7 startup firma sahibi girişimci ile gerçekleştirilen odak grup toplantısında değerlendirilmiştir. Her bir ifade tartışılmış, özellikle pazarlama terimlerine açıklık getirilmiştir. Girişimciler için anlaşılır kılınacak halde yalın ve açık ifadelere dönüştürülmüştür. Ayrıca orjinal dilinde İngilizce olan ifadeler için geri tercüme yöntemi uygulanmış (Ronen ve Shenkar, 1985), araştırmacı yazar tarafından yapılan çeviri yazarın kurumunda görev yapan İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümü öğretim elemanlarından oluşan üç kişilik bir ekip tarafından değerlendirilmiştir. Ardından aynı kurumun İngilizce hazırlık biriminde görevli ve konuya hakim olmayan bir uzman tarafından yapılan aynı metnin çevirisi yine üç kişilik ekip tarafından incelenmiştir (Şahin, 2018:683). Hem odak grup hem de geri tercüme yöntemi ile değerlendirilen ifadeler için gereken uyarlamalar yapılmış ve anket son halini almıştır. Ardından anketler pilot uygulama için hazırlanmış ve 20 girişimciye pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Burada herhangi bir düzeltmeye ihtiyaç duyulmamasından aynı anket formu tüm cevaplayıcılar ile paylaşılmıştır. Toplamda 182 firmaya ulaşılmış, 141 tanesinden dönüş alınmıştır. Uygulama süreci Şubat-Haziran 2018 aralığında gerçekleştirilmiştir. Telefon ile ulaşılan girişimcilere ön bilgi verilmiş ardından anket formu e-posta ile gönderilmiştir. Anket formuna erişim için web bağlantısı geliştirilmiş ve e-posta içerisine yerleştirilmiştir. Çevrimiçi anket yönteminin tercih edilmesi ile anket formu doldurulurken karşılaşılabilecek hata payı sıfırlanmıştır.

Veri toplama süreci tamamlandıktan sonra IBM SPSS.20 istatistik programı kullanılarak veriler sisteme girilmiş ve çeşitli analizler yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

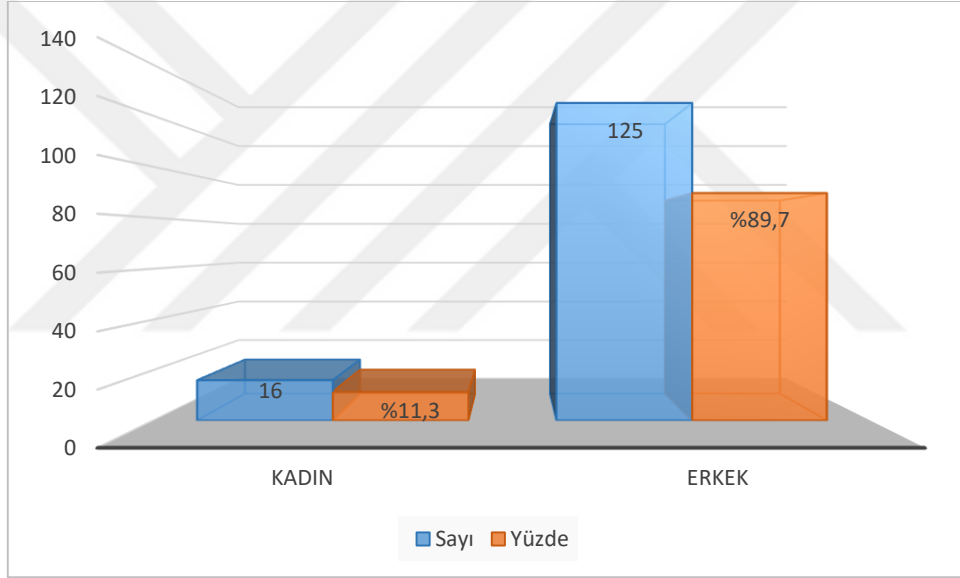
Sosyal bilimler araştırmaları iki değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin pozitif veya negatif yönlü oluşunu ortaya çıkarmaya olanak sağlamaktadır. Örneğin reklam faaliyetlerinin artışının satışlara herhangi bir etkisinin olup olmadığı, var ise bu etkinin gücü veya hangi yönde gerçekleştiği regresyon analizi ile ortaya konmaktadır. İlk değişken bağımsız olup, bağımsız değişkendeki herhangi bir değişim ise bağımlı değişkene etki etmektedir. Çalışmada bağımsız

değişken olan pazar odaklılığın, bağımlı değişken olan firma performansı üzerindeki etkisinin ortaya konması için basit regresyon analizinden faydalanılmıştır. Ortada herhangi bir ilişkinin olup olmadığı ise öncelikli olarak korelasyon analizi ile incelenmiştir. Aynı zamanda değişkenlerin alt boyutlarının kendi içinde etkileşimi aynı analiz yöntemi ile ortaya konmuştur. Alt boyutların birbirinden farklı ifadelerden oluşmasından dolayı ifadeler kendi içlerinde sınıflandırılmış ve daha özet bir yapıya kavuşmuştur. Bunun için regresyon analizi gerçekleşmeden önce faktör analizinden faydalanılmış ve değişkenler birbirine yakın faktörler altında toplanmıştır. Araştırmanın diğer kısmı olan moderatör etkinin varlığını sorgulamak için hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Böylelikle cezbedici pazarlama değişkeninin pazar odaklılık-firma performansı ilişkisine düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı ana hipotez ve alt hipotezlerde yer verilen değişkenler üzerinden incelenmiştir.

## 4.5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZLERİ

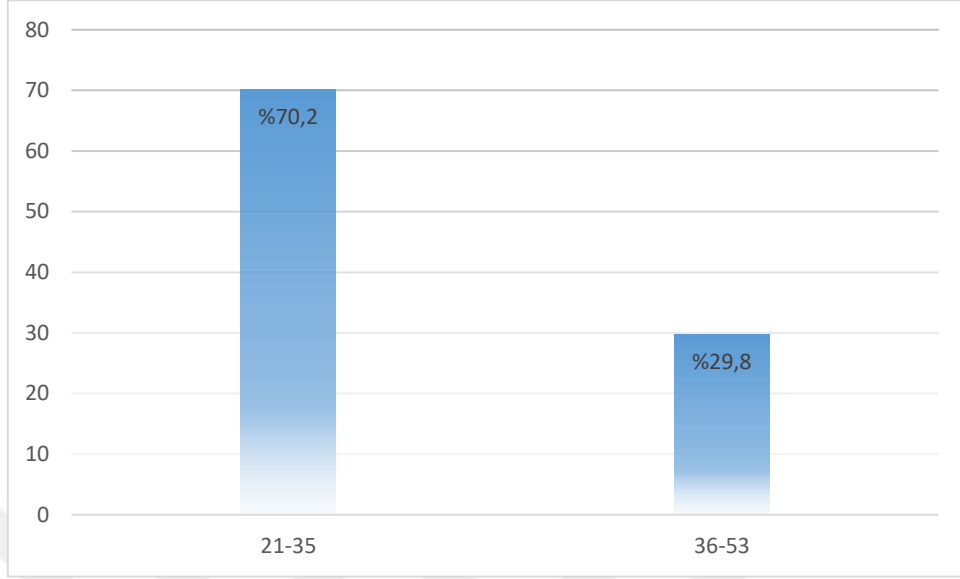
### 4.5.1. Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan girişimcilerin cinsiyeti, yaşı ve eğitimi ile ilgili elde edilen bulgulara aşağıda sırasıyla yer verilmektedir.



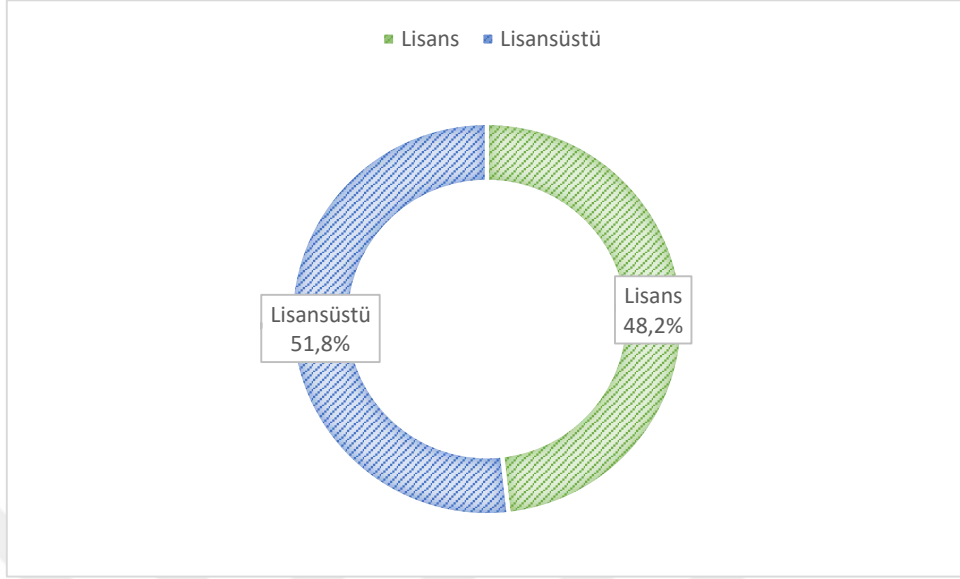
**Şekil 27:** Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Şekil 27’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan startupların kurucusu veya ortağı olan 141 girişimcinin 125’i erkek, 16’sı kadındır. Yüzelik oran üzerinden değerlendirildiğinde %88,7 oranında erkek, % 11,3 oranında kadın girişimci gözlemlenmektedir. Sonuçlara göre kadın girişimciler erkek girişimcilere kıyasla oldukça düşük bir orana sahiptir. Bu durum Türkiye ve dünya geneli ile uyumludur denilebilir.



**Şekil 28:** Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

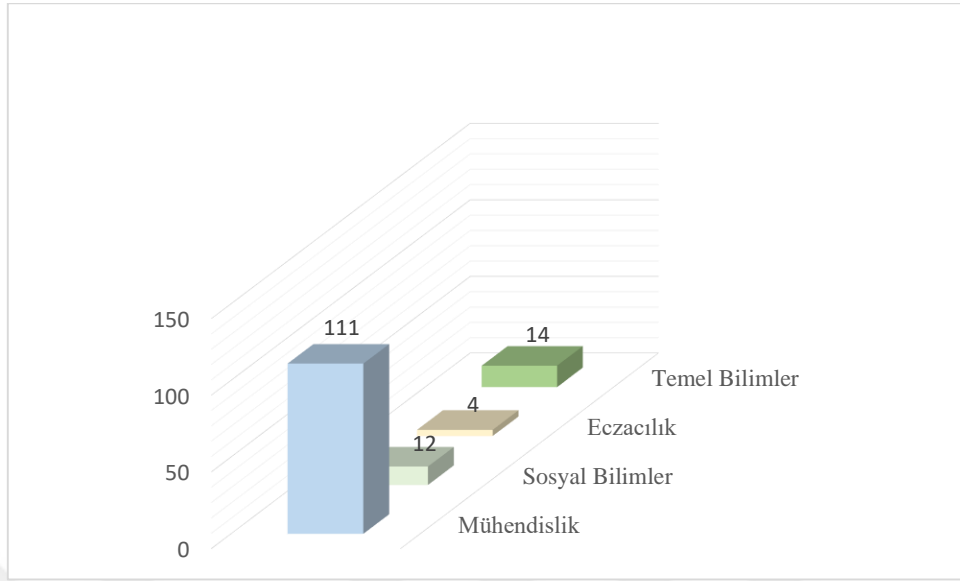
Araştırmaya katılan girişimcilerin yaş aralığı iki grupta sınıflanmıştır. Bunlardan ilki 21-35 yaş aralığıdır ve araştırmaya katılan girişimcilerin 99 tanesi bu yaş aralığında olup %70,2'sini temsil etmektedir. İkinci grupta ise 42 girişimci 36-53 yaş aralığında dağılım göstermektedir ve %29,82'lik paya sahiptir. Girişimcilerin çoğunluğunun genç olması startup kavramına uygun olup, olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir.



**Şekil 29:** Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan girişimcilerin eğitim düzeyleri irdelendiğinde Şekil 29'daki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre girişimcilerin %51,8'si lisansüstü eğitime ve %48,2'si lisans eğitimine sahiptir. Görüldüğü üzere teknoloji girişimlerinin kurucu sahipleri veya ortakları en az lisans seviyesinde eğitime sahiptir. Lisansüstü eğitimi olan girişimciler sadece lisans eğitimi olan girişimcilerden daha yüksektir. Girişimcilerin yarısından az fazlasının yüksek lisanslı olması, yüksek lisans eğitiminin sadece bir akademik ünvan değil, aynı zamanda bilgi birikimi ve analitik yaklaşım için duyulan bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir denilebilir.



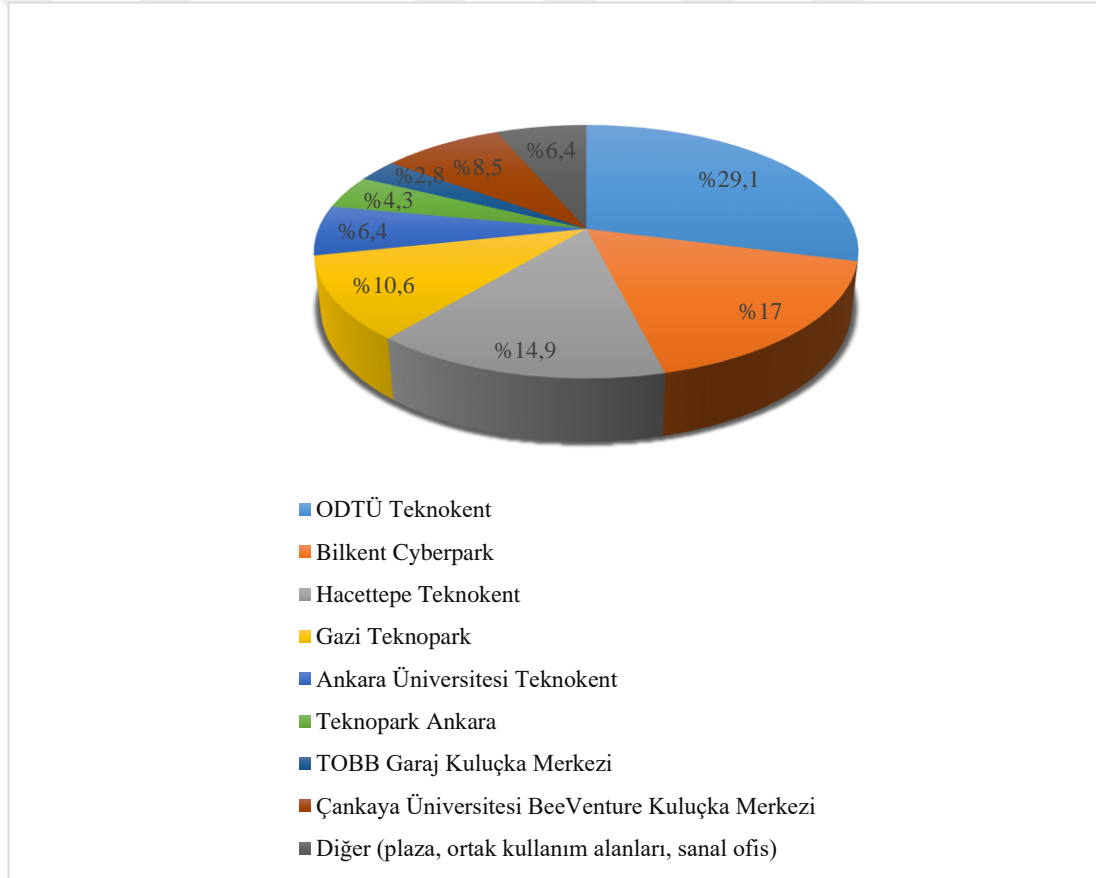


**Şekil 30:** Araştırmaya Katılan Girişimcilerin Lisans Eğitimlerinin Alanlara Göre Dağılımı

Araştırma örnekleminde yer alan girişimcilerin lisans eğitimlerini hangi alanda aldıkları incelendiğinde Şekil 30'daki sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre 141 katılımcının 111'i mühendislik eğitimi almıştır. 14 tanesi temel bilimler, 12 tanesi sosyal bilimler ve 4 tanesi ise eczacılık eğitimini tamamlamıştır. Yüzdeler oranlar açısından değerlendirildiğinde sonuçlar sırasıyla mühendislik eğitimi için %78,7, temel bilimler eğitimi için % 9,9, sosyal bilimler için %8,5 ve eczacılık eğitimi için %2,8'dir. Girişimcilerin çoğunun mühendislik kökenli olmaları doğal olup, genel Türk girişim anlayışına uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

#### 4.5.2. Araştırmaya Katılan Start-upların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dâhil olan start-upların faaliyet alanı, çalışan sayısı, devlet hibe desteklerinden faydalanıp faydalanmadıkları, faydalanan start-upların hangi devlet hibe desteğini kullanmış olduğu, patent başvuruları ve faaliyet merkezleri ile ilgili bilgilere bu bölümde sırasıyla yer verilmektedir.



Şekil 31: Araştırmaya Katılan Start-upların Bulunduğu Faaliyet Merkezlerine Göre Dağılımı

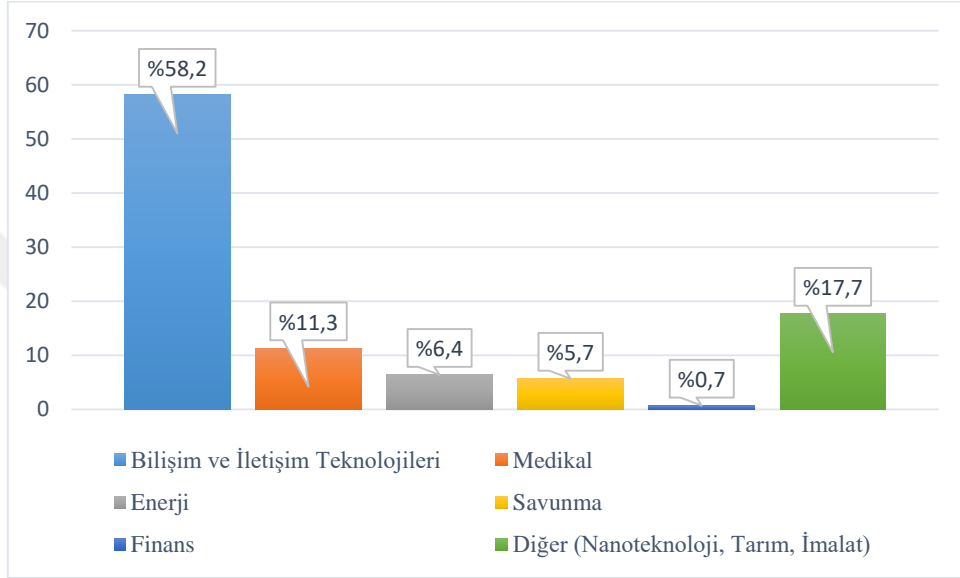
Startup kültürü ve girişimcilik ekosistemini sürdürülebilir kılan teknokent ve kuluçka merkezlerinin girişimciler tarafından tercih edilir olması çalışmaya da yansımıştır. Araştırmaya katılan startupların %93,6'sı teknokent ve kuluçka merkezlerinde faaliyet göstermektedir. Diğer başlığı altında yer alan plaza, ortak kullanım alanı, sanal ofis gibi merkezler %6,4 oranında tercih edilmiştir. Şekil 31'de detayları verilen sonuçlara göre araştırmada yer alan startupların 41 tanesi ODTÜ Teknokent'te faaliyet göstermekte ve toplam katılımcıların %29,1'ini oluşturmaktadır. Sıralamada en yüksek orana sahip ODTÜ Teknokent'in ardından Bilkent Cyberpark gelmektedir. Katılımcıların %17'si Bilkent Cyberpark'ta faaliyet göstermektedir. Bu oran 24 startuya karşılık gelmektedir. 21 startup ise %14,9 oran ile Hacettepe Teknokent'te yer almaktadır. Gazi Teknopark ise 15 startuya ev sahipliği yapmakta ve %10,6'lık bir paya sahiptir. Ankara Üniversitesi Teknokent'te ise %6,4'lük oran ile 9 startup yer almaktadır. Örnekleme dâhil olan teknokentler arasında son sırada %4,3'lük oran ile Teknopark Ankara yer almaktadır. Teknopark Ankara'da katılımcılardan 6 startup faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan 11 startup ise ODTÜ Teknokent yerleşkesi içerisinde yer alan KOSGEB-TEKMER'de faaliyet göstermektedir. Yerleşke teknokent içinde konumlandığı için araştırma kapsamında ayrı bir başlık altında değerlendirilmemiştir. Araştırmaya katılan ve KOSGEB-TEKMER'de faaliyet gösteren katılımcıların tamamı bu yerleşkededir.

Teknokentler dışında kuluçka merkezleri de araştırmaya dâhil edilmiştir. Çankaya Üniversitesi BeeVenture Kuluçka Merkezi'nde faaliyet gösteren 12 startup ve TOBB Garaj Kuluçka Merkezi'nde faaliyet gösteren 4 startup üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Merkezlerde yer alan startupların toplam katılımcılara oranı ise sırasıyla %8,5 ve %2,8'dir.

Startup kültürünün oluşmasında teknokentler ve kuluçka merkezleri önemli katkılar sağlamaktadır. Yönetimler tarafından organize edilen startuplara yönelik eğitimler, ekosistemin önde gelenlerinin katılım gösterdiği seminerler, çeşitli yarışmalar ve sosyal etkinlikler farklı bir çalışma ortamının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda birbirleri ile olan iletişim ve ortaya çıkan sinerji

startupların aynı çatı altından toplanmasına neden olmaktadır. Çalışmadaki startuplar da %93,6'lık bir oranla teknokentler ve kuluçka merkezleri altında toplanmıştır. Sonuçlar Ankara'da yer alan teknokent ve kuluçka merkezlerinin startuplar için cazibe merkezi olduğunu destekler niteliktedir.

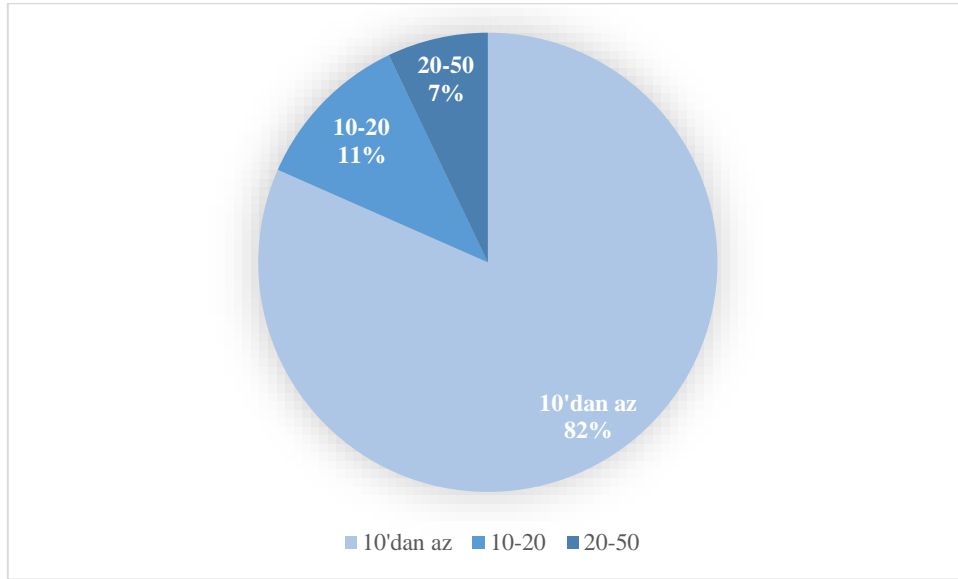


**Şekil 32:** Araştırmaya Katılan Startupların Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında startupların faaliyet gösterdikleri alanların da gözlemlenme fırsatı bulunmuştur. Bilişim ve iletişim teknolojileri araştırmaya katılan startupların en fazla faaliyet gösterdikleri sektördür. 82 startup bilişim ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösterirken 16 startup medikal sektörde, 9 startup enerji sektöründe, 8 startup savunma sektöründe ve 1 startup finans sektöründe yer almaktadır. Geriye kalan 25 startup ise nanoteknoloji, tarım ve imalat sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Sektörlerin yüzdeleri oranlarına ise Şekil 32'de yer verilmektedir.

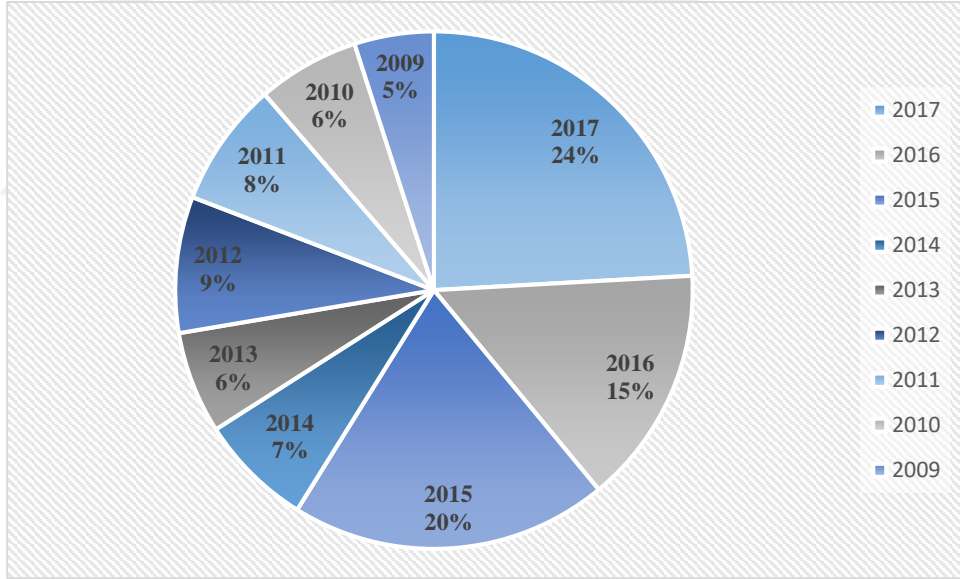
Bilgi ve İletişimi Teknolojileri (BİT) küresel pazarda Information and Communications Technology (ICT) sektörü araştırmaya katılan startupların en

fazla faaliyet gösterdiği sektördür. Telekomünikasyon, internet, e-ticaret, donanım ve yazılım geliştirme/servis bu sektörün alt sektörleri olarak kabul edilmektedir. Daha önceki bölümde atıfta bulunulan Deloitte raporuna göre Türkiye’de 2017 yılının en hızlı büyüyen 50 startuptan ilk 10’u BİT sektörü içerisinde yer almaktadır. 2010-2018 yılları arasında ise en yüksek rakamlarla çıkış (exit) yapan start-uplar da e-ticaret ağırlıklı olmak üzere BİT sektöründedir. Avrupa Startup Monitörü (European Startup Monitor) 2016 yılı verilerine göre Avrupa’da faaliyet gösteren start-upların %48,9’ BİT sektörü, %5,8’i medikal, %5,2’si finans sektöründe ve % 40,1’lik kısım (gıda, eğitim, yeşil teknoloji gibi) diğer sektörlerde yer almaktadır (ESM, 2016). Yine aynı rapora göre kalkınmış ülkelerden İngiltere’de %18,8 ile e-ticaret, Finlandiya (%21,1), Belçika’da %23, Avusturya’da %17,2 ve Almanya’da %15 ile yazılım sektörü birinci sırada gelmektedir (ESM, 2016). CB Insights’a (2018) göre ise dünyada 2018 yılında *unicorn* olmuş start-upların %15’i yazılım ve internet hizmetleri, %14’ü e-ticaret ve %12’si finansal teknoloji sektöründedir (CB Insights, 2018). Araştırma sonuçlarına göre start-upların büyük bir çoğunluğunun BİT sektöründe olması doğal kabul edilip, dünyadaki eğilime paralel bir seyir göstermektedir.



**Şekil 33:** Araştırmaya Katılan Start-upların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Startuplar başlangıçta bir veya iki kişilik ekiplerle iş fikrini gerçekleştirmeye çalışan yapılardır. Kısıtlı bütçe ve imkânlar yüzünden çalışan sayısı hedeflenen büyüme oranına sahip olana kadar minimum sayıda tutulmaktadır. Bu durumla uyumlu olarak araştırma örnekleminde yer alan startupların %82'sinin 10'dan az çalışanı bulunmaktadır. 141 startupın 115 tanesinde bu durum gözlemlenmektedir. 16 startupın çalışan sayısı 10 ila 20 arasında değişirken sadece 10 startupın 20'den fazla çalışanı vardır. Bu son grubun içinde tek bir startupın 50 çalışanı vardır. Bu nedenle 20'den fazla çalışanı olanların üst sınırı 50 olarak belirlenmiştir. Bu iki grubun yüzdelik oranı Şekil 33'den görüleceği üzere sırasıyla %11 ve %7'dir.



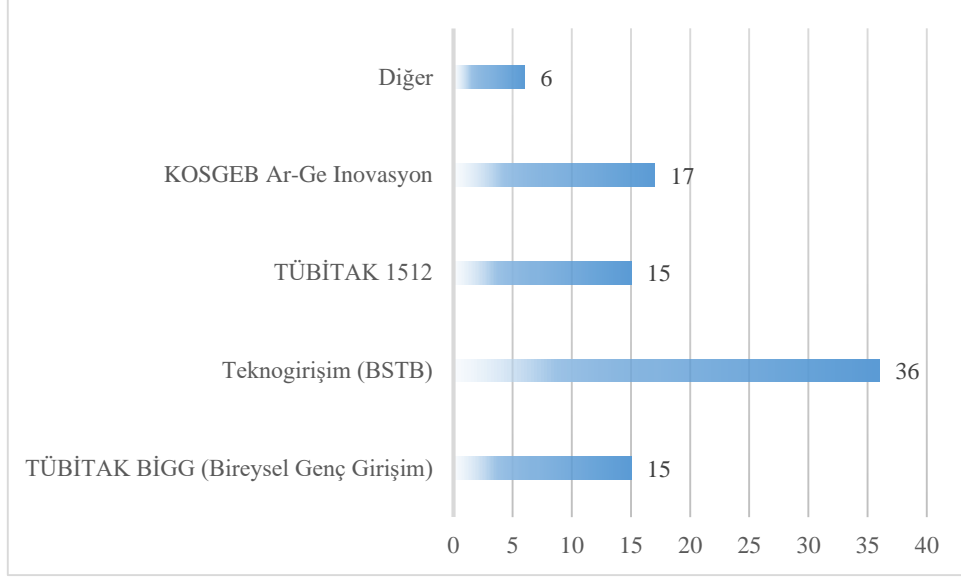
**Şekil 34:** Araştırmaya Katılan Startupların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Şekil 34'te yer verildiği üzere, araştırmaya katılan startupların 34'ü 2017 yılında, 21'i 2016 yılında, 28'i 2015 yılında, 10'u 2014 yılında, 9'u 2013 yılında, 12'si 2012 yılında, 11'i 2011 yılında, 9'u 2010 yılında ve son olarak 7'si 2009 yılında kurulmuştur. 2009 yılı BSTB tarafından fonlanan Teknogirişim Sermayesi Programının başlangıç yılıdır. O nedenle araştırmada 2009 yılı temel alınmıştır.

Araştırmaya katılan girişimlerin çoğunluğu (yaklaşık %59'u) 1 ila 3 yıllık firmalardır. Bu firmalar startup özelliklerini muhafaza etmek için ideal yaşıdır. Çünkü 3 yıl sonrasında startup yapısından çıkıp geleneksel işletmeye dönüşme ihtimalleri artmaktadır. Amerikan Nüfus Bürosu'nun 1980-2005 yılları arasında istihdama ve büyümeye en çok katkı yapan firmaların 5 yaşın altındaki yenilikçi girişimler olduğu görülmüştür. Benzer çalışmalar İsrail, Hindistan, Çin, Singapur ve Yeni Zelanda'da da aynı sonucu vermiştir (Cansız, 2013:17).

ESM (European Startup Monitor), startupları 10 yaşın altında, yenilikçi teknoloji veya iş modeline sahip, organizasyonel yapılanma ve büyüme odaklı firmalar olarak tanımlamaktadır (ESM, 2016). 2016 yılı verilerine göre Avrupa'daki startupların ortalama yaşı ise 2.4'tür. Araştırma kapsamında bu özellikle dikkate alınarak 2009 yılında kurulmuş startuplar örnekle içine dâhil edilmiştir. Startuplar bir yıl içinde bile ölçeklenir olabilmektedir. O yüzden 2017 yılında kurulan startuplar da örnekleme dâhil edilmiştir.

Devlet destekleri kapsamında teknoloji odaklı girişimlere yönelik çeşitli fon kaynakları bulunmaktadır. Pek çok startup kuruluş aşamasında bu desteklerden faydalanmaktadır. Araştırmaya dâhil olan startupların 89'u bu desteklerin herhangi birinden faydalanmıştır. 52 startup ise herhangi bir devlet desteği almamıştır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus destekten faydalanmayanlar arasında bir kuruma başvuru yapmış olan ancak başvurusu kabul edilmemiş olan girişimler de vardır. Bunun için devlet desteklerinden faydalanmamış startuplar içerisinde ayrıca bir ayırım yapılmamıştır.



**Şekil 35:** Araştırmaya Katılan Startupların Faydalanmış Oldukları Devlet Desteği

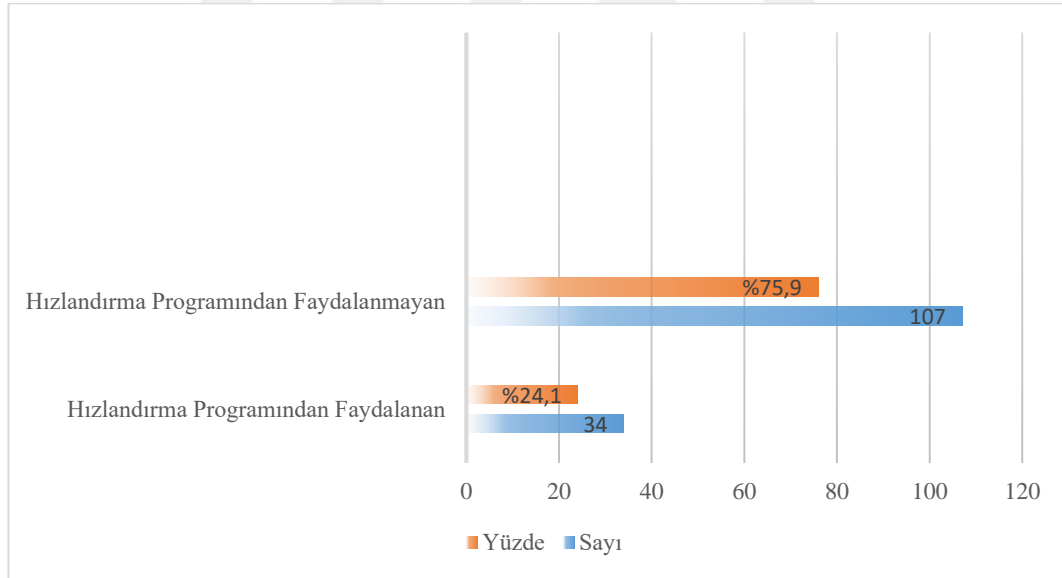
Şekil 35’te araştırma kapsamındaki startupların faydalanmış olduğu devlet destekleri yer almaktadır. Örneklemdaki startuplar en fazla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından ilk kez 2009 yılında başlatılan Teknogirişim Sermaye Desteği programından faydalanmıştır. Toplamda 89 startup devlet desteği almış olup bu sayının %25,5’na karşılık gelen 36 startup bu destekten yararlanmıştır. KOSGEB Ar-Ge İnovasyon Programı üzerinden girişimcilik desteği olarak faaliyete başlayan startup sayısı 17 olup, toplamın %12,1’ine karşılık gelmektedir. TÜBİTAK’ın 2015 yılına kadar 1512 Teknogirişim Sermaye Desteği Programı başlığı altında çağrıya çıktığı programdan 15 startup destek almıştır. 2015 yılından sonra TÜBİTAK-BİGG Bireysel Genç Girişim Programına dönüşen destekten de 15 startup faydalanmıştır. Her iki grubun yüzdelik payı toplam destek oranları içerisinde %10,6’ya karşılık gelmektedir. 6 startup ise diğer başlığı altında çeşitli hibe desteklerinden faydalanmış olup %4,3’lük bir paya sahiptir.

Araştırmaya dâhil olan startupların fikri ve sınai mülkiyet haklarını korumak adına TPE’ye yapmış oldukları patent başvuruları veya mevcut durumda sahip oldukları patentler irdelenmiştir. Buna göre 141 startupın büyük çoğunluğuna karşılık gelen 100 startup henüz patent başvurusunda bulunmamıştır. Patent başvurusu gerçekleştirilmemiş startupların yüzdelik oranı %70,9’dur. Geriye kalan



41 startupın patent başvurusu gerçekleşmiş, bunlardan %13,5 oranındaki 19'u patent sahibi olurken, %15,6'lık kısmının patent süreci devam etmektedir. Patent süreci devam eden startup sayısı 22'dir.

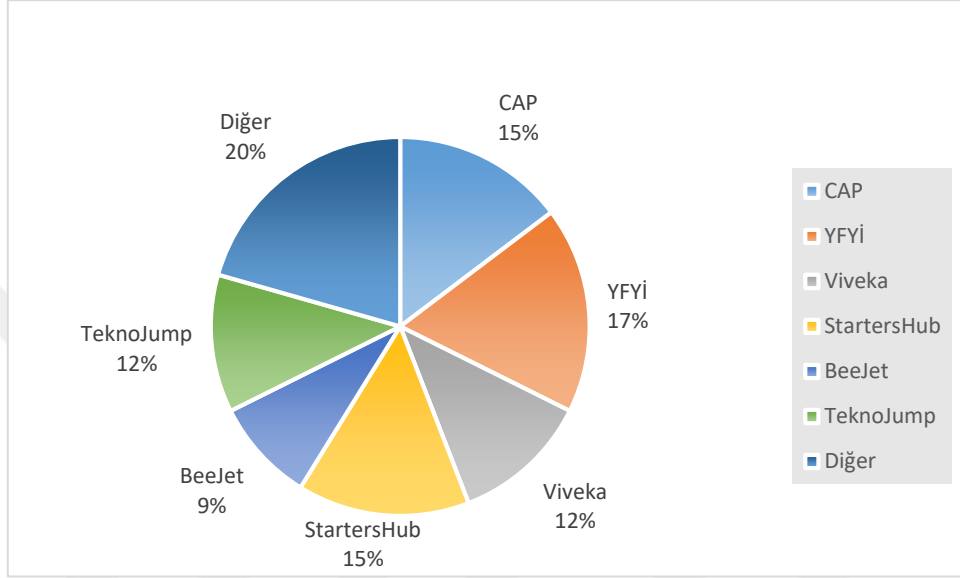
Startupların patent başvuru sayılarının düşük olması patent bilincinin yeterince gelişmediğini ortaya koymaktadır. Konu ile ilgili ekosistemde çeşitli eğitimler ve bilgilendirme toplantıları yapılıyor olsa da örnekteki patent başvuru oranı düşüktür. Bu sonucun diğer nedenleri patent süreçlerinin maliyetli ve uzun süreçler olması olabilir. Öte yandan patent başvurusunun gerçekleştirilebilmesi için patentin yenilik, buluş basamağı ve sanayiye uygunluk gibi kriterlere de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikleri olmayan iş fikirlerinin patent serüveni başlamadan son bulmaktadır.



**Şekil 36:** Araştırmaya Katılan Startupların Hızlandırma Programından Faydalanma Durumuna Göre Dağılımı

Hızlandırma programlarının son dönemde artan bilinirliği ve başarısı sayesinde araştırmaya katılan startupların hızlandırma programlarından faydalandıkları gözlemlenmiştir. Şekil 36'daki verilere göre, araştırmaya katılan

startupların %24,1'i hızlandırma programlarına katılmıştır. Bu oran örneklem içerisinde 34 startupı temsil etmektedir. %75,9'u ise yani 107 startup herhangi bir hızlandırma programından faydalanmamıştır.



**Şekil 37:** Araştırmaya Katılan Startupların Faydalanmış Oldukları Hızlandırma Programlarının Dağılımı

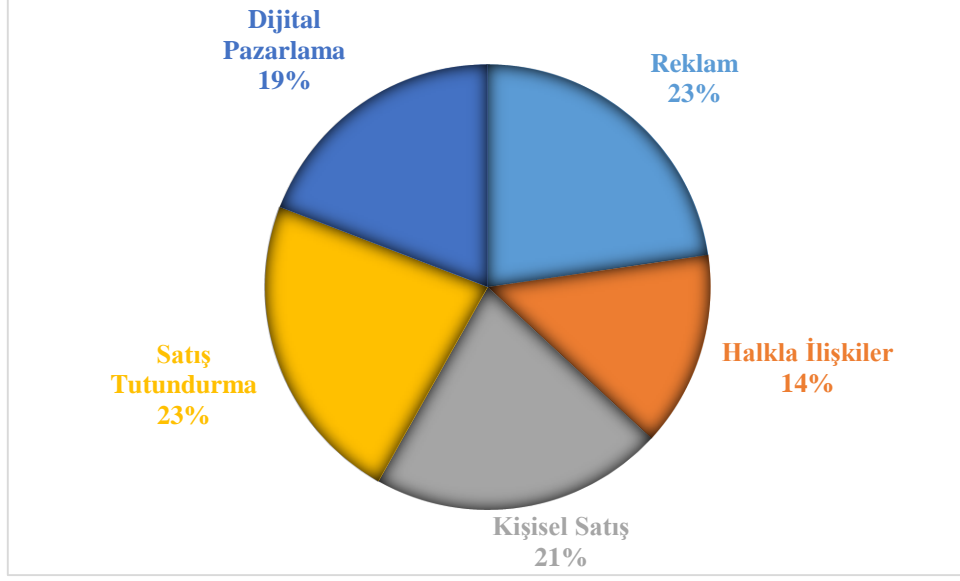
Hızlandırma programlarının dağılımına Şekil 37'de yer verilmektedir. Buna göre hızlandırma programlarından faydalanmış 34 startupın 6 tanesi ODTÜ ve ODTÜ Teknokent'in organize ettiği Yeni İşler Yeni Fikirler (YFYİ) programından faydalanmıştır. Program ilk kez 2004 yılında gerçekleşmiş olup Türkiye'nin ilk hızlandırma programıdır. İkinci sırada uluslararası hızlandırma programları StartersHub ve Bilkent Cyberpark tarafından düzenlenen Cyberpark Acceleration Program (CAP) gelmektedir. Bu programlardan %15 lik paya sahip 5'er startup faydalanmıştır. ODTÜ Teknokent'in organize etmiş olduğu uluslararası hızlandırma programı TeknoJUMP'dan faydalanan 4 startup vardır ve %12'lik dilime karşılık gelmektedir. Viveka'nın hızlandırma programına da 4 startup katılmıştır ve %12'lik orana sahiptir. Çankaya Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi'nin 2017 yılında ilkinin gerçekleştirmiş olduğu BeeJet hızlandırma

programından %9'luk paya karşılık gelen 3 startup faydalanmıştır. Geriye kalan ve %'20'lik dilimde kalan 7 startup ise diğer hızlandırma programlarına katılım göstermiştir.

Türkiye'deki hızlandırma programları dünyadaki örneklerinden daha farklı bir yapıdadır. İdeal hızlandırma programlarında gelecek vaat eden startupler için yatırımcılar ile hisse paylaşımı söz konusu iken Türkiye örnekleri geleneksel bir yarışma modeli ile ödüllendirme şeklindedir. Hızlandırma programlarının tohum yatırımlarda daha fazla tercih edilmesi ve araştırmadaki startuplerin %24'ünün (2017 yılında kurulan) başlangıç aşaması girişim olması bu sonuçlar ile çelişmiş gibi görülebilir. Ancak BİGG programının da esasen bir hızlandırma programı olduğu unutulmamalıdır. Yani 34 firmanın 15'i BİGG programına katılmıştır. Aynı zamanda hızlandırma programlarının Türkiye'de YFYİ dışında çok da yaygın bir program olmaması bu sonuçların doğmasına neden olmuştur. BİGG programı 2015 yılından beri aktiftir. YFYİ ise hızlandırma programı olarak kabul edilse de geleneksel bir yarışma ve ödüllendirme modelini uygulamaktadır.

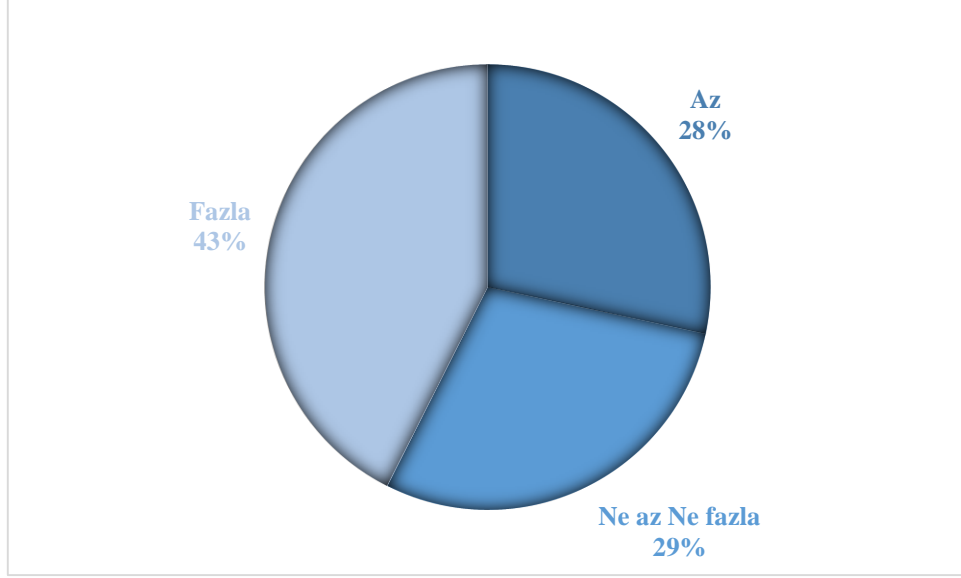
#### **4.5.3. Pazarlama Teknikleri ve Dijital Pazarlama Kullanım Oranları ile İlgili Bulgular**

Araştırmaya katılan startuplerin kullanmış oldukları pazarlama teknikleri sorgulanmıştır. Buna göre reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış tutundurma ve dijital pazarlama kullanım oranları tercihleri elde edilmiştir.



**Şekil 38:** Araştırmaya Katılan Startupların Tercih Ettikleri Pazarlama Tekniklerinin Dağılımı

Şekil 38’de yer alan sonuçlara göre startupların %23’ü birinci sırada hem reklam hem de satış tutundurma tekniklerinden faydalanmaktadır. Araştırma kapsamındaki 141 startupın 32’sine karşılık gelen bu oran, startupların en fazla tercih etmiş oldukları pazarlama tekniklerini ortaya çıkarmaktadır. İkinci sırada %21’lik pay ile kişisel satış gelmektedir, 30 startup kişisel satışı çok yoğun olarak kullandıklarını belirtmiştir. Dijital pazarlamayı katılımcıların %19’una karşılık gelen 27 startup, en çok tercih ettikleri pazarlama tekniği olarak belirtmiştir. Son sırada 20 startup tercihi ile halka ilişkiler gelmektedir. Yüzdelik oranı ise 14’tür.



**Şekil 39:** Araştırmaya Katılan Startupların Dijital Pazarlama Yöntemini Tercih Etme Oranı

Araştırmaya katılan startupların dijital pazarlamayı tercih oranları Şekil 39'da yer verilmektedir. Şekil üç başlık halinde oluşturulmuştur ancak cevaplayıcılara esasen beş başlık sunulmuştur. Buna göre, girişimcilerin 26'sı (%18) dijital pazarlamayı çok fazla, 34'ü fazla (%24), 41'i (%29) ne az ne fazla, 20'si (%14) az ve kalan 20'si (%14) çok az kullanmaktadır. Sonuçlar birleştirildiğinde %43'ü fazla, %28'i az kullanıldığını belirtirken orta seviyede olanlar %29'luk bir orana karşılık gelmektedir.

#### 4.5.4. Faktör Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracında yer alan Likert ölçekli ifadeler için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür (Nakip, 2013:511).

Pazar odaklılık, firma performansı ve cezbedici pazarlama boyutları için uygulanmış faktör analizlerine aşağıdaki kısımda yer verilmektedir. Araştırma modelinden bahsederken belirtildiği üzere pazar odaklılık değişkeni, duyarlı pazar odaklılık ve proaktif pazar odaklılık alt boyutlarından, firma performansı değişkeni finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı boyutlarından oluşmaktadır. Cezbedici pazarlamanın ise herhangi bir alt boyuta sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Böylece hem bağımsız değişkenler hem de bağımlı değişkenler irdelenmiştir.



**Tablo 6:** Pazar Odaklılık Alt Boyutları ile ilgili Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler		Faktör I	Faktör II
DPO-1	İşletmemiz müşterilerimizin ihtiyaçları doğrultusunda hizmet vermeye odaklanır ve bu süreci sürekli olarak takip eder.	0,688	
DPO-2	Başarılı veya başarısız müşteri deneyimlerinden elde edilen her türlü bilgi işletmenin tüm birimleri arasında paylaşılır.	0,752	
DPO-3	Rekabet avantajı elde etmede stratejimiz, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamamıza dayanır.	0,720	
DPO-4	Müşteri tatminini (satış sonrası )sistematik bir şekilde ve sık sık ölçeriz.	0,686	
DPO-5	Rakiplerimize kıyasla çok daha fazla müşteri odaklıyız.	0,632	
DPO-6	Bu işletmenin öncelikli olarak müşterilerine hizmet etmek için varlığını sürdürdüğüne inanırım.	0,682	
DPO-7	Müşteri tatmini ile ilgili elde edilen bilgiler işletmenin tüm birimlerinde düzenli olarak paylaşılır.	0,675	
PPO-8	Müşterilerimize gelecekte neye ihtiyaçları olacağını anlayabilmeleri için pazardaki gelişmeleri anlamaları konusunda yardımcı oluruz.		0,740
PPO-9	Sürekli olarak müşterilerimizin kendilerinin dahi haberdar olmadıkları ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışırız.		0,575
PPO-10	Yeni ürün ve hizmetlerimize müşterilerimizin açıkça ifade etmedikleri ihtiyaçları için de çözümler dâhil ederiz.		0,589
PPO-11	Müşterilerimizin ürün ve hizmetlerimizi nasıl kullandıkları dair beyin fırtınası yaparız.		0,720
PPO-12	Mevcut ürünlerimizin modasının geçme riskine karşı yenilikçi ürünler geliştiririz.		0,807
PPO-13	Müşterilerin ihtiyaçlarını ifade ederken zorluklarla karşılaştıklarında yeni fırsatlar yaratırız.		0,762
PPO-14	Müşterilerin yeni doğan ihtiyaçlarını, müşterilerin ve rakiplerin çoğundan çok daha önce fark edebilen “öncü müşteriler” üzerine yoğunlaşırız.		0,636
PPO-15	Müşterilerimizin kendi pazarlarında olan gelişmeleri anlamasında yardım ederiz.		0,688
<b>KMO (Örnekleme Yeterliliği):</b> 0,869			
<b>Barlett Küresellik Testi:</b> [ $\chi^2$ (45)= 401.280, $p < 0.001$ ]			

Pazar odaklılık boyutu için veri toplama aracında toplam 15 ifade kullanılmıştır. Tablo 6’da görüldüğü üzere pazar odaklılık boyutu iki faktöre ayrılmaktadır. DPO-1, DPO-2, DPO-3, DPO-4, DPO-5, DPO-6 ve DPO-7 ifadeleri Faktör I olarak belirlenmiştir. Faktör I altında *duyarlı pazar odaklılık*

adlandırılmasıyla alt boyutlara ait faktör yükleri toplanmıştır. PPO-8, PPO-9, PPO-10, PPO-11, PPO-12, PPO-13, PPO-14 ve PPO-15 şeklindeki *proaktif pazar odaklılık* adlandırılmasıyla faktör yükleri Faktör II altında toplanmıştır.

Kullanılan keşfedici faktör analizi sonucunda, pazar odaklılık faktörlerinin toplam varyansın %52,248'ini açıkladığı ve faktör yüklerinin 0,575 ile 0,807 olduğu gözlenmiştir. Barlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2 (45)=401.280$ ,  $p < 0.001$ ] ifadeler arasındaki korelasyonun faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri (0.869), örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu kanıtlamaktadır (Nakip, 2013:561).

**Tablo 7:** Firma Performansı Alt Boyutları ile ilgili Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler		Faktör I	Faktör II	Faktör III
FNP-1	Toplam aktif karlılığında (Kâr/ Toplam Varlıklar) artış	0,853		
FNP-2	Toplam ciro karlılığında (Kâr/ Toplam satışlar) artış	0,926		
FNP-3	Toplam yatırım karlılığında (Kâr/ Toplam yatırımlar)	0,899		
PP-1	Satışlarda büyüme		0,870	
PP-2	Pazar payında büyüme		0,851	
PP-3	Kâr artışı		0,901	
YP-1	Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme			0,763
YP-2	Mevcut ürün gamına yeni ürün ekleyebilme			0,725
YP-3	Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı			0,863
YP-4	İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler			0,801
YP-5	Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi			0,765
YP-6	Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı			0,820
YP-7	İdari yapı ve zihniyetin (yasal, teknolojik, kültürel, rekabet gibi) çevresel şartlara göre yenilenmesi			0,744
<b>KMO (Örneklem Yeterliliği): 0,848</b>				
<b>Barlett Küresellik Testi: [<math>\chi^2 (45)= 1013.544</math>, <math>p &lt; 0.001</math>]</b>				



Tablo 7’de görüldüğü üzere, firma performansı değişkenleri 3 alt boyuta ayrılmıştır. Faktör I, FNP-1, FNP-2 ve FNP-3 şeklindeki *finansal performans* olarak adlandırılan faktör yüklerini içermektedir. *Pazar performansı* adlandırılmasıyla PP-1, PP-2 ve PP-3’ün faktör yükleri Faktör II altında toplanırken, YP-1, YP-2, YP-3, YP-4, YP-5, YP-6 ve YP-7 şeklinde *yenilik performansı* adlandırılmasına ait 7 faktör yükü ise Faktör 3 altında yerini almıştır.

Firma performansı faktörlerinin toplam varyansı açıklama oranı %72,126 ve faktör yükleri 0,725 ile 0,926 aralığındadır. Barlett küresellik testi [ $\chi^2(45) = 1013.544$ ,  $p < 0.001$ ] anlamlıdır ve KMO değeri (0,848) örneklemin yeterliliğini göstermektedir.

**Tablo 8:** Cezbedici Pazarlama Boyutları ile ilgili Faktör Analizi Sonuçları

	<b>İfadeler</b>	<b>Faktör I</b>
<b>CP-1</b>	İşletmemizin çevrimiçi (online) pazarlama aktiviteleri, marka takipçilerimizin sosyal medya platformlarında paylaşacağı dikkat çekici içerikler oluşturmaya odaklanır.	0,576
<b>CP-2</b>	Sosyal medya kanalları üzerinden markalarımızla ilgili görsel içerik sunmamız takipçi sayımızın artmasına neden olur.	0,585
<b>CP-3</b>	Potansiyel müşterilerin dikkatlerini çekmek için işletmemizin web sitesi (içeriği) arama motorlarına uygun optimizasyon yapılmalıdır.	0,798
<b>CP-4</b>	İşletmemizin pazarlama sorumlusu web sitemiz abonelerine ilgilerini çekebilecek içerikleri içeren düzenli e-posta gönderimleri yapmalıdır.	0,829
<b>CP-5</b>	İçerik paylaşımının ana faydası markamıza gerçekten ilgisi olan kişilerle etkileşimi artırabilecek fırsatlar yaratmaktır.	0,863
<b>CP-6</b>	Web sitesi ve sosyal medya üzerinden sunulan içerikler marka farkındalığı yaratmada büyük rol oynar.	0,611
<b>CP-7</b>	Müşteri ilişkilerini geliştirmenin en iyi yolu bloglara konulacak markalı içeriklerle organik trafik kazanarak, marka farkındalığı yaratmaktır.	0,569
<b>CP-8</b>	Ekibim webinar, whitepaper (uzman raporu veya kılavuz), blog ve PR (halkla ilişkiler) kampanyaları ile (farklı formatta) içeriklerini nasıl güçlendireceğini bilir.	0,668
<b>CP-9</b>	İçerik geliştirme ve uygun medya kanallarında paylaşmayı daimi görev biliriz.	0,849
<b>CP-10</b>	Pazarlama sorumlumuzun sosyal medya etkileşimi için yükümlülüğü oldukça fazladır.	0,903
<b>KMO (Örneklem Yeterliliği):</b> 0,850		
<b>Barlett Küresellik Testi:</b> [ $\chi^2(45) = 955.282$ , $p < 0.001$ ]		

Cezbedici pazarlama ifadeleri Tablo 8’de görüldüğü üzere CP-1’den başlayarak CP-10’a kadar tek bir faktör yükü altında toplanmıştır. Faktör I altında toplanan faktör yükleri, *cezbedici pazarlama* değişkenin farklı alt boyutlara ayrılmadığını ortaya koymaktadır.

Cezbedici pazarlama faktörlerinin toplam varyansı açıklama oranı ise %67,931 ve faktör yükleri 0,569 ile 0,903 aralığındadır. Barlett küresellik testi [ $\chi^2(45) = 955.282, p < 0.001$ ] anlamlıdır ve KMO değeri (0,850) örneklemin yeterliliğini göstermektedir.

#### 4.5.5. Güvenirlilik Testi, Ortalama, Çarpıklık, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayı Değerleri

Likert ölçekli ifadeler farklı kaynaklardan elde edildiği için faktör analizi ile ortaya konan alt boyutlar korelasyon ve regresyon analizlerinden önce güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Güvenirlilik, ölçmelerin tekrarlanması halinde ortaya çıkan tutarlı sonuçlardır (Nakip, 2013:203).

**Tablo 9:** Güvenirlilik Testi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
<b>Pazar Odaklılık</b>	<b>15</b>	<b>.831</b>
• Duyarlı Pazar Odaklılık	7	.710
• Proaktif Pazar Odaklılık	8	.781
<b>Firma Performansı</b>	<b>13</b>	<b>.824</b>
• Finansal Performans	3	.931
• Pazar Performansı	3	.908
• Yenilik Performansı	7	.797
<b>Cezbedici Pazarlama</b>	<b>10</b>	<b>.903</b>

Güvenirlilik testi sonuçları, her bir değişken ve değişkenlerin alt boyutları üzerinden incelenmiştir. Tablo 9’da verilen sonuçlara göre tüm değişkenlere ait Cronbach Alfa katsayıları .710 ila .931 aralığındadır. Katsayı değerlerinin %60’ın

üzerinde olması ölçeğin hem bütün olarak hem de alt boyutlar açısından güvenilir olduğunu göstermektedir (Nakip, 2013:202). Bir başka ifadeyle tüm değişkenler kendi içerisinde içsel tutarlılığa sahiptir.

**Tablo 10:** Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık Değerleri (n=141)

Değişkenler	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık
1. Pazar Odaklılık	1,860	0,554	1,244	3,613
2. Duyarlı Pazar Odaklılık	1,860	0,638	1,195	2,153
3. Proaktif Pazar Odaklılık	1,859	0,611	1,124	2,964
4. Firma Performansı	2,298	0,635	0,533	0,039
5. Finansal Performans	1,849	0,824	1,441	1,757
6. Pazar Performansı	2,525	0,951	0,332	-0,456
7. Yenilik Performansı	2,669	0,915	0,463	0,024
8. Cezbedici Pazarlama	2,307	0,804	0,870	1,382

Tablo 10'daki modelde yer alan değişkenlere ait standart sapma değerleri yer almaktadır. 0,554 ile 0,951 arasında hesaplanan değerler analizin gerçekleşmesi için yeterlidir. Değişkenlerin normallik dağılımını ortaya çıkarmak için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin istenilen sınırlar arasında olduğu gözlemlenmektedir. Modeldeki değişkenlerin çarpıklık değerlerinin 2'den düşük, basıklık değerlerinin de 7'den düşük olması (Kalyoncuoğlu ve Faiz, 2016:81) normal dağılımın söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 11:** Korelasyon Katsayı Değerleri (n=141)

<b>Değişkenler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Duyarlı Pazar Odaklılık	-					
2. Proaktif Pazar Odaklılık	0,573**	-				
3. Finansal Performans	0,263**	0,296	-			
4. Pazar Performansı	0,236**	0,122	0,813**	-		
5. Yenilik Performansı	0,202*	0,186*	0,043	0,859	-	
6. Cezbedici Pazarlama	0,232**	0,187*	-0,066	-0,023	0,249**	-
<i>*p&lt;0.05, **p&lt;0.01</i>						

Araştırma kapsamındaki kullanılan faktörler arasındaki ilişki Tablo 11’de sonuçları yer alan korelasyon analizi ile test edilmiştir. İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon analizidir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilir. Korelasyon katsayısı *Pearson korelasyon katsayısı* ( $r$ ) ile gösterilir ve bir oran olup -1 ve +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerin biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerin biri azalırken diğeri de azalıyor demektir. Buna göre,  $p < 0,05$  ile  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlı olan her ilişki için pozitif yönde ilişkinin varlığından söz edilebilir. Duyarlı pazar odaklılık ile finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Proaktif pazar odaklılık açısından değerlendirme yapıldığında ise sadece yenilik performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Cezbedici pazarlamanın ise duyarlı pazar odaklılık, proaktif pazar odaklılık ve yenilik performansı ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi söz konusudur. Cezbedici pazarlama ile finansal performans ve pazar performansı arasındaki ilişki ise negatif yönlü gibi gözükse de esasen anlamsızdır. İlişki dereceleri %50’nin altında gözlemlenmektedir. Zayıf olarak niteleyeceğimiz bu ilişki pozitif yönlüdür yani değişkenlerden biri artış gösterirken diğeri de aynı yönde artış göstermektedir (Nakip, 2013:426-427).

#### **4.5.6. Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisi Üzerine Bulgular**

Geçerlilik ve güvenirlik testlerinin ardından değişkenlerin ortalaması, standart sapması ve dağılımları analiz edilmiştir. Araştırmanın devam edebilmesi ve diğer analizlerin gerçekleştirilebilmesi için bu testlerden yeterli sonuçların elde edilmesinin ardından korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birebir ilişki irdelenmiştir. Bu bölümde ise pazar odaklılık boyutunun firma performansı üzerindeki etkisi her iki değişkenin alt boyutları ile birlikte incelenmektedir.

**Tablo 12:** Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	B	t	p
H <sub>1</sub>	PO → FP (Sabit)	1.712		
		0.315	3.372	0.001

$R^2 = 0.076$ , Düz.  $R^2 = 0.069$ ,  $F=11.368$ ,  $p < .005$   
Bağımlı Değişken: Firma Performansı (FP)

Pazar odaklılık değişkeninin bağımsız, firma performansının bağımlı değişken olduğu H<sub>1</sub> hipotezinin test edilmesi için basit regresyon modeli uygulanmıştır. Tablo 12’de yer alan analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=11.368$ ,  $p < .005$ ), bu nedenle H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir. Pazar odaklılık ve firma performansı regresyon denklemi  $y=1,712+0,315x$  şeklindedir. Pazar odaklılıkta bir birimlik artış, firma performansında 0.315 birimlik artışa sebep olmaktadır. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, firma performansındaki değişimlerin %6,9’u pazar odaklılık tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 13:** Duyarlı Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	B	t	p
H <sub>1A</sub>	DPO → FNP (Sabit)	1.967		
		0.378	3.220	0.002

$R^2 = 0.069$ , Düz.  $R^2 = 0.063$ ,  $F=10.370$ ,  $p < .005$   
Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FNP)

Duyarlı pazar odaklılık değişkeninin bağımsız, finansal performansın bağımlı değişken olduğu H<sub>1A</sub> hipotezinin test edilmesi için basit regresyon modeli uygulanmıştır. Tablo 13’te yer alan analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=10.370$ ,  $p < .005$ ), bu nedenle H<sub>1A</sub> hipotezi desteklenmiştir. Doğrudan pazar odaklılık ile finansal performans değişkenlerinin regresyon denklemi ise  $y=1,967+0,378x$  şeklindedir. Duyarlı pazar odaklılıkta bir birimlik artış, finansal performansta 0.378 birimlik artışa sebep olmaktadır. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre,

finansal performanstaki değişimlerin %6,3'ü duyarlı pazar odaklılık tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 14:** Duyarlı Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	B	t	p
H <sub>1B</sub>	DPO → PP (Sabit)	1.872		
		0.351	2.858	0.005

*R<sup>2</sup> = 0.056, Düz. R<sup>2</sup> = 0.049, F=8.170, p<.05*  
*Bağımlı Değişken: Pazar Performansı (PP)*

Duyarlı pazar odaklılık değişkeninin bağımsız, pazar performansının bağımlı değişken olduğu H<sub>1B</sub> hipotezinin test edilmesi için basit regresyon modeli uygulanmıştır. Tablo 14'te yer alan analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=8.170$ ,  $p<.05$ ), bu nedenle H<sub>1B</sub> hipotezi desteklenmiştir. Doğrudan pazar odaklılık ile pazar performansı regresyon denklemi  $y=1,872+0,351x$  şeklindedir. Duyarlı pazar odaklılıkta bir birimlik artış ise pazar performansında 0.351 birimlik artışa sebep olmaktadır. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, pazar performansındaki değişimlerin %4,9'u duyarlı pazar odaklılık tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 15:** Duyarlı Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	B	t	p
H <sub>1C</sub>	DPO → YP (Sabit)	1.364		
		0.261	2.435	0.016

*R<sup>2</sup> = 0.041, Düz. R<sup>2</sup> = 0.034, F=5.929, p<.05*  
*Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı (YP)*

Duyarlı pazar odaklılık değişkeninin bağımsız, yenilik performansının bağımlı değişken olduğu H<sub>1C</sub> hipotezinin test edilmesi için basit regresyon modeli

uygulanmıştır. Tablo 15’te yer alan analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=5.929$ ,  $p<.05$ ), bu nedenle  $H_{1C}$  hipotezi desteklenmiştir. Doğrudan pazar odaklılık ile yenilik performansı regresyon denklemi  $y=1,364+0,261x$  şeklindedir. Duyarlı pazar odaklılıkta bir birimlik artış ise yenilik performansında 0.261 birimlik artışa sebep olmaktadır. Düzeltilmiş  $R^2$  değerine göre, yenilik performansındaki değişimlerin %3,4’ü duyarlı pazar odaklılık tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 16:** Proaktif Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	t	p
$H_{1D}$	PPO → FNP	1.049	<b>0.296</b>
<i>R<sup>2</sup> = 0.008, Düz. R<sup>2</sup> = 0.001, F = 1.099, p &gt; .05</i>			
<i>Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FNP)</i>			

Proaktif pazar odaklılık değişkeninin bağımsız, finansal performansın bağımlı değişken olduğu  $H_{1D}$  hipotezinin test edilmesi için basit regresyon modeli uygulanmıştır. Tablo 16’da yer alan analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlı olmayıp ( $F=1.099$ ,  $p>.05$ ),  $H_{1D}$  hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 17:** Proaktif Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	t	p
$H_{1E}$	PPO → PP	0.122	<b>0.150</b>
<i>R<sup>2</sup> = 0.015, Düz. R<sup>2</sup> = 0.008, F = 2.091, p &gt; .05</i>			
<i>Bağımlı Değişken: Pazar Performansı (PP)</i>			

Proaktif pazar odaklılık değişkeninin bağımsız, pazar performansının bağımlı değişken olduğu  $H_{1E}$  hipotezinin test edilmesi için basit regresyon modeli uygulanmıştır. Tablo 17’de yer alan analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlı olmayıp ( $F=2.091$ ,  $p>.05$ ),  $H_{1E}$  hipotezi desteklenmemiştir.



**Tablo 18:** Proaktif Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler	B	t	p
H <sub>1F</sub>	PPO → YP (Sabit)	1.384		
		0.250	2.228	0.028

*R<sup>2</sup> = 0.034, Düz. R<sup>2</sup> = 0.028, F=4.963, p<.05*  
*Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı (YP)*

Proaktif pazar odaklılık değişkeninin bağımsız, yenilik performansının bağımlı değişken olduğu H<sub>1F</sub> hipotezinin test edilmesi için basit regresyon modeli uygulanmıştır. Tablo 18’de yer alan analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=4.963$ ,  $p<.05$ ), bu nedenle H<sub>1F</sub> hipotezi desteklenmiştir. Proaktif pazar odaklılığın performans bileşenlerinden sadece yenilik performansına etki etmesinden ötürü tek bir denklem  $y= 1,384+0,250x$  ortaya çıkmıştır. Proaktif pazar odaklılıkta bir birimlik artış yenilik performansında 0.250 birimlik artışa sebep olmaktadır. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine göre, yenilik performansındaki değişimlerin %2,8’i proaktif pazar odaklılık tarafından açıklanmaktadır.

#### 4.5.7. Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolü Üzerine Bulgular

Cezbedici pazarlamanın moderatör rolü ile ilgili bulgulara bu bölümde yer verilmektedir. Moderatör etkinin ortaya konması için kullanılan yöntemden önce çoklu regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri ile ilgili kısa bilgiler aktarılmıştır.

##### ○ Çoklu Regresyon Analizi:

Bir olayın sonuç olarak doğmasına sebep olan faktörler genelde birden fazladır. Onun için regresyon modelinde bir bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişkenin ilişkisi aranabilir (Nakip, 2013:413). Çoklu regresyon analizi bu ilişkiyi ortaya koymak için kullanılan analiz çeşididir.

### ○ Hiyerarşik Regresyon Analizi:

Çoklu regresyon analizinde, bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisi birlikte ve aynı anda incelenmektedir. Böylece hangi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha fazla etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizi ise basamak basamaktır ve bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişkenlerin etkisinin kontrol edilmesi amaçlanır. Bu yüzden bağımsız değişkenler modele grup grup alınır. İkinci modele girilen bağımsız değişkenlerin birinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlere kıyasla bağımlı değişken üzerinde ne kadar fazla etkisi olduğu gözlemlenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:281). İlk model sonucunda elde edilen  $R^2$  değeri %50 iken, ikinci modelde  $R^2$  %72'ye ulaşırsa ikinci modele girilen bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki ( $\Delta R^2 = 0.022$ ) %22'lik pozitif yönlü ilave varyansı açıklamış demektir.

### ○ Moderatör Etkinin Ölçülmesi

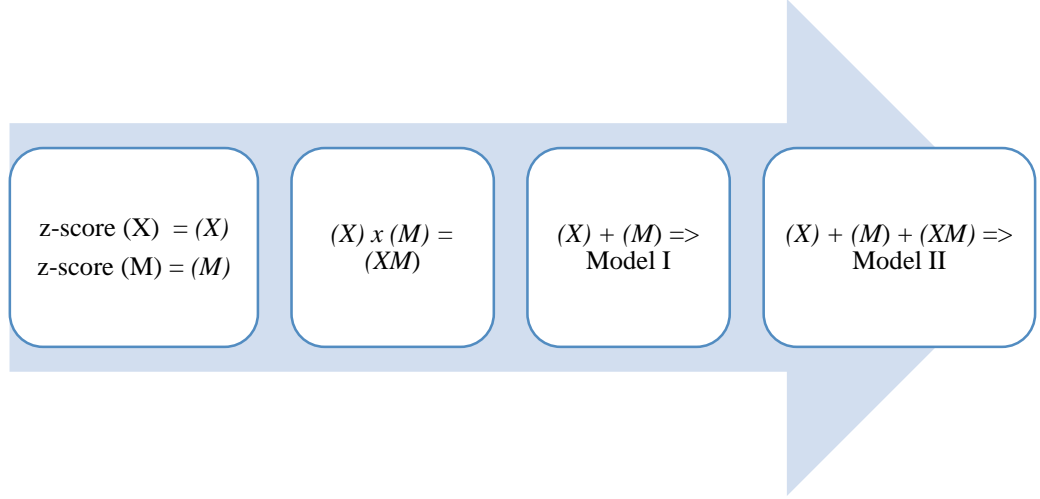
Moderatör değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve gücüne etki eden değişkendir. Düzenleyici etki olarak da adlandırılan moderatör etki etkileşimsel etkininin (interaction effect) ortaya çıkmasını sağlar. Moderatör etki söz konusu ise moderatör değişkenin aldığı değerler değiştikçe bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin şiddeti ve kimi zaman yönü bile değişebilmektedir. Moderatör etki üç şekilde gözlemlenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:294).

- Artırıcı yönde olabilir yani moderatör değişken değeri arttıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi artmaktadır.
- Azaltıcı yönde olabilir yani moderatör değişken değeri arttıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmaktadır.

- Karşıt yönde olabilir yani moderatör değişken artan değerler aldıkça bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ters yönlü olabilmektedir.

Moderatör etkinin testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi kullanılmaktadır. Moderatör etkinin varlığından söz edebilmemiz için bağımsız değişken ile moderatör değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileşimsel etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle hiyerarşik regresyon analizinin ikinci basamağında etkileşimsel terimi ilave ederek anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya konur. Ayrıca bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarının açıklandığı gözlemlenmektedir. Moderatör etkinin analizi için IBM SPSS aracı üzerinden sırasıyla aşağıdaki yöntemler izlenir (Gürbüz ve Şahin, 2016:295-296):

- 1) Bağımsız değişken (X) ve moderatör değişken (M) standardize edilir (z-score). Bağımlı değişkenin standardize edilmesi, sonucu etkilemediği için bu işleme gerek yoktur.
- 2) Standardize edilmiş bağımsız değişken (X) ve düzenleyici değişken (M) çarpılır ve etkileşimsel terim (XM) ortaya çıkar.
- 3) İlk adımda standardize edilmiş bağımsız değişken (X) ve standardize edilmiş moderatör değişken (M) regresyon modeline alınır.
- 4) İkinci adımda etkileşimsel terim (XM) modele alınır.
- 5) Etkileşimsel terimin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenir. Eğer anlamlı ise bağımlı değişkendeki (Y) varyansı açıklamada ne kadar katkısı olduğu ortaya konur. Hem anlamlı hem de varyansa etki eden bir durum var ise moderatör etki söz konusu demektir.



**Şekil 40:** Moderatör Etki Analiz Süreci

Analiz süreci Şekil 40'da görselleştirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan  $H_2$  hipotezine göre pazar odaklılık (PO) bağımsız değişken, firma performansı (FP) bağımlı değişken ve cezbedici pazarlama (CP) moderatör değişken (M) olarak tanımlanmaktadır. Cezbedici pazarlamanın (M) olarak moderatör etkisinin söz konusu olabilmesi için bağımsız değişken (pazar odaklılık) ile çarpımının bağımlı değişken (firma performansı) üzerinde istatistiksel olarak bir etkisinin olması gerekmektedir. Yukarıda aktarıldığı haliyle ilk adımda standardize edilmiş bağımsız değişken (PO) ve moderatör değişken (CP) modele konmuş, ikinci adım da ise değişkenlerin çarpımları olan etkileşimsel terim (PO x CP) eklenmiştir.

**Tablo 19:** Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamamın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141)

Hipotez H <sub>2</sub>	Değişkenler		B	$\beta$	p
<b>Model I</b>	PO+CP → FP	(Sabit)	2.298		
	PO		0.170	0.268	0.002 **
	CP		0.018	0.029	0.733
R=0.276, R <sup>2</sup> = 0.076, Düz. R <sup>2</sup> =0.063, F=5.706, ** p<.005					
Bağımlı Değişken: Firma Performansı (FP)					
<b>Model II</b>	PO+CP+(POxCP) → FP	(Sabit)	2.305		
	PO		0.181	0.056	0.002 **
	CP		0.018	0.054	0.731
	(POxCP)		-0.029	-0.052	0.550
R=0.281, R <sup>2</sup> = 0.079, Düz. R <sup>2</sup> =0.059, F=3.906, ** p<.005					
Bağımlı Değişken: Firma Performansı (FP)					

Tablo 19’da hiyerarşik regresyon modelinin her iki adımının sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre etkileşimsel terimin bulunmadığı Model I istatistiksel olarak anlamlı iken ( $F = 5.706, p < 0,005$ ), etkileşimsel terimin yer aldığı Model II anlamlı ( $F = 3.906, p > 0,05$ ) bulunmamıştır. Model I’in anlamlı olması modelin bağımlı değişkeni olan firma performansındaki %6,3’lük değişimin bağımsız değişkenler (pazar odaklılık ve cezbedici pazarlama) ile açıklanabildiğini ortaya koymuştur. Pazar odaklılık ile firma performansının doğrudan anlamlı ilişkisi varken, cezbedici pazarlama ile firma performansının doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Ayrıca Model II’de test edilen etkileşimsel terim ile firma performansının doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Moderatör etkinin ortaya çıkması ve regresyon denkleminin oluşturulması ( $Y = B_0 + B_1X + B_2M + B_3XM$ ) için tek başına Model I’in anlamlı olması yeterli değildir. Bu durumda Model II’nin istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, moderatör etkinin test edildiği hipotez H<sub>2</sub>’nin reddedilmesine neden olmuştur.

**Tablo 20:** Duyarlı Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141)

Hipotez H <sub>2A</sub>	Değişkenler		B	$\beta$	p
<b>Model I</b>	DPO+CP → FNP	(Sabit)	2.669		
	DPO		0.269	0.295	0.001**
	CP		-0.123	-0.134	0.112
R=0.294, R <sup>2</sup> = 0.086, Düz. R <sup>2</sup> =0.073, F=6.526, ** p<.005					
Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FNP)					
<b>Model II</b>	DPO+CP+(DPOxCP)→ FNP	(Sabit)	2.683		
	DPO		0.295	0.323	0.000**
	CP		-0.118	-0.129	0.126
	(DPOxCP)		-0.062	-0.081	0.359
R=0.303, R <sup>2</sup> = 0.092, Düz. R <sup>2</sup> =0.072, F=4.628, ** p<.005					
Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FNP)					

Tablo 20’de hiyerarşik regresyon modelinin her iki adımının sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre etkileşimsel terimin bulunmadığı Model I istatistiksel olarak anlamlı iken ( $F = 6.526, p < 0,005$ ), etkileşimsel terimin yer aldığı Model II anlamlı ( $F = 4.628, p > 0,05$ ) bulunmamıştır. Model I’in anlamlı olması modelin bağımlı değişkeni olan finansal performanstaki %7,3’lük değişimin bağımsız değişkenler (duyarlı pazar odaklılık ve cezbedici pazarlama) ile açıklanabildiğini ortaya koymuştur. Duyarlı pazar odaklılık ile finansal performansın doğrudan anlamlı ilişkisi varken, cezbedici pazarlama ile finansal performansın doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Model II’de test edilen etkileşimsel terim ile finansal performansın da doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Bu durumda Model II’nin istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, moderatör etkinin test edildiği hipotez H<sub>2A</sub>’nın reddedilmesine neden olmuştur.

**Tablo 21:** Duyarlı Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141)

Hipotez H <sub>2B</sub>	Değişkenler		B	$\beta$	p
<b>Model I</b>	DPO+CP → PP	(Sabit)	2.525		
	DPO		0.242	0.255	0.003**
	CP		-0.078	-0.082	0.335
R=0.249, R <sup>2</sup> = 0.062, Düz. R <sup>2</sup> =0.048, F=4.550, ** p<.005					
Bağımlı Değişken: Pazar Performansı (PP)					
<b>Model II</b>	DPO+CP+(DPOxCP)→ PP	(Sabit)	2.683		
	DPO		0.273	0.287	0.002 **
	CP		-0.073	-0.076	0.369
	(DPOxCP)		-0.073	-0.092	0.302
R=0,263, R <sup>2</sup> = 0.069, Düz. R <sup>2</sup> =0.049, F=3.392, ** p<.005					
Bağımlı Değişken: Pazar Performansı (PP)					

Tablo 21’de hiyerarşik regresyon modelinin her iki adımının sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre etkileşimsel terimin bulunmadığı Model I istatistiksel olarak anlamlı iken ( $F = 4.550, p < 0,005$ ), etkileşimsel terimin yer aldığı Model II anlamlı ( $F = 3.392, p > 0,05$ ) bulunmamıştır. Model I’in anlamlı olması modelin bağımlı değişkeni olan pazar performansındaki %4,8’lik değişimin bağımsız değişkenler (duyarlı pazar odaklılık ve cezbedici pazarlama) ile açıklanabildiğini ortaya koymuştur. Duyarlı pazar odaklılık ile pazar performansının doğrudan anlamlı ilişkisi varken, cezbedici pazarlama ile pazar performansının doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Model II’de test edilen etkileşimsel terim ile pazar performansının da doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Bu durumda Model II’nin istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, moderatör etkinin test edildiği hipotez H<sub>2B</sub>’nin reddedilmesine neden olmuştur.

**Tablo 22:** Duyarlı Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141)

Hipotez H <sub>2c</sub>	Değişkenler		B	$\beta$	p
<b>Model I</b>	DPO+CP → YP	(Sabit)	1.849		
	DPO		0.126	0.153	0.012*
	CP		0.176	0.214	0.070
R=0.290, R <sup>2</sup> = 0.084, Düz. R <sup>2</sup> =0.071, F=6.336, * p<.05					
Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı (YP)					
<b>Model II</b>	DPO+CP+(DPOxCP)→ YP	(Sabit)	1.853		
	DPO		0.133	0.162	0.012*
	CP		0.177	0.215	0.073
	(DPOxCP)		-0.018	-0.025	0.773
R=0.291, R <sup>2</sup> = 0.085, Düz. R <sup>2</sup> =0.065, F=3.392, * p<.05					
Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı (YP)					

Tablo 22’de hiyerarşik regresyon modelinin her iki adımının sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre etkileşimsel terimin bulunmadığı Model I istatistiksel olarak anlamlı iken ( $F = 6.336, p < 0,05$ ), etkileşimsel terimin yer aldığı Model II anlamlı ( $F = 3.392, p > 0,05$ ) bulunmamıştır. Model I’in anlamlı olması modelin bağımlı değişkeni olan yenilik performansındaki %7,1’lik değişimin bağımsız değişkenler (duyarlı pazar odaklılık ve cezbedici pazarlama) ile açıklanabildiğini ortaya koymuştur. Duyarlı pazar odaklılık ile yenilik performansının doğrudan anlamlı ilişkisi varken, cezbedici pazarlama ile yenilik performansının doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Model II’de test edilen etkileşimsel terim ile yenilik performansının da doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Bu durumda Model II’nin istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, moderatör etkinin test edildiği hipotez H<sub>2c</sub>’nin reddedilmesine neden olmuştur.



**Tablo 23:** Proaktif Pazar Odaklılığın Finansal Performansa Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141)

Hipotez H <sub>2D</sub>	Değişkenler		B	$\beta$	p
<b>Model I</b>	PPO+CP → FNP	(Sabit)	2.669		
	PPO		0.096	0.104	0.226
	CP		-0.078	-0.085	0.323
R=0.122, R <sup>2</sup> = 0.015, Düz. R <sup>2</sup> = 0.001, F=1.041, p>.05					
Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FNP)					
<b>Model II</b>	PPO+CP+(PPOxCP) → FNP	(Sabit)	2.674		
	PPO		0.102	0.111	0.211
	CP		-0.079	-0.086	0.321
	(PPOxCP)		-0.025	-0.029	0.735
R=0.125, R <sup>2</sup> = 0.016, Düz. R <sup>2</sup> = - 0.006, F=0.728, p>.05					
Bağımlı Değişken: Finansal Performans (FNP)					

Tablo 23’de hiyerarşik regresyon modelinin her iki adımının sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre hem Model I ( $F = 1.041, p > 0,05$ ), hem de etkileşimsel terimin yer aldığı Model II istatistiksel olarak anlamlı ( $F = 0.728, p > 0,05$ ) bulunmamıştır. Bu durumda moderatör etkinin test edildiği hipotez H<sub>2D</sub> reddedilmiştir.

**Tablo 24:** Proaktif Pazar Odaklılığın Pazar Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamamın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141)

Hipotez H <sub>2E</sub>	Değişkenler		B	$\beta$	p
<b>Model I</b>	PPO+CP → PP	(Sabit)	2.525		
	PPO		0.124	0.131	0.131
	CP		-0.045	-0.047	0.583
R=0.130, R <sup>2</sup> = 0.017, Düz. R <sup>2</sup> = 0.003, F=1.192, p>.05					
Bağımlı Değişken: Pazar Performansı (PP)					
<b>Model II</b>	PPO+CP+(PPOxCP) → PP	(Sabit)	2.533		
	PPO		0.135	0.142	0.110
	CP		-0.046	-0.049	0.574
	(PPOxCP)		-0.045	-0.051	0.559
R=0.139, R <sup>2</sup> = 0.019, Düz. R <sup>2</sup> = - 0.002, F=0.905, p>.05					
Bağımlı Değişken: Pazar Performansı (PP)					

Tablo 24'te hiyerarşik regresyon modelinin her iki adımının sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre hem Model I ( $F = 1.192, p > 0,05$ ), hem de etkileşimsel terimin yer aldığı Model II istatistiksel olarak anlamlı ( $F = 0.905, p > 0,05$ ) bulunmamıştır. Bu durumda moderatör etkinin test edildiği hipotez H<sub>2D</sub> reddedilmiştir.

**Tablo 25:** Proaktif Pazar Odaklılığın Yenilik Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=141)

Hipotez H <sub>2F</sub>	Değişkenler		B	$\beta$	p
<b>Model I</b>	PPO+CP → YP	(Sabit)	1.849		
	PPO		0.119	0.144	0.008*
	CP		0.183	0.222	0.085
R=0.287, R <sup>2</sup> = 0.082, Düz. R <sup>2</sup> = 0.069, F=6.171, *p<.05					
Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı (YP)					
<b>Model II</b>	PPO+CP+(PPOxCP) → YP	(Sabit)	1.842		
	PPO		0.109	0.132	0.008*
	CP		0.184	0.223	0.124
	(PPOxCP)		0.042	0.054	0.521
R=0.291, R <sup>2</sup> = 0.085, Düz. R <sup>2</sup> = 0.065, F=4.234, *p<.05					
Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı (YP)					

Tablo 25'te hiyerarşik regresyon modelinin her iki adımının sonuçlarına yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre etkileşimsel terimin bulunmadığı Model I istatistiksel olarak anlamlı iken ( $F = 6.171, p < 0,05$ ), etkileşimsel terimin yer aldığı Model II anlamlı ( $F = 4.234, p > 0,05$ ) bulunmamıştır. Model I'in anlamlı olması modelin bağımlı değişkeni olan yenilik performansındaki %6,9'luk değişimin bağımsız değişkenler (proaktif pazar odaklılık ve cezbedici pazarlama) ile açıklanabildiğini ortaya koymuştur. Proaktif pazar odaklılık ile yenilik performansının doğrudan anlamlı ilişkisi varken, cezbedici pazarlama ile yenilik performansının doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Model II'de test edilen etkileşimsel terim ile yenilik performansının da doğrudan anlamlı bir ilişkisi yoktur. Bu durumda Model II'nin istatistiksel olarak anlamlı olmayışı, moderatör etkinin test edildiği hipotez H<sub>2F</sub>'nin reddedilmesine neden olmuştur.

Tüm analizler tamamlandıktan sonra araştırma modelinde yer alan hipotezlerin kabul/red durumu ile ilgili Tablo 26'daki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 26:** Hipotez Testleri Sonuçları

<b>Hipotezler</b>		<b>Kabul /Red</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	<i>İşletmenin pazar odaklılığı firma performansına pozitif etki eder.</i>	<i>Kabul</i>
<b>H<sub>1A</sub></b>	<i>İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı firma finansal performansına pozitif etki eder.</i>	<i>Kabul</i>
<b>H<sub>1B</sub></b>	<i>İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı firma pazar performansına pozitif etki eder.</i>	<i>Kabul</i>
<b>H<sub>1C</sub></b>	<i>İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı firma yenilik performansına pozitif etki eder.</i>	<i>Kabul</i>
<b>H<sub>1D</sub></b>	<i>İşletmenin proaktif pazar odaklılığı firma finansal performansına pozitif etki eder.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>1E</sub></b>	<i>İşletmenin proaktif pazar odaklılığı firma pazar performansına pozitif etki eder.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>1F</sub></b>	<i>İşletmenin proaktif pazar odaklılığı firma yenilik performansına pozitif etki eder.</i>	<i>Kabul</i>
<b>H<sub>2</sub></b>	<i>Pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>2A</sub></b>	<i>Duyarlı pazar odaklılığın finansal performans üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>2B</sub></b>	<i>Duyarlı pazar odaklılığın pazar performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>2C</sub></b>	<i>Duyarlı pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>2D</sub></b>	<i>Proaktif pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>2E</sub></b>	<i>Proaktif pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>
<b>H<sub>2F</sub></b>	<i>Proaktif pazar odaklılığın yenilik performansı üzerindeki etkisinde cezbedici pazarlamanın moderatör etkisi vardır.</i>	<b>Red</b>

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında ele alınan pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisi ve bu ilişkiye yönelik cezbedici pazarlamanın düzenleyicilik rolü tüm alt boyutlar üzerinden test edilmiştir. Yapılan çeşitli analizler sonucunda yukarıdaki bölümde yer alan bulgular elde edilmiştir. Bu bölümde ise ortaya konan sonuç ile ilgili değerlendirme gerçekleştirilecektir. Değerlendirme ve önerilerin girişimcilere, akademisyenlere ve tüm ekosisteme katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Değerlendirme, girişimciler ve startuplar açısından ayrı başlıklar altında sunulmuştur. Gelecek çalışmalar için araştırmacılara yönelik öneriler paylaşılırken, uygulamada kullanılabilecek önerilere de yer verilmiştir.

### ❖ *Model ile ilgili Sonuç*

Regresyon analizi sonuçlarına göre, pazar odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Ancak etki oranı ve pazar odaklılığın firma performansını açıklama oranı düşüktür. Bu durum şu şekilde açıklanabilir. Araştırma içerisinde yer alan startuplar pazarlama yaklaşımına ve bilincine sahiptir ancak startupların firma performansına etki eden pazar odaklılık dışındaki diğer faktörler daha ağır basmaktadır. Firma performansının artışında pazar odaklılık çok küçük bir paya sahiptir. Bu sonuca paralel olarak pazar odaklılık alt bileşenlerinden duyarlı pazar odaklılığın firma performansı bileşenleri üzerinde pozitif etkisi gözlemlenmiştir. Örnekleme yer alan startuplar mevcut müşteri ihtiyaçlarına odaklanmakta, pazar bilgisi ışığında pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu nedenle duyarlı pazar odaklılık firma performansının tüm boyutlarına pozitif etki etmektedir. En yüksek etki ise finansal performans üzerindedir. Proaktif odaklılığın firma performansı bileşenlerinden sadece yenilik performansına pozitif etkisi vardır.

Türkiye pazarı gelişmekte olan bir ekonomi üzerine kuruludur. Pazar henüz hazır değilse proaktif bir yaklaşım pazar payını da, kârlılığını da arttırmayabilir.

Türkiye’de proaktif pazar odaklılık yaklaşımına sahip start-uplar ar-ge ve yenilik tarafında fazlasıyla kaybolmaktadır. Bu nedenle pazar analizini doğru yapamamakta ve kısa süre sonra batmaktadır. Yenilik performansı yüksek olsa da pazar performansı ve finansal performans artış göstermemektedir. Bu durum araştırma sonuçları ile uyumludur. Araştırma sonuçlarına göre proaktif pazar odaklılık sadece yenilik performansını artırmaktadır. Araştırmada yenilik performansı yeni ürün, patentlenebilir veya patentlenmiş yenilik, pazara rakiplerden önce girebilme, yenilikçi yönetim yaklaşımı kriterleri üzerinden değerlendirilmiştir. Start-upların yenilikçi stratejilerinde bu kriterlere verdikleri önem ve öncelik sorgulanmıştır. Ölçeğin sübjektif değerlendirme üzerinden olması cevaplayıcıları realitede olmasa da idealde olması gereken şekilde bir değerlendirmeye itmiş olabilir. Çünkü pazarlama faaliyetlerini proaktif bir strateji ile geliştiren start-up müşterilerin gizli kalmış isteklerini ortaya çıkaran ve bu ihtiyacı karşılayan yeni ürün için talep yaratır. Yenilik performansına sahip firma ise, patentlenebilir bir ürün/hizmete sahiptir, pazara yeni bir ürün sunmuştur ve yüksek teknoloji seviyesinde faaliyet göstermektedir.

Türk start-upları global pazarın ortak problemini çözecek ve dünyanın düzenini değiştirecek (game changer) potansiyele henüz sahip değildir. OECD’nin Türkiye Bölgesel Rekabet Raporu’nda bu durumu açıklayan verilere ulaşılmıştır. Türkiye’de yüksek teknolojiye dayalı üretim yapan işletmeler, istihdamın sadece %0,72’sini karşılamaktadır. Bu oran AB (Avrupa Birliği) ülkeleri ortalaması ile kıyaslandığında (%3,4) düşük bir seviyedir (OECD, 2016). Türk start-upları her ne kadar teknoloji odaklı girişimler olsalar da henüz ortaya çıkmamış bir ihtiyaçtan ziyade mevcut ihtiyaçların karşılanmasına odaklanmaktadır (Şahin, 2018:688). Bu durum araştırma sonucuna da yansımış, duyarlı pazar odaklılığın firma performansına etkisi proaktif pazar odaklılıktan daha yüksek çıkmıştır. Öte yandan proaktif pazar odaklılığın finansal performans ve pazar performansı üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Proaktif pazar odaklılık sadece yenilik performansına etki etmektedir ve bu etki pozitif yönlüdür.

Araştırmada kullanılan pazar odaklılık ölçeği (Narver vd., 2004) yazılım sektörü başta olmak üzere ar-ge ve ür-ge odaklı endüstrilerde faaliyet gösteren yüksek teknoloji firmalarının pazar odaklılık yaklaşımını ölçmek için geliştirilmiştir (Narver

vd., 2004:336). Bu nedenle kullanılan ölçek uygulamanın hedef kitlesi için uygundur. İdeal olan, teknoloji odaklı startupların pazarlama anlayışının müşterilerin gizli kalmış isteklerini ortaya çıkaran ve bu yeni ürün için talep yaratmasını sağlayan proaktif pazar odaklılık yaklaşımı olmasıdır. Küresel pazarda proaktif pazar odaklılık yaklaşımı ile hızla büyüyen ve tek boynuzlu ata (unicorn) dönüşen örnekler mevcuttur. Ancak bunun için genellikle ezber bozan (gamechanger) olmak gerekir. Türkiye’de ise henüz unicorn seviyesine erişmiş bir startup yoktur.

Startupların proaktif pazar odaklılığı tercih etmeme sebeplerinin içerisinde Türk tüketicisinin satın alım gücünün düşük olması, hızla yükselen enflasyon ve TL’nin düşen değeri gelebilir. Bu nedenle yüksek teknoloji ürün/hizmete istenilen talep gelmeyebilir. Bu durumda pazardan pay elde edilemez ve finansal tablolarda değişiklik gerçekleşmez. Ancak proaktif pazar odaklılık yaklaşımı ile ürün/hizmet pazar payı yakalanamasa da yenilik performansı yine de yükselir. Çünkü satış gerçekleşirse de patentlenebilir bir buluş vardır, yenilikçi bir iş modeli veya idari yapı söz konusu olabilir. Eğer çalışmadaki startupların proaktif pazar odaklılığı finansal performansı ve pazar performansını etki etseydi, o zaman proaktif pazarlama stratejisi ile büyüme gerçekleştirdiklerini söyleyebilecektik. Duyarlı pazar odaklılık ise mevcut istek ve ihtiyaçlara odaklanır. Duyarlı pazar odaklılık stratejileri radikal bir yenilik olmasa da yenilik içerebilir bu nedenle yenilik performansına etki edebilir.

Araştırmaya katılan ve çoğunlukla bilişim ve iletişim teknolojisi sektöründen olan startupların henüz cezbedici pazarlama yaklaşımından faydalanmadığı sonucu çıkmıştır. Cezbedici pazarlamanın firma performansını yükseltmek için kullanılan bir teknik olmaması pazar odaklılığın tüm boyutlarında gözlemlenmiştir. Yani girişimcilerin pazar odaklı yaklaşımlarının firma performansı üzerindeki pozitif yönlü etkisine cezbedici pazarlamanın hiçbir katkısı yoktur. Çalışmanın başlangıcında startupların bu yeni yaklaşımdan faydalandıkları sonucuna erişileceği düşünülse de bu sonuç elde edilememiştir.

Cezbedici pazarlamanın etkisi, hem doğrudan pazar odaklılığın hem de proaktif pazar odaklılığın firma performansı ile ilişkisi üzerinden sorgulanmıştır. Hiçbir modelde cezbedici pazarlamanın ilişkiye katkısının olmaması startupların firma

performansını artıran faktörler arasında cezbedici pazarlamanın yer almadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Cezbedici pazarlama uygulamasında müşteriler ile uzun soluklu bir ilişki kurmak için onların ilgisini çekecek içeriklerin büyük bir özen, dikkat ve bilgi birikimi ile ortaya konması gerekir. Bilgilerin güncel olması ve sürekli yenilenmesine ihtiyaç duyulur. Müşterilerin veya müşteri adaylarının bu paylaşımlara verdiği tepkiler ve geri bildirimler takip edilmelidir. Startupların zamansızlıktan bu tip içerikler geliştirmemesi ve izleme/takip etme yöntemlerini kullanmaması organik trafik yaratamamalarına neden olabilir.

Türkiye’de yasal çevre gereklilikleri oldukça ağırdır. Amerika Birleşik Devletleri’nde yabancı girişimciler için ayrı bir statüde startup vizesi bulunmaktadır. Özellikle Delaware eyaletinin uygulamış olduğu yasa girişimciler için büyük avantaj sağlarken, firmanın burada kurulması Silikon Vadisi girişimcisi olmaya da engel değildir (Alioğlu, 2016). 2017 yılında gerçekleşen son gelişme ise Uluslararası Girişimciler Yasası sayesinde Amerika’da ikamet edip hızlı gelişen startup firma (LLC, S-Corp, C-Corp gibi) kurabilmenin önü açılmış, daha öncesinde Kanada gibi ülkelerdeki bu kolaylık Silikon Vadisi girişimcisi olmak isteyen yabancılara da sunulmuştur (Erdoğan, 2017). Amerikan vatandaşı girişimciler ise çok daha avantajlı durumdadır. Türkiye’de 4691 ve 5746 sayılı kanunların teşviklerine rağmen girişimciler hâlâ yasal gereklilikler için çok fazla kaynak kullandıklarını savunmaktadır. Girişimciler devlet desteklerinin (her ne kadar hibe desteği olsa da) uygulama, usul ve esaslarının zorlayıcılığında şikâyet etmektedir. Hal böyleyken startupların pazarlama sürecini özellikle ayrı bir özen ve vakit isteyen bir yöntemle ayırması zordur.

Oysaki pazarlamanın dijital platformlara kaymasından ötürü maliyet düşüren bir kaleme dönen bu tekniğin bir an önce benimsenmesi statuplara büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü cezbedici pazarlama düşük maliyetin yanı sıra sürdürülebilir ve uzun soluklu müşteri ilişkisi sunmaktadır. Cezbedici pazarlamanın esas amacı müşterileri marka fanatığına dönüştürmektir. Outbound yöntemler ise ancak pazarlama bütçesi olduğu zaman kullanılacak tekniklerdir. Yani geleneksel



pazarlama yöntemlerinin internet üzerinden sunulması gibidir. Bu yüzden sınırlı sermayeye sahip start-uplar için cezbedici pazarlama yöntemleri büyük bir fırsattır.

Büyüme korsanları (growth hackers) bu süreçleri takip ederek uyguladıkları taktiklerle potansiyel müşterileri, müşterilere ve ardından marka fanatiklerine dönüştürmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi bu konu ciddi bir uzmanlık gerekmektedir. Bu uzmanlık desteğini dijital pazarlama ajansları da sağlamaktadır. Bunun için ayrı bir bütçe gerekmektedir. Henüz start-up seviyesinde olan bu girişimlerin cezbedici pazarlamayı çözüm ortakları üzerinden gerçekleştirmesi ise ayrı bir maliyet kalemidir.

Aşağıdaki bölümde dijital pazarlama tekniklerinin kullanım oranları ile ilgili yapılan değerlendirme kısmında cezbedici pazarlama ile ilgili ilave yorumlar yapılmıştır.

#### ❖ *Araştırmaya Katılan Girişimciler Üzerine Değerlendirme*

Araştırma kapsamındaki anket sorularının özellikle firma kurucusu veya kurucu ortağa uygulanmasına özen gösterilmiştir. Bu sayede cevaplayıcıların tamamının girişimci olması sağlanmıştır. Böylece elde edilen sonuçlar firma çalışanları değil doğrudan girişimciler ile ilgilidir.

Araştırma kapsamındaki girişimcilerin yaklaşık %90'ı erkektir. TÜİK'in 2018 yılında açıklamış olduğu girişimcilik raporuna göre Türkiye'de 2016 yılındaki erkek işveren payı %91 iken kadın işveren payı %9'dur (TÜİK, 2018). TÜİK araştırması teknoloji odaklı girişimlerden ziyade genel girişimcilik üzerinedir. Küresel Girişimcilik Monitörü (GEM) tarafından yayınlanan 2016/2017 kadın girişimcilik raporuna göre Türkiye'deki toplam girişimcilik aktivitelerinde (TEA) kadınların payı %10'dur (GEM, 2016/2017). Ulusal ve uluslararası raporlarda teknoloji odaklı girişim ayrımının olmaması bir kısıt olmakla birlikte araştırmanın örnekleminde yer alan girişimcilerin cinsiyete göre dağılımının rapor sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Kauffman (2017) araştırmasına göre 2016 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki startup girişimcilerinin %60,5'i erkek, %39,5'i ise kadındır (Kauffman, 2017). Avrupa'da ise ABD ile kıyaslandığında kadın girişimcilik oranı daha düşüktür, TTGV'nin Teknoloji Transferi Hızlandırma Projesi kapsamında hazırlanmış olduğu Girişimcilik ve Teknoloji Ticarileşme Raporuna göre 2017 yılında Avrupa'daki girişimcilerin %85,2'si erkek, %14,8'i kadındır (TechCommReport, 2017).

Görüldüğü üzere, kadın girişimcilik oranının düşük seviyede olması sadece Türkiye'de değil dünya genelinde gözlemlenmektedir. Küresel Girişimcilik ve Kalkınma Enstitüsü (GEDI) tarafından 2015 yılında ortaya konan kadın girişimcilik endeksine (FEI) göre katılımcı 77 ülke 100 puan üzerinden değerlendirilmiş ve sıralanmıştır. Rapora göre 47 ülke puanlamada 50'nin altında kalarak oldukça düşük performans sergilemiştir. Türkiye 39.3 puan ile 45. sırada yer almıştır (GEDI, 2015).

Dünyaca ünlü girişim sermayesi (VC) şirketi First Round Capital'ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre yatırım gerçekleştirdikleri 300 firma içerisinde %63 daha fazla başarı gösteren girişimlerin kurucusu kadındır (TechCommReport, 2016). Yani kadınlar erkeklere kıyasla daha başarılı olmuştur.

Kadın girişimciliği küresel boyutta desteğe ihtiyaç duymaktadır. Türkiye'de KOSGEB'in kadın girişimciler için hibe oranlarında pozitif ayrımcılığa gitmesi (%20 daha fazla destek oranı) OECD raporunda da yer almaktadır (OECD/EU/EBRD/ETF/SEECEL, 2016:82). Ankara Kalkınma Ajansı ise 2018 yılında kadın girişimciliğin desteklenmesi hususunda ücretsiz mentörlük programı ile desteğini ortaya koymuştur. TÜBİTAK Marmara Teknokent, Kadın ve Demokrasi Derneği (KADEM) işbirliği ile düzenlediği Girişimcilik Kampı sonucu ödül olarak, maddi destek ve bir yıllık ücretsiz kuluçka merkezi işliğı sağlamaktadır. Diğer çeşitli Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Kredi Garanti Fonu (KGF), TGMP (Türkiye Grameen Mikro Finans Programı (TGMP), Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı veya ilgili bankaların vermiş oldukları faizsiz mikro krediler söz konusudur. Ancak oranların düşük olmasından ötürü bu konudaki çalışmaların artırılması ve farkındalık

yaratılması gerekmektedir. Uygulayıcı kuruluşların ve ilgili kurumların kadın girişimcilik kapsamında çeşitli faaliyetler yapması kadın girişimcilik oranını artıracak, bu artış ekonomik kalkınma için fayda sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan girişimcilerin çoğunluğu 21-35 yaş aralığındadır. Bu sonuç tüm dünyada gözlemlenen startup yapısı ile uyumludur. Örneklem içerisine dâhil olan girişimciler de genç yaşta girişimci olmuştur. TÜİK 2016 verilerine göre Türkiye’de tarım dışı sektörlerde işveren olarak çalışanların yaş gruplarına göre dağılımında, 35-44 yaş grubu %36,7 en yüksek paya sahiptir (TÜİK, 2018). Veriler her ne kadar genel girişimcilik ile ilgili olsa da bu çalışma sonuçları ile kıyaslandığında startupların yaş aralığını çok daha aşağıya çektiği gözlemlenmektedir.

Startupların çoğunlukla teknoloji odaklı girişimler olmasından ötürü kurucularının eğitim seviyeleri incelendiğinde eğitimlerinin sayısal altyapıya dayandığı görülmektedir. Çoğunluklu olarak mühendis olan girişimcilerin, eczacılık veya kimya, fizik, biyoloji gibi temel bilim mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında düşük seviyede de olsa (%8,5) sosyal bilimler mezunlarının da teknolojik girişimci olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç önemlidir. Özellikler startupların stratejik planlama ve pazarlama faaliyetleri gibi konularda görülen eksikliklerinin sosyal bilimler konusundan uzak olan girişimcilere bağlı olduğu düşünülmektedir. Mühendislik disiplini sosyal bilimler ile birleştiğinde çok yönlü bir yaklaşım söz konusu olacaktır. Bu nedenle startupların birden fazla ortakla kurulması ve bu ortakların en az birinin sosyal bilimler eğitimi almış olması fayda sağlayacaktır. Nitekim bu konudaki ihtiyacı TÜBİTAK ve KOSGEB gibi hibe kuruluşları da fark etmiş olup, iş fikri sahibi girişimcinin mühendis veya iş fikri ile aynı alandan mezun olması gibi bir zorunluluk aramamaktadır.

Geleneksel girişimcilikte firma kurucularının daha çok alaylı olduğu, hatta lise mezunu bile olmadığı bilinen bir gerçekken, startup girişimcileri için durum farklıdır. Araştırmada yer alan girişimcilerin eğitim seviyesi değerlendirildiğinde lisansüstü eğitimin lisans eğitiminden daha fazla olması ilginç bir sonuç doğurmuştur.

Bu sonuca göre girişimcilerin iş fikirlerini geliştirme veya uygulama sürecinde eğitim almaktan uzaklaşmadığı ve bilimsel çalışmaya önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum sayesinde, lisansüstü eğitimin sadece akademik kariyer için gerçekleştirilmediği sonucu çıkarılabilir.

#### ❖ *Araştırmaya Katılan Startuplar Üzerine Değerlendirme*

Çalışmanın bir genelleme doğurabilmesi için tüm sektörleri içermesine gayret edilmiştir. Hızlı büyüme hedefini yazılım sektöründeki startupların daha fazla yakalıyor olması yeni girişimlerin daha çok bu sektöre yönelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle her ne kadar homojen bir yapı oluşturmak istense de araştırma içerisinde yer alan startupların çoğunluğu (%58,2) yazılım sektöründedir. Yazılım sektöründe olan startuplar kod yazılımı, büyük veri gibi konularda uzmanlaşmıştır. Bu nedenle Web üzerindeki her türlü araca daha fazla hâkimdir. Ancak analiz sonuçları girişimcilerin cezbedici pazarlama tekniklerinden faydalanmadığını ortaya koymaktadır. Her ne kadar dijital pazarlama yöntemini kullanıyor olsalar da cezbedici pazarlamanın payı çok azdır.

İş fikirlerinin okul sırasında veya çalışma odalarında ortaya çıktığı, prototipin geliştirme sürecinin bu ortamlarda gerçekleştiği, büyüme göstermiş pek çok startupların başarı hikâyelerinden bilinmektedir. Bu nedenle startuplar kuruluş aşamasında bir veya iki girişimciden oluşmaktadır. Hedef kitleyi yakalayıp büyüme gösterip kurumsallaşana kadar genellikle bu sayıda devam etmektedir. Çalışma sonuçlarına göre startupların çoğunluğu 10'dan az çalışana sahip olup genel startup yapısı ile uyum göstermektedir.

Araştırma kapsamında startupların pazarlama tekniklerini kullanım oranı irdelendiğinde ve tercihler incelendiğinde ilk sırada reklam ve satış tutundurma ardından kişisel satış gelmiştir. Görülen o ki Türk startupları hâlâ geleneksel pazarlama uygulamalarından faydalanmaktadır. Anket sorularında özellikle satış tutundurma ile ilgili parantez içinde bilgi paylaşılmış, cevaplayıcıların kafa karışıklığı yaşamaması

engellenmiş ve sorunun net bir şekilde sorulması sağlanmıştır. Bu nedenle girişimciler en fazla tanıtım materyali, broşür, numune kullanarak pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Girişimciler henüz satış ekibi oluşturmadıklarını ve kendileri birebir satış yaptıklarını odak grup toplantısında belirtmiştir. Her ne kadar küçük bir grup olsa da araştırma sonuçlarına göre diğer startupların da bu yöntemi uyguladığı düşünülmektedir. Ayrıca tanıdık kanalıyla da satış yaptıklarını hatta öncelikli olarak buradan başladıklarını söylemişlerdir. Ankara’da yer alan startupların en önemli müşterisi savunma sanayi kuruluşlarıdır. Savunma sanayine satış yapmak için bir takım bürokratik engelleri aşmak gerekmektedir. O yüzden bu yöntem fazlasıyla tercih edilmektedir.

Pazarlama tekniklerinin dağılım oranları birbirine çok yakındır yani %14 ila %23 gibi oranlar söz konusudur. Bu yüzden girişimcilerin tek bir pazarlama yöntemine yönelmediği, hepsinden faydalandığı sonucuna ulaşılmıştır. Girişimciler geleneksel pazarlama teknikleri ile dijital pazarlamayı birleştiren bütünsel bir pazarlama yaklaşımı izlemektedir.

Dijital pazarlama tekniklerini ise araştırmaya katılan startupların %19’u birinci sırada tercih ettiğini belirtmiştir. Dijital pazarlamanın kullanım yoğunluğu sorgulandığında ise katılımcıların %18’i bu yöntemi çok fazla kullandığını belirtmiştir. Yani iki ayrı kanaldan sorgulanmış olan dijital pazarlama kullanımı hemen hemen aynı sonuçları doğurmuştur. Ancak şunu da belirtmek de fayda vardır. Moderatör etkinin gözlemlenmediği analiz sonucuna rağmen dijital pazarlamanın geçerli bir kullanım oranının olması girişimcilerin diğer yöntem olan outbound pazarlama tekniklerinden faydalandığını ortaya koymaktadır. Outbound pazarlama daha önceki bölümlerde aktarıldığı üzere SEM (arama motoru pazarlaması) veya görüntülü reklam (display advertising) gibi yöntemleri içermektedir. Elde edilen sonuçlar girişimcilerin dijital pazarlama kanallarından bu yöntemleri daha çok tercih ettiğini ortaya çıkarmaktadır. Tabii ki Web sitesi ya da e-posta pazarlama da kullanım şekline göre outbound pazarlama altında yer alabilir. SEM veya görüntülü reklamın sürekli olabilmesi için ciddi bir bütçeye ihtiyaç vardır. Bu nedenle araştırmada yer alan startupların ya bu teknikleri bir süre denemiş olsa da, çoğunlukla web sitesi, e-posta gibi yöntemleri tercih ettiği tahmin edilmektedir.

Cezbedici pazarlama çok daha farklı bir yaklaşımdır. Bunun için web sitesi içerisine blog yazıları yazmak, sektör raporları (whitepaper) hazırlamak ya da sosyal medya görünürlüğünü artırmak gerekir. Tüm bu platformlar içine yerleştirilen ilgi çekici içerikler ile internet gezginlerinin dikkati çekilir. Ancak şunun altını çizmek gerekir. Cezbedici pazarlama için vakit ve uzmanlık gerekir. Potansiyel müşterinin ilgisini çekebilecek içerik üretebilmek için güncel bilgilere sahip olmak gerekir. Ayrıca gezginlerin internet ortamındaki davranışları, ayak izlerinin takip edilmesine ihtiyaç duyulur. Bunun için de çeşitli ölçümlerden faydalanılır. Eğer ki bu ölçümler startup içerisindeki bir uzman (growth hacker) tarafından yapılamıyorsa dijital ajanslardan çözüm ortağı desteği alınır.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, startupların cezbedici pazarlama tekniklerini kullanmıyor olması, bünyesinde growth hacker olarak bir çalışanın olmadığını göstermiştir. Ayrıca herhangi bir ajanstan da destek almamaktadırlar. Çünkü bu hizmet için belli bir bütçe ayrılması gerekmektedir. Dijital pazarlamanın outbound yöntemlerini de en uygun maliyet ile gerçekleştirmektedirler. Her ne kadar düşük bütçeli yöntemleri kullanıyor olsalar da hem dijital pazarlama hem de geleneksel pazarlama yöntemlerine başvuruyorlar. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki startuplar geleneksel ile dijital pazarlamayı birleştirdikleri bir pazarlama anlayışına sahiptir. Duyarlı pazar odaklılık anlayışının geleneksel pazarlama ile proaktif pazarlama anlayışının ise cezbedici pazarlama ile daha çok beslendiğini düşünürsek bu sonuçların birbirlerini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

#### ❖ *Araştırmacılar için Öneriler*

Startupların resmi kuruluşlar tarafından ayrı bir kaydının tutulmaması ve her teknoloji odaklı firmanın startup yapısında olmamasından dolayı araştırma kapsamına girecek firmaların belirlenme süreci büyük bir titizlik ve özen gerektirmiştir. Firmaların belirlenme sürecinde yazarın kuluçka merkezi sorumlusu olarak görev yapması ve startuplar ile 5 yıla aşkın bir süredir çalışıyor olması önemli katkı

sağlamıştır. Teknokent web siteleri ve teknoag.sanayi.gov.tr üzerinden yapılan araştırmalar ile belirlenen firmalar kendi web siteleri üzerinden incelenmiş, Startupswatch'un sahip olduğu bilgiler ile kıyaslamalar yapılmıştır. Kuruluşundan bir süre sonra kapanan startupler elenmiş, teknokentlerde yer alan ancak startup yapısında değerlendirilmeyecek firmalar çıkartılmış ve sonuç olarak araştırma örneklemine dâhil edilebilecek startupler tespit edilmiştir. Bu yüzden uygulamada normal bir firma yerine startuplerin olacağı araştırmalarda araştırmacıyı normalden farklı bir süreç beklemektedir. Araştırmacıların bu hususu araştırma sürecinin en başında dikkate alması gerekmektedir.

Yukarıda yer verilen sebeplerden ötürü, başarılı bir süreç yönetimi gerçekleştirmek için araştırma sadece Ankara ili ile sınırlandırılmıştır. Gelecek araştırmaların Türkiye'nin farklı illeri üzerinden yapılması önerilmektedir. OECD'nin "Türkiye'nin Bölgesel Rekabetiliğinin Değerlendirilmesi" raporuna göre TR51 Ankara bölgesi %2,7'lik oranla yüksek teknoloji üretimi ve bilgi yoğun hizmetler sektöründeki istihdam ile birinci sırada yer almaktadır. Avrupa Birliği ortalaması %3,4 iken, Ankara'nın tek başına sahip olduğu bu oran oldukça yüksektir. Türkiye genel ortalaması ise %0,72'de kalmıştır. Dolayısıyla Ankara'nın çalışma için seçilmesinin doğru bir başlangıç noktası olduğu söylenebilir. Daha sonraki çalışmalar için sıralamada Ankara'dan sonra gelen TR10İstanbul (yüksek ve orta-yüksek teknoloji üretimi yapan) TR41Bursa ve TR42Kocaeli bölgeleri seçilebilir (OECD, 2016:43).

Ekosistemde yer alan birçok paydaş Ankara'da yer alan startuplerin teknoloji seviyesinin daha yüksek olduğunu savunurken, İstanbul'da faaliyet gösteren startuplerin ticarileşmeye daha yatkın olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden gelecek çalışmalarda Ankara ve İstanbul kıyaslamasının yapılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ayrıca bilimsel bir çalışmaya dayandırılmadan ortaya atılan bu iddia akademik gözle incelenir. Eğer bahsi geçen sonuç elde edilirse, İstanbul'da faaliyet gösteren startuplerin kullanmakta olduğu pazarlama teknikleri örnek teşkil ederek tüm Türkiye'deki startupler için yol gösterici olabilir.

Pazarlamanın makro çevresinde yer alan kültürel, ekonomik, yasal ve teknolojik evre startuplerin de pazarlama hedeflerini yakalama sürecinde karşlarına

çıkılmaktadır. Teknolojik seviyenin yukarıda yer alan OECD (2016) raporuna göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda istikrarlı olmayan ekonomi ve yasal düzenlemelerin getirdiği yükler girişimcileri zorlu bir sürece sokmaktadır. Kültürel çevre de iş yapış şekli bakımından Türk insanın gelenek, görenek ve adetlerini yansıtmaktadır. Tüm bu faktörler bir arada düşünülerek Türkiye startuplarının yurtdışı ile kıyaslamalı bir çalışması değişik sonuçların elde edilmesine neden olabilir. Çalışmada kullanılan cezbedici pazarlama ölçeğini ortaya koyan araştırmacılardan (Bleoju, vd. 2016) Türkiye örneğinde elde edilecek sonuçlarla karşılaştırmalı bir çalışma yapılması önerisi gelmiştir. Romanya, İtalya ve Fransa'dan olan araştırmacılarla ortak bir çalışma yapılması literatüre büyük bir katkı sağlayacaktır.

Dünyadaki gelişmelerin viral şekilde hızla yayıldığı günümüzde startuplar ile ilgili haberlere erişim de kolaydır. Silikon Vadisi ile doğan startup ekosistemi günden güne gelişmektedir. Kendisi de Silikon Vadisi girişimcisi olan ve başarıyı yakalamış pek çok girişimci (Steve Blank, Bob Dorf, Eric Ries vb.) bu konudaki tecrübelerini ve başarı hikâyelerini paylaştığı kitaplar yayınlamıştır. Çalışma içerisinde de yer alan bu modeller ve teoriler gelişmiş ülkelerdeki uygulamaları yansıtmaktadır. Mevcut durumda ulusal çalışmalar ile geliştirilen modeller olmadığı için Türkiye'de de bu çalışmalardan faydalanılmaktadır. Bu yüzden mevcut durumun ortaya konduğu bu çalışmadan sonra Türkiye'deki startupların pazarlama yaklaşımları için adapte edilmiş farklı bir model veya ölçek ortaya konabilir. Böyle bir çalışma, pazarlama stratejilerini belirlemede sıkıntı yaşayan girişimcilere büyük destek olacak ve kolaylık sağlayacaktır.

Çalışma sonuçlarına göre pazar odaklılığın firma performansına etkisi ( $R^2$  değeri = 0.069) oldukça düşük bir orandır. Demek ki firma performansına etki eden başka faktörler de vardır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda firma performansını açıklayabilen diğer faktörlerin yer aldığı bir çalışma gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda cezbedici pazarlamanın pazar odaklılık firma performansı ilişkisinde düzenleyici etkisinin olmaması başka düzenleyicilerin incelenme ihtimalini ortaya çıkarmıştır. Gelecek çalışmalarda farklı faktörlerin moderatör etkisi incelenebilir.



## ❖ *Uygulamaya Yönelik Değerlendirmeler ve Öneriler*

Startupların kuruluş aşamasında Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından sağlanan hibe programlarından faydalanma oranı araştırma sonuçlarına da yansımıştır. Araştırmaya katılan startupların %63'ü almış oldukları devlet hibe desteği ile kurulmuştur. Devlet hibe destekleri ilk kez 2009 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından fonlanan Teknogirişim Başlangıç Sermayesi Programı altında sunulmuştur. Bu destek çalışmaya katılan startupların en fazla faydalanmış oldukları destektir. Desteğin ilk verilen destek olması bu durumu açıklayan sebepler arasında yer alabilir.

Son dönemde oldukça popüler olan BİGG programı tercih sırasında KOSGEB Ar-Ge İnovasyon programının ardından gelmektedir. Bunun nedeni programın çalışmanın yapıldığı tarihten yaklaşık üç yıl önce ilk kez çağrıya çıkmış olması olabilir. BİGG programının daha sonraki yıllarda yapılacak çalışmalarda ilk sırada yer alması öngörülmektedir. Çünkü BİGG programı mevcut durumda startuplara sunulan devlet destekli tek hibe programıdır. Daha öncesinde uygulamada olan Teknogirişim ve TÜBİTAK 1512 programlarında herhangi bir eğitim ve mentörlük sürecinin yer almaması da programı cazip kılmaktadır. Ancak BİGG programı bu süreçler ile girişimcilerin vizyonlarına katkı sağlamakta, özellikle pazarlama altyapılarını güçlendirmeleri için farkındalık yaratmaya çalışmaktadır.

Ekosistem içerisinde patent ve fikri mülkiyet konuları hakkında çeşitli etkinlikler ve eğitimler ile sık sık bilgilendirmeler gerçekleştirilmektedir. Ancak araştırma içinde yer alan girişimcilerin patentleme sürecine çok sıcak bakmadığı gözlemlenmiştir. Zira çoğunluğun patent başvurusunda bulunmadığı görülmektedir. Bu duruma yol açan sebepler şu şekilde sıralanabilir; girişimcilerin patent bilincinin yeterince gelişmemiş olması, patent sürecinin maliyetli olması ve Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO)/ Avrupa Patent Sözleşmesi (EPC) tarafından belirlenmiş kriterlere sahip olmamaları. Bu kriterler yenilik, buluş basamağı ve sanayiye uygunluk olarak belirlenmiştir. TÜBİTAK'ın 1602 kodlu desteği kapsamında araştırma ve inceleme raporu için destek söz konusudur ancak başvuru sahiplerinin öncelikle bir

tarifname oluşturması ve başvurularını tarifname üzerinden gerçekleştirmesi gerekmektedir. Tarifname yazımı uzmanlık gerektiren bir konudur ve genellikle patent vekili firmalar aracılığı ile yapılmaktadır. Patent vekili firmalara yapılan demeler ise TÜBİTAK 1602 desteği kapsamı dışındadır. Başka kurumların bu alanda sağladığı herhangi bir destek yoktur ve maliyeti girişimci karşılamak zorundadır. Faaliyet serbestliğinden dolayı ise patent alınan bir pazarın dışında aynı ürünün üretilme hakkı vardır. Patent koruma sresinin 20 yıl olması ve bu süre sonunda buluşun halka mal olması da uzun soluklu düşünen girişimcilerin üretim süreçlerini ticari bir sır olarak saklamalarına neden olabilir. Tüm bu nedenler girişimcilerin patent başvurusuna çok sıcak bakmadığını açıklar niteliktedir.

Hızlandırma programlarının gün geçtikçe yaygınlaşıyor olması araştırma sonuçlarına da yansımıştır. Araştırmaya katılan 34 startup hızlandırma programlarından faydalanmıştır. Hızlandırma programlarının her biri farklı yol haritasına sahip olabilmektedir. Türkiye'deki uygulamalar dünyadaki örneklerinden özellikle yatırım konusunda ayrılmaktadır. Genellikle Türkiye uygulamalarında program sonunda startupların hisselerine herhangi bir yatırımcı teklifi sunulmamakta, para veya yurtdışı etkinliklere katılım gibi ödüller verilmektedir. Bu durum ideal bir hızlandırma programından ziyade bir yarışma programını anımsatmaktadır. ODTÜ'nn düzenlemiş olduğu Yeni Fikirler Yeni İşler (YFYİ) programı da bu yaklaşıma uygun yapıdadır ve ilklerden olduğu için startuplar tarafından en fazla tercih edilen program olmuştur.

Hazırlıkları devam eden TechInvest programı sayesinde girişim sermayesi (VC) şirketleri, TTO'lar, Teknokentler, TÜBİTAK ve Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın bütünleşik bir sistem ile ortaya koyacağı fon üzerinden erken aşama startuplar sermaye desteği alacaktır. Devlet desteği ile uygulanan bu yatırım fonu sisteminin gelişimi gelecek günlerde izlenecektir. İlk kez uygulamaya girecek yöntemin Türk startupları için büyük fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

TÜBİTAK tarafından gerçekleştirilen BİGG programı da bir hızlandırma programı olarak kabul edilmektedir. Ancak BİGG kapsamında da sadece hibe desteği sağlanmaktadır. Hızlandırma programlarının başlangıç aşaması desteği olduğu da

unutulmamalıdır. Çalışmada başlangıç aşamasında sayılabilecek (2017 yılında kurulan) start-uplar %24'lük bir orana sahiptir. Eğer bu orana 2016 yılını da ilave edersek %39'luk bir oran elde edilir. Katılımcıların kuruluş yılları ise 2009 ile 2017 yılları arasındadır. Ancak 2009 yılı ve takip eden ilk yıllarda Türkiye'de YİYF dışında bir hızlandırma programı yoktur. Bu yüzden hızlandırma programının BİGG ile daha popüler bir hale geldiği ve BİGG programının da 2015 yılından itibaren çağrıya açıldığının altını çizmek gerekir. Tüm bu hususlar dikkate alındığında araştırmaya katılan start-upların hızlandırma programlarına katılım oranının düşük olmadığı söylenebilir.

Girişimcilik ekosisteminin en önemli merkezleri teknokentlerdir. Türkiye ise 2000'li yılların başlangıcı ile teknokentlerle tanışmıştır. Türkiye'nin ilk Teknokenti ODTÜ Teknokent 2000 yılında hizmete açılmış ve 2001 yılındaysa 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu yürürlüğe girmiştir. Kanun kapsamında girişimci şirketlere çeşitli vergi muafiyetleri ve teşvikler sağlanmıştır. Dünyadaki en büyük örneği Silikon Vadisi'nin yıllar evvel kurulması ve Türkiye'de bu yapıların milenyum ile ortaya çıkmasına rağmen teknokentler hızlı gelişme göstermiştir. Zira start-uplar bu ekosistemin bir parçası olmak istemiş ve faaliyet merkezi olarak teknokentleri tercih etmiştir. Yine ekosistemin önemli aktörlerinden kuluçka merkezleri ve KOSGEB-TEKMER işlikleri tercih edilen merkezler arasına girmiştir. 2008 yılında uygulamaya giren 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun'a göre herhangi bir ar-ge projesi yürüten şirketler de çeşitli teşvik ve istisnalardan faydalanmaktadır. Bu nedenle teknokent yerine kuluçka merkezi veya TEKMER'de faaliyet gösteren start-uplar da avantaj yakalamaktadır. Bu avantajlar sayesinde araştırmaya katılan start-upların büyük çoğunluğu (%90'dan fazla) Ankara'daki teknokentlerde ve kuluçka merkezlerinde faaliyet göstermektedir.

Vergi avantajlarının dışında Teknokentlerin sunduğu sinerjik ortam, çeşitli etkinlikler, ortak kullanım alanları ve kimilerinde yer alan ön kuluçka merkezleri, Teknokentleri cazibe merkezi haline gelmelerini sağlamaktadır. Araştırma kapsamında tercih edilen Teknokentlerin çoğunluğu üniversite kampüsleri içerisinde yer almaktadır. Üniversitelerde çalışan öğretim üyeleri ile iletişim halinde olmak,

lisansüstü eğitim süresince lokasyon rahatlığı da startupların teknokentleri tercih etme sebepleri arasında yer almaktadır.

## **SONUÇ OLARAK ;**

Yukarıda yapılan değerlendirmeler kapsamında uygulamada gerçekleştirilebilecek öneriler üniversiteler, teknokentler, TTO'lar, kuluçka merkezleri, devlet kurum ve kuruluşları ile ekosistemdeki tüm paydaşlar için aşağıda özetlenmektedir:

- ❖ Kadın girişimciliği destekleyen mekanizmaların artırılması,
- ❖ Patent başvuru süreçlerinin iyileştirilmesi ve nitelikli buluşlar için sıfır maliyetle başvurunun yapılması,
- ❖ Ankara-İstanbul startup pazarlama yaklaşımlarının incelendiği karşılaştırmalı bir araştırma yapılması, aynı amaçla uluslararası araştırmaların yapılması,
- ❖ Türkiye'nin ekonomik, kültürel, teknolojik çevre şartlarına göre adapte edilen bir pazarlama modelinin ve ölçeğinin geliştirilmesi,
- ❖ Başarıyı yakalamış Türk girişimcilerin ortaya koyduğu kitap çalışması, yukarıdaki çevresel faktörlere adapte edilen bir iş modelinin geliştirilmesi ve kitap içinde sunulması (Eric Ries örneği gibi),
- ❖ Hızlandırma programlarının daha yaygın hale getirilmesi ve ticarileşmenin sağlanması için yatırım süreçlerinin desteklenmesi, (Yatırım fonu konusunda TechInvest programı ile bir başlangıç yapılmıştır, uygulamanın basit bir kurguya sahip olması beklenmektedir ayrıca bu modelin girişim

sermayesi firmalarının dışında melek yatırımcılar için de uygulanması fayda sağlayacaktır),

- ❖ Uluslararası hızlandırma programlarının sayısının artırılması ve startupların ihracata teşvik eden uygulamaların gerçekleşmesi (Ekonomi Bakanlığı'nın görüş ve önerisi ile bir kurul oluşturulabilir),
- ❖ Teknokentlerin mevcut yapılarını koruması, aynı zamanda çeşitli ekinlikler ve eğitimler ile daha da cazip hale gelmesi, uluslararası bağlantılarının artırılması,
- ❖ Ankara'daki Kuluçka Merkezlerinin sayısının artırılması (İstanbul örneği gibi),
- ❖ 4691 sayılı kanunda yer alan yazılımcılara yönelik KDV istisnasının diğer sektörlere ve 5746 sayılı kanun kapsamında faydalanan firmalara da uygulanması, dünyadaki başarılı startupların BİT dışında finans teknolojileri (fintech) sektöründe yer alması ve Türkiye'de bu alanın canlanması için çeşitli teşviklerin yapılması,
- ❖ Growthacker yetiştirme programlarının oluşturulması (Amazon örneği gibi), bununla ilgili TTO, teknokent veya kuluçka merkezleri üzerinden hizmet alımı yapılması veya startup çalışanlarının eğitilmesi,
- ❖ TÜBİTAK veya diğer kuruluşların dijital pazarlama ajanslarının vermiş olduğu cezbedici pazarlama hizmetinin maliyetini pazarlama desteği altında bütçelendirmesi, böylece girişimcilerin proje kapsamında cezbedici pazarlama teknikleri için bir personel istihdam edilmesi,
- ❖ Çoğunluklu olarak mühendisler tarafından kurulan startup yapısına işletme lisans programı mezunlarının entegre edilmesi için çeşitli farkındalık çalışmalarının yapılması, multidisipliner bir yapının startupın uzun soluklu bir yaşama sahip olacağının altının çizilmesi, hatta BİGG

programını ve takip edecek çeşitli başlangıç destek programlarının başvuru yapan girişimci adaylarında bu yapıya teşvik eden bir mekanizma geliştirmesi,

şeklinde sıralanabilir.



## KAYNAKÇA

Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A., & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the world wide web: From WEB 1.0 TO WEB 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1.

Akar, Ö. (2015). Muhasebe ve Denetim Sektöründe İçe Yönlendirici (Inbound) Pazarlamannın Marka Bilinirliğindeki Rolüne İlişkin Nitel Bir Araştırma. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Aldas-Manzano, J., Küster, I., & Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-452.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.

Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.

Armstrong, G. & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction*. Pearson England.

Atuahene Gima, K. (1995), "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pp. 275-93.

Atuahene Gima, K. (1996), "Market orientation and innovation", *Journal of Business Research*, No. 35, pp. 93-103.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.

Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.

Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.

Baalbaki, I. B., & Malhotra, N. K. (1995). Standardization versus customization in international marketing: an investigation using bridging conjoint analysis. *Journal of the academy of marketing science*, 23(3), 182-194.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483–502.

Bala, M., & Verma, M. D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *Journal Homepage: <http://www.ijmra.us>*, 8(10).

Balu. (2015). *Digital Marketing Using Google Services*. LocSea Software Development Private Limited.

Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 17-41.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.

Bezovski, Z. (2015). Inbound Marketing-a new concept in digital business. Conference Paper. International Scientific Conference of the Romanian-German University of Sibiu, 27-34.



Biber, L., & Marangoz, M. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma &61; A Research on Analysing the Relationship between Businesses, Market Performance and Human Resources Applications. *Dogus University Journal*, 8(2), 202-217.

Blank, S. (2006). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*. K&S Ranch.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.

Bleoju, G., Capatina, A., Rancati, E., & Lesca, N. (2016). Exploring organizational propensity toward inbound–outbound marketing techniques adoption: The case of pure players and click and mortar companies. *Journal of Business Research*, 69(11), 5524-5528.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.

Bodlaj, M. (2010). The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance. *Economic and Business Review*, 12(4), 241-261.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.

Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 513–538.

Bulut, Ç., Pınar, İ., SEÇKİN HALAÇ, D., & Öztürk, A. D. (2013). Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi.

Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of strategic marketing*, 3(1), 41-60.

Cansız, M. (2013). Türkiye'nin yenilikçi girişimcileri: teknoloji geliştirme bölgeleri örneği. TC Kalkınma Bakanlığı.

Çalık, M., Altunışık, R., & Sütütemiz, N. (2013). Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı ilişkisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 137-161.

Cavusgil, S. T., Knight, G. A., Riesenberger, J. R., (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52.

Day, G. S. (1999). Misconceptions about market orientation. *Journal of market-focused management*, 4(1), 5-16.

Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), 725-742.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, 213–232.

Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.

Dixon, D. F., & Blois, K. J. (1983). Some Limitations of the 4Ps as a Paradigm for Marketing. *Back to Basics, Proceedings of the Marketing Education Group, Cranfield School of Management*, 92-107.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row. Publishers, New York.

Eibe Sørensen, H. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 735-761.

Ellis, P. D. (2005). Market orientation and marketing practice in a developing economy. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 629-645.

Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.

Ertemel, A. V. (2016). Teknoloji girişimi süreç yönetiminde yeni bir yaklaşım: yalnız girişim metodolojisinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29 (2). s.119-133.

Fairchild, A. M. (2014). Extending the network: Defining product delivery partnering preferences for omni-channel commerce. *Procedia Technology*, 16, 447-451.

Fırat, E. A., & Köksal, M. S. (2017). The relationship between use of Web 2.0 tools by prospective science teachers and their biotechnology literacy. *Computers in Human Behavior*, 70, 44-50.

Florès, L. (2014). How to measure digital marketing. Metrics for assessing impact and designing success. Hampshire & New York: Palgrave Macmillan.

Foglio, A., Stanevicius, V., (2007). “Scenario of Glocal Marketing and Glocal Marketing as An Answer to the Globalization and Localization: Action on Glocal Market and Marketing Strategy”, Vadyba/Management, No: 3-4, 40-55.

Godin, S. (1999), Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends and Friends Into Customers, New York: Simon and Schuster.

Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or More?. International journal of marketing studies, 1(1), 2.

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. European journal of marketing, 32(9/10), 884-903.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. Journal of Business & Industrial Marketing, 25(6), 410-419.

Grönroos, C. (1994), “From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing”, Management Decision, Vol. 32 No. 2, pp. 4-20.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.

Haddara, M., & Constantini, A. (2017). ERP II is Dead-Long Live CRM. Procedia Computer Science, 121, 950-959.

Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. Research policy, 32(8), 1365-1379.

Halligan, B., & Shah, D. (2010). Inbound Marketing. Hoboken.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance : Is Innovation a Missing Link ? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.

He, Z. L. ve Wong, P. K. (2004) Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science* 15(4): 481-494.

Hernández, B., Jiménez, J., & Martín, M. J. (2010). Customer behavior in electronic commerce: The moderating effect of e-purchasing experience. *Journal of business research*, 63(9-10), 964-971.

Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management* 46(1), 99–112.

Holstein, A. D., & Eschenfelder, M. J. (2017). Economic Analysis Of Public Support For Tech Startups: A Case Study Of Pittsburgh. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29(1), 100.

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.

Hulli, E. (2018). Turkish Ecosystem: The Rise of Third Wave Entrepreneurs. <https://500.co/turkish-ecosystem-3rd-wave-entrepreneurs/> (Erişim, 20.06.2018).

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.

İyigün, Ö. (2015). Startuplar ve girişimcilik (Girişimcilik ve iş kurma, Editör: Akdemir, A). Ankara: Orion Kitapevi.

Jangl, P. (2016). Model of market orientation of high-tech firms in Germany: Validation study. *Business: Theory and Practice*.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.

Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus market-driving. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.

Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology*, 7, 1117.

Jurvetson, S. (2000). What exactly is viral marketing. *Red Herring*, 78, 110-112.

Kalyoncuoğlu, S., & Faiz, E. (2016). Hizmet Kalitesinin Kurumsal İmaja Etkisi: Kamu Ve Özel Mevduat Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 9(18), 67-103.

Kannan, P. K. & Li, H.A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.

Karahan, K., & Varinli, İ. (2002). Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Pazarlama Dünyası*, 16(1), 4-11.

Kashani, K., (1989). "Beware the Pitfalls of Global Marketing", *Harvard Business Review*, September-October, 91-98.

Kaya, İ. (2010). *Pazarlama bi'tanedir*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Kellerman, B. J., Gordon, P. J. & Hekmat, F. (1995). Product and Pricing Courses are Underrepresented in Undergraduate Marketing Curricula. *Journal of Product & Brand Management*, 4(1), 18-25.

Kırım, A. (2010). *Yeni Girişimcilik*. Beyoğlu: Sistem Yayıncılık.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.

Koiso-Kanttila, N. (2004), Digital content marketing: a literature synthesis. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20 Nos 1/2, pp. 45-65

Kotler, P. (1977), From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 55 (6), 67-75.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, New Jersey 2000. Google Scholar.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0 From Products to Consumers to the Human Spirits. *South Asian Journal of Management* (Vol. 21).

Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. Pearson England.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management, u. united states of america: person aducation*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

Kritzinger, W. T., & Weideman, M. (2013). Search engine optimization and pay-per-click marketing strategies. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(3), 273-286.

Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: a context-specific study. *Journal of management*, 24(2), 201-233.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of marketing*, 75(1), 16-30.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.

Kurtz, D. L. & Boone, L. E. (1987). *Marketing* (3rd ed.). Chicago The Dryden Press.

Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130-145.



Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188-212.

Lauterborn, B. (1990). New marketing litany. *Advertising age*, 61(41), 26-26.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4),45-56.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61 (May-June), 92-102.

Li, Q., Luo, H., Xie, P. X., Feng, X. Q., & Du, R. Y. (2015). Product Whole Life-Cycle and Omni-Channels Data Convergence Oriented Enterprise Networks Integration in a Sensing Environment. *Computers in Industry*, 70, 23-45.

Li, T. and Calantone, R.J. (1998), The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 4, pp. 13-29.

Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial marketing management*, 40(2), 301-310.

Lichtenthal, J. D., & Wilson, D. T. (1992). Becoming market oriented. *Journal of Business Research*, 24(3), 191-207.

Liu, B. ve Fu, Z. (2011) Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: A critical review, *International Journal of Business and Management* 6(3), 109-115.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 429- 451.

Marangoz, M., Çelikkan, H., & Aydın, A. E. (2012). Tüketicilerin Mobil Tabanlı İzinli Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler<sup>1</sup>. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 19-46.

Marangoz, M. (2016). *Girişimcilikte güncel konular ve uygulamalar*. İstanbul: Beta.

Maynard, M. L., (2003). “From Global to Glocal: How Gillette’s Sensor Excel Accommodates to Japan”, *Keio Communication Review*, No: 25, 57-75.

McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *The Journal of Marketing*, 50-57.

Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European journal of marketing*, 40(5/6), 485-501.

Milfelner, B. (2009). The Role of Proactive and Responsive Market Orientation in the Development of a Firm’s Innovation resources. *NaseGospodarstvo*, 55, 51-58.

Min, S., & Wolfinbarger, M. (2005). Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce. *Journal of Business Research*, 58(8), 1030-1039.

Mohr, J. J., Sengupta, S., & Slater, S. F. (2010). *Marketing of high-technology products and innovations*. Pearson Prentice Hall.

Morgan, R. E., & Turnell, C. R. (2003). Market-based organizational learning and market performance gains. *British Journal of Management*, 14(3), 255-274.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.

Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Greenwood Publishing Group.

Möller, K. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22(3), 439-450.

Mucuk, İsmet (2014), *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 20.Basım, İstanbul.

Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1998). Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 233–236.

Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.

Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and business performance: a literature review*. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 0-65.

Newman, R., Chang, V., Walters, R. J., & Wills, G. B. (2016). Web 2.0—The past and the future. *International Journal of Information Management*, 36(4), 591-598.

OECD ve Eurostat. (2006) [1992/2005], *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler* (3. baskı), Ankara: TÜBİTAK.

OECD/EU/EBRD/ETF/SEECEL. (2016), SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2016: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, OECD Publishing, Paris.

OECD. (2017), Entrepreneurship at a Glance 2017, OECD Publishing, Paris.

Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).

O'reilly, T. (2005). *What is web 2.0*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Örnek, A. S., & Danyal, Y. (2015). Increased Importance Of Entrepreneurship From Entrepreneurship To Techno-Entrepreneurship (Startup): Provided Supports And Conveniences To Techno-Entrepreneurs In Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1146-1155.

Öztürk, A. (2010). *Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.

Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business horizons*, 60(2), 179-188.

Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(2), 61.

Pattnayak, J., & Pattnaik, S. (2016). Integration of web services with e-learning for knowledge society. *Procedia Computer Science*, 92, 155-160.

Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.

Pelham, A. M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.

Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48-67.

Peters, R., 2014. *Growth Hacking: Techniques, Disruptive Technology –How 40 Companies made it Big*. Online Growth Hacker Marketing Strategy. BLEP Publishing.

Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.

Piñeiro-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). Understanding Digital Marketing—Basics and Actions. In *MBA* (pp. 37-74). Springer, Cham.

Popovic, D. (2006). Modelling the Marketing of High-Tech Start-Ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(3), 260-276.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.

Pulizzi, J. (2011). *The 7 business goals of content marketing: inbound marketing isn't enough*. Content Marketing Institute. Ohio.

Quelch, J. A., Hoff, E. J., (1986). "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review*, Vol: 64, No: 3, May-June, 59-68.

Qureshi, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 15.

Radas, S., & Božić, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 29(6-7), 438-450.

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as A Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.

Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326.

Rancati, E., Codignola, F., & Capatina, A. (2015). Inbound and Outbound marketing techniques: A comparison between italian and Romanian pure players and click and mortar companies. In International conference "Risk in contemporary economy (pp. 232-238).

Rejc, A. (2002). Role and Significance of Non-financial Information in Light of Firm Performance—Theory and Empirical Investigation (Doctoral dissertation, PhD Dissertation, Faculty of Economics, Ljubljana).

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.

Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management Review*, 10(3), 435-454.

- Rovira, C., Guerrero-Solé, F., & Codina, L. (2018). Received citations as a main SEO factor of Google Scholar results ranking. *El profesional de la información*, 27(3), 559-569.
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing, *Journal of Marketing Management*, 24:5-6, 517-540.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Ryan, D. & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. *European journal of marketing*, 38(9/10), 1091-1112.
- Šályová, S., Tábořecká-Petrovičová, J., Nedelová, G., & Ďaďo, J. (2015). Effect of marketing orientation on business performance: A study from Slovak foodstuff industry. *Procedia Economics and Finance*, 34, 622-629.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4–26.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*.
- Scott, D.M. (2013). *The new rules of marketing & PR: How to use social media, online video, mobile applications, Blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. United States: Wiley.
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is “Market Oriented?” *Harvard Business Review*, 66(6), 119.

Shivalingaiah, D., & Naik, U. (2009). Semantic web tools: An overview.

Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.

Siguaw, J. A., & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of strategic marketing*, 3(2), 77-88.

Singh, S. (2009). How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance. *Thunderbird International Business Review*, 51(5), 457-471.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *The Journal of Marketing*, 46-55.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 19(10), 1001-1006.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.

Slater, S. F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(4), 230-233.

Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.



Stagars, M. (2014). *University startups and spin-offs: Guide for entrepreneurs in academia*. Apress.

Stanoevska-Slabeva, K. (2003). Towards a reference model for m-commerce applications. *ECIS 2002 Proceedings*, 159.

Swamy, R. (2002). Information technology Strategic performance measurement in the new millennium. *CMA management*, 76(3), 44-47.

Şahin, B. (2018). Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama. *BMIJ*,(2018), 6(2), 675-693.

Tankosic, M., Ivetic, P., & Vucurevic, V. (2016). Features of interactive public relations: Using Web 2.0 to establish a two-way communication with the consumers. *International Journal of Economics and Management Systems*, 1.

Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother?. *Business Horizons*, 57(6), 703-708.

Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208.

Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.

Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.

Tyagi, S. (2012). Adoption of Web 2.0 technology in higher education: A case study of universities in the National Capital Region, India. *International Journal of Education and Development using ICT*, 8(2), 28-43.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-122.

Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.

Vilaseca-Requena, J., Torrent-Sellens, J., & Jiménez-Zarco, A. I. (2007). ICT use in marketing as innovation success factor: Enhancing cooperation in new product development processes. *European Journal of Innovation Management*, 10(2), 268-288.

Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of marketing*, 44(1/2), 245-266.

Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15-26.

Weber, J., Holmes, S., & Palmeri, C. (2005). Mosh Pits" of creativity. *Business Week*, 3958, 98-100.

Webster Jr, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39.

Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.

Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business horizons*, 54(3), 275-282.

Wood, V. R., Bhuiyan, S., & Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), 213-226.

Yamamoto, G. T. (2012). “Mobil İletişimin Pazarlamadaki Yeri”. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Güz Sayısı, 16-22. Yazgan.

Yang, Z., Shi, Y., & Wang, B. (2015). Search engine marketing, financing ability and firm performance in E-commerce. *Procedia Computer Science*, 55, 1106-1112.

Yükselen, C., Koçak, A., & Oflazoğlu, S. (2008). Pazar yönlülük kavramındaki yeni yaklaşımlar: Girişimcilik perspektifinden ele alınışı. 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Nevşehir, Türkiye.

York, J.M. (2018) Putting Lean Startup into Perspective: A Novel Approach for Discovering and Developing a Successful Business Model. *Arch Bus Adm Manag: ABAM-104*. DOI: 10.29011/ABAM-104.

Zhao, L., & Zhu, J. S. (2010). Internet marketing budget allocation: From practitioner’s perspective. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 9(5), 779—797.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

Adil Oran Resmi Web Sitesi. Kanvas İş Modeli. <http://adiloran.com/kanvas/index.html>. (Erişim Tarihi, 13.02.2018).

Alioğlu, M. (2016). ABD’de Şirket Kurma. <https://medium.com/turkce/abdde-sirket-kurma-e7850c66b520> 2016. (Erişim Tarihi, 03.03.2018).

AMA. (2013). <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. (Erişim Tarihi, 10.10.2017)

Ács, Z. J., Szerb, L. & Lloyd A. (2018). The Global Entrepreneurship Index 2018. The Global Entrepreneurship And Development Institute. <https://thegedi.org/> (Erişim Tarihi, 01.06.2018).

Brand Finance. (2018). Brand Finance Global 500 2018. <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2018/>. (Erişim Tarihi, 10.10.2018).

Bostancı, M. (2017). Tarihten İçerik Pazarlama rnekleri. <http://blog.adgager.com/tarihten-icerik-pazarlama-ornekleri/>. (Erişim Tarihi, 08.01.2018)

Cañete, I. (2018). What is a startup? <https://www.bbva.com/en/what-is-start-up/> (Erişim Tarihi, 10.08.2018).

Carstoiu, E. (2017). Instant Communication for More Productive Teams. <https://www.quora.com/What-is-the-proper-definition-of-a-startup>. (Erişim Tarihi, 01.04.2018).

Caseau, Y. (2015). La pratique du Lean Startup et du Growth Hacking dans l’entreprise. <http://organisationarchitecture.blogspot.com/2015/07/la-pratique-du-lean-startup-et-du.html>. (Erişim Tarihi, 11.06.2018).

Caseau, Y. (2016). Lean Startup as the Innovation Engine for the Digital Agency at AXA. <http://www.lean.enst.fr/wiki/pub/Lean/LesPresentations/LeanStartupPublicNovembre2016YvesCaseau.pdf>. (Erişim Tarihi, 11.06.2018).

CB Insights. (2014). The Top 20 Reasons Startups Fail. <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/> (Erişim Tarihi,10.03.2018).

CB Insights. (2018). What is a Unicorn Startup? <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>. (Erişim Tarihi,10.11.2018).

Demirel, F. (2014). Her girişimcinin masasında bulunması gereken grafik: Girişimin Finansal Döngüsü. <https://webrazzi.com/2014/06/03/her-girisimcinin-masasinda-bulunmasi-gereken-grafik-girisimin-finansal-dongusu/>. (Erişim Tarihi, 10.04.2018).

Deloitte Fast 50 Resmi Web Sitesi <https://fast50.deloitte.com.tr/winner-reports.aspx>. (Erişim Tarihi, 15.05.2018).

Drell, L. (2011). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing [INFOGRAPHIC] <http://mashable.com/2011/10/30/inbound-outbound-marketing/#fz0RQ.mIjqqS>. (Erişim Tarihi, 10.05.2018).

Erdoğan, G. (2017). Amerika'dan şirketler için Yeni Vize Alternatifi, Startup Vizesi. <https://www.uzakrota.com/amerikadan-sirketler-icin-yeni-vize-alternatifi-startup-vizesi/>. (Erişim Tarihi, 03.03.2018).

Eren, A. (2016). MVP (Minimum Viable Product) nedir? <https://fazlamesai.net/posts/mvp-minimum-viable-product-nedir>. (Erişim Tarihi, 21.06.2018).

ESM. (2016). European Startup Monitor. [http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm\\_2016/report/ESM\\_2016.pdf](http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf). (Erişim Tarihi, 10.05.2018).

Financial Times Resmi Web Sitesi. Definition of digital marketing. <http://lexicon.ft.com/term?term=digital-marketing>. (Erişim Tarihi, 18.05.2018).

Forrester. (2017). 2017 Predictions: Dynamics That Will Shape The Future In The Age Of The Customer. <http://www.rottab.se/wp-content/uploads/Forrester-2017.pdf>. (Erişim Tarihi, 11.03. 2018).

Hubspot. (2016). What is Inbound Marketing? <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>. (Erişim Tarihi, 01.02. 2018).

Huify. (2016). The Inbound Methodology <https://www.huify.com/services/inbound-marketing?hsCtaTracking=16c598c3-f33d-4da4-87f6-85ef56a9dc30%7C5ed0043e-53e2-47c3-896b-5a1ceea5411c>. (Erişim Tarihi, 01.02. 2018).

Hulli, E. (2018). Turkish Ecosystem: The Rise of Third Wave Entrepreneurs. <https://500.co/turkish-ecosystem-3rd-wave-entrepreneurs/> (Erişim Tarihi, 20.03.2018).

GEDI. (2015). Female Entrepreneurship Index 2015 Report. <http://thegedi.org/female-entrepreneurship-index-2015-report/>. (Erişim Tarihi, 10.03.2018).

GEM. (2016). Entrepreneurial Behaviour and Attitudes. <https://www.gemconsortium.org/country-profile/116>. (Erişim Tarihi, 30.04.2018).

GEM. (2016/2017). Gem 2016/2017 Women's Entrepreneurship Report. <https://www.gemconsortium.org/report/49860>. (Erişim Tarihi, 10.05.2018).

Glaveski, S. (2017). the-difference-between-design-thinking-lean-startup-and-agile. <https://medium.com/@SteveGlaveski/the-difference-between-design-thinking-lean-startup-and-agile-5cf07b117562>. (Erişim Tarihi, 11.06.2018).

Goodwin, T. (2013). Inbound Marketing vs Outbound Marketing: Understanding the Differences. <http://boldthinkcreative.com/inbound-marketing-vs-outbound-marketing-whats-the-difference/>. (Erişim Tarihi, 10.03.2018)

Graham, P. (2012). Want to start a startup?. <http://www.paulgraham.com/growth.html> (Erişim 20.04.2018).

Hitzler, P., & Janowicz, K. (2014). Semantic Web. <https://dase.cs.wright.edu/sites/default/files/publications/SemWeb-crc-handbook-2014.pdf>. (Erişim Tarihi, 14.02.2018).

Investopedia. (2018). What is the difference between private equity and venture capital? <https://www.investopedia.com/ask/answers/020415/what-difference-between-private-equity-and-venture-capital.asp>. (Erişim Tarihi, 11.06.2018).

Ireland, T. (2017). Welcome to the Big Leagues: At What Point Are You No Longer A Startup? <https://www.business.com/articles/at-what-point-are-you-no-longer-a-startup/> (Erişim Tarihi, 08.04.2018).

Jurvetson, S. (2000). What exactly is viral marketing? <https://pdfs.semanticscholar.org/937d/5bf28040bdf9cbb3c1a47da8853118eb49a7.pdf> . (Erişim Tarihi, 01.04.2018).

Kauffman. (2017). The 2017 Kauffman Index of Startup Activity: National Trends. <https://www.kauffman.org/kauffman-index/reporting/startup-activity>. (Erişim Tarihi, 20.06.2018).

Kaul, C. (2015). What is the proper definition of a startup? <https://www.quora.com/What-is-the-proper-definition-of-a-startup/> (Erişim Tarihi, 20.03.2018).

Kılıç, M. (2012). SEM – Arama Motoru Reklamcılığı. <https://www.seomus.com/sem-arama-motoru-reklamciligi>. (Erişim Tarihi, 05.03.2018).

Kusnitz, S. (2017) 16 Stats That Prove Social Media Isn't Just a Fad [New Data]. <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-roi-stats>. (Erişim Tarihi, 01.04.2018).

Mc Gowan, E. (2017). The Startups.co Guide: Setting Business Goals. <https://www.startups.co/articles/the-startups-co-guide-setting-business-goals>. (Erişim Tarihi, 20.03.2018).

Meier, C. (2017). When Is Your Startup No Longer A Startup? <https://medium.com/handsontable/when-is-your-startup-no-longer-a-startup-56ab8f26cb4f>. (Erişim Tarihi, 11.06.2018).

Merriam Webster Resmi Web Sitesi. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/enterprise>. (Erişim Tarihi, 26.04.2018).

Mert, O. (2017). Coca-Cola'da küresel yeniden yapılanma. <http://www.mediacaonline.com/coca-colada-kuresel-yeniden-yapilanma/>. (Erişim Tarihi, 08.10. 2017).

Netvent Resmi Web Sitesi. SEO. <https://netvent.com/seo/>. (Erişim Tarihi, 08.04.2018).

Netvent Resmi Web Sitesi II. Inbound Pazarlama. <https://netvent.com/inbound-pazarlama/>. (Erişim Tarihi, 08.04.2018).

OECD. (2016), Assessing Regional Competitiveness in Turkey. [http://bakkakutuphane.org/upload/dokumandosya/assessing\\_regional\\_competitiveness\\_in\\_turkey.pdf](http://bakkakutuphane.org/upload/dokumandosya/assessing_regional_competitiveness_in_turkey.pdf). (Erişim Tarihi, 15.03.2018).

Ölker, ř. (2014). Inbound Pazarlama nedir? 6 adımda Inbound Pazarlama'ya giriş. <https://webrazzi.com/2014/08/19/inbound-pazarlama-nedir-6-adimda-inbound-pazarlamaya-giris/>. (Erişim Tarihi, 12.10.2017)

Öncel, Ü. (2014). Dot-com balonunun tarihçesi. <https://webrazzi.com/2014/06/28/dot-com-balonunun-tarihcesi/> (Erişim Tarihi, 15.04.2018).



Philips, M. (2015). The Nasdaq is back to its dot-com bubble peak. <http://qz.com/348954/the-nasdaq-is-back-to-its-dot-com-bubble-peak/>. (Erişim Tarihi, 01.03.2018).

Robehmed, N. (2013). What is a Startup?. <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#5c77b0c64c63> (Erişim 11.04.2018).

Sanchit, B. (2013). hustle hustle hustle... that's the name of the game. <https://www.quora.com/What-is-the-proper-definition-of-a-startup>. (Erişim Tarihi, 01.05.2018).

Shontell, A. (2014). This is the definite definition of a Startup. <http://www.businessinsider.com/author/alyson-shontell> (Erişim Tarihi, 15.04.2018).

Sullivan, D. (2001). SpiderSpotting: When a search engine, robot or crawler visits. <http://www.searchenginewatch.com/webmasters/article.php/2168001>. (Erişim Tarihi, 10.10.2017).

şen, M. (2014). Startup Alaturka. [https://2kere2beseder.files.wordpress.com/2014/04/startup\\_alaturka\\_4\\_pdf.pdf](https://2kere2beseder.files.wordpress.com/2014/04/startup_alaturka_4_pdf.pdf) (Erişim Tarihi, 08.04.2018).

Startupswatch Resmi Web Sitesi. The State of Startup Ecosystem in Turkey v0.3. <https://startups.watch/reports>. (Erişim Tarihi, 15.09.2018).

TechCommReport. (2016). Entrepreneurship & Technology Commercialization Report 2016: Global Trends and Specific Look at Turkey. [http://ttaturkey.org/upload/haberler/Entrepreneurship\\_TechCommReport2016\\_v3.pdf](http://ttaturkey.org/upload/haberler/Entrepreneurship_TechCommReport2016_v3.pdf). (Erişim Tarihi, 08.01.2018).

TechCommReport. (2017). Entrepreneurship & Technology Commercialization Report 2017: Global Trends and Specific Look at Turkey.

[http://ttaturkey.org/upload/haberler/Entrepreneurship\\_TechCommReport2017\\_final.pdf](http://ttaturkey.org/upload/haberler/Entrepreneurship_TechCommReport2017_final.pdf). (Erişim Tarihi, 03.05.2018).

TÜBİTAK. (2018). [https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2204/gisdep-2018\\_cagrisi\\_2018-06-13.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/2204/gisdep-2018_cagrisi_2018-06-13.pdf). (Erişim Tarihi, 30.08.2018).

TÜİK. (2018). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27845>. (Erişim Tarihi, 02.04.2018).

TDK Resmi Web Sitesi. <http://www.tdk.gov.tr/>. (Erişim Tarihi, 20.03.2018).

Ünsal, S. (2017). Pre-seed, Seed, Seri A. <https://medium.com/@serkanunsal/pre-seed-seed-seri-a-a8b207050073> (Erişim Tarihi, 15.06.2018).

Wilhelm, A. (2014). What The Hell Is A Startup Anyway?. <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/> (Erişim Tarihi, 20.06.2018).

Zontul, H. (2015). DCP Teknoloji Transfer Hızlandırıcı Fonu Bilgilendirme Sunumu([www.ipconference.boun.edu.tr/ipconference2015/docs/.../haluk\\_zontul.pdf](http://www.ipconference.boun.edu.tr/ipconference2015/docs/.../haluk_zontul.pdf)) . (Erişim Tarihi, 01.06.2018).

WeareSocial. (2017). Digital in 2017. <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>. (Erişim Tarihi, 05.02.2018).

WeareSocial. (2018). Digital in 2018. <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>. (Erişim Tarihi, 10.11.2018).

Wikipedia Resmi Web Sitesi. World Wide Web. [https://tr.wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](https://tr.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web). (Erişim Tarihi, 18.06.2018).

Wikizero Resmi Web Sitesi. HubSpot. <https://www.wikizero.com/en/HubSpot>. (Erişim Tarihi, 08.04.2018).

## EKLER



## EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI

### ANKET FORMU

- Bu anket formu, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletme Doktora Programı'nda yapılan "**Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamamın Moderatör Rolü: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama**" adlı tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.
- Anket sorularımı ana ürününüz üzerinden değerlendirerek doldurmanız gerekmektedir. Bu ürün, girişiminizin ilk iş fikrini taşıyan esas ürününüz olmalıdır.
- Çalışma sonucu istenildiği takdirde e-mail yoluyla bildirilecektir.

İlginiz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Arş.Gör. Begüm Şahin (Tez Yazarı)  
Çankaya Üniversitesi TTO  
Girişimcilik Koordinatörü  
[begums@cankaya.edu.tr](mailto:begums@cankaya.edu.tr)

Prof.Dr. Mahir NAKİP (Tez Danışmanı)  
Çankaya Üniversitesi İİBF  
Uluslararası Ticaret Bölüm Başkanı  
[mnakip@cankaya.edu.tr](mailto:mnakip@cankaya.edu.tr)

• **STARTUP BİLGİLERİ:**

- 1) Startup (Firma) Adı: .....
- 2) Faaliyet alanı: .....
- 3) Toplam çalışan sayısı: .....
- 4) Kuruluş yılı: .....
- 5) Kuruluş aşamasında herhangi bir girişim desteği aldınız mı?  
EVET ( ) HAYIR ( )
- 6) Girişim desteğini hangi kurumdan aldınız:  
( )TÜBİTAK BIGG ( )Sanayi Bakanlığı Teknogirişim ( )KOSGEB  
( )TÜBİTAK 1512 ( )Diğer (belirtiniz):.....
- 7) Hangi merkezde (Teknokent, Kuluçka Merkezi, TTO vb.) faaliyet göstermektedirsiniz? .....
- 8) Herhangi bir Hızlandırma Programından Faydalandınız mı?  
EVET ( ) (Evet ise ismi:.....) HAYIR ( )
- 9) İş fikrinizden doğan ürününüz patent başvurusu yaptınız mı? EVET ( ) HAYIR ( )
- 10) İş fikrinizden doğan ürününüz patent aldı mı? EVET ( ) HAYIR ( )

• **KİŞİSEL BİLGİLER:**

- 1) Yaşınız: .....
- 2) Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
- 3) Eğitiminiz: ( ) Lise ( ) 2 yıllık Yüksekokul ( ) 4 yıllık Fakülte ( ) Lisansüstü
- 4) Eğitim Aldığınız Üniversite/Fakülte/Bölüm: .....
- 5) Göreviniz:  
( ) Girişimci ve Kurucu Ortak ( ) İşletme Ortağı  
( ) Yetkili (İşletme Ortağı değil)  
( ) Diğer(belirtiniz):.....

• **Aşağıdaki Pazarlama Tekniklerinden Yoğun Olarak Hangisini Kullanıyorsunuz?**

**(1'den 5'e Kadar Sıralayınız- 1 En Az, 5 En Fazla)**

- ( ) Reklam  
( ) Halkla İlişkiler  
( ) Kişisel Satış  
( ) Tanıtım Materyali, Broşür, Numune Vs. (Satış Tutundurma)  
( ) Dijital Pazarlama (SEO (Arama Motoru Optimizasyonu) ve SEM (Arama Motoru Pazarlaması), Display Advertising/Marketing (Görüntülü Reklamcılık), Content Marketing (İçerik Pazarlaması), Mobile Marketing (Mobil Pazarlama) , E-Mail Marketing (E-Posta Pazarlaması), Viral Pazarlama, Sosyal Medya Pazarlaması)  
( ) Diğer: .....

• **Dijital pazarlama tekniklerini ne seviyede kullanmaktasınız?**

( ) Çok Az ( ) Az ( ) Ne az ne çok ( ) Fazla ( ) Çok Fazla

- Lütfen aşağıdaki 3 ayrı bölümde yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. Ölçülmek istenen kavramların kısa bir açıklaması bölüm başlarında yapılmıştır.

<b>PAZAR ODAKLILIK:</b> Müşterilerin gözünde değer yaratmak için müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve cevap verebilmek adına gayret gösteren işletmeler pazar odaklıdır. Pazar odaklı yaklaşım işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.						
Aşağıda yer alan sorular firmanızın <b>Pazar Odaklılığını</b> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DPO-1	İşletmemiz müşterilerimizin ihtiyaçları doğrultusunda hizmet vermeye odaklanır ve bu süreci sürekli olarak takip eder.	1	2	3	4	5
DPO-2	Başarılı veya başarısız müşteri deneyimlerinden elde edilen her türlü bilgi işletmenin tüm birimleri arasında paylaşılır.	1	2	3	4	5
DPO-3	Rekabet avantajı elde etmede stratejimiz, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamamıza dayanır.	1	2	3	4	5
DPO-4	Müşteri tatminini (satış sonrası )sistematik bir şekilde ve sık sık ölçeriz.	1	2	3	4	5
DPO-5	Rakiplerimize kıyasla çok daha fazla müşteri odaklıyız.	1	2	3	4	5
DPO-6	Bu işletmenin öncelikli olarak müşterilerine hizmet etmek için varlığını sürdürdüğüne inanırım.	1	2	3	4	5
DPO-7	Müşteri tatmini ile ilgili elde edilen bilgiler işletmenin tüm birimlerinde düzenli olarak paylaşılır.	1	2	3	4	5
PPO-8	Müşterilerimize gelecekte neye ihtiyaç olacağını anlayabilmeleri için pazardaki gelişmeleri kavramaları konusunda yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
PPO-9	Sürekli olarak müşterilerimizin kendilerinin dahi haberdar olmadıkları ihtiyaçlarını keşfetmeye çalışırız.	1	2	3	4	5
PPO-10	Yeni ürün ve hizmetlerimize müşterilerimizin açıkça ifade etmedikleri ihtiyaçları için de çözümler dâhil ederiz.	1	2	3	4	5
PPO-11	Müşterilerimizin ürün ve hizmetlerimizi nasıl kullandıkları dair beyin fırtınası yaparız.	1	2	3	4	5
PPO-12	Mevcut ürünlerimizin modasının geçme riskine karşı yenilikçi ürünler geliştiririz.	1	2	3	4	5
PPO-13	Müşterilerin ihtiyaçlarını ifade ederken zorluklarla karşılaştıklarında yeni fırsatlar yaratırız.	1	2	3	4	5
PPO-14	Müşterilerin yeni doğan ihtiyaçlarını, müşterilerin ve rakiplerin çoğundan çok daha önce fark edebilen “öncü müşteriler” üzerine yoğunlaşırız.	1	2	3	4	5
PPO-15	Müşterilerimizin kendi pazarlarında olan gelişmeleri anlamasında yardım ederiz.	1	2	3	4	5

<b>FİRMA PERFORMANSI:</b> Bir işletmenin belirli bir dönemde uygulamış olduğu stratejilerin ortaya çıkardığı sonuçlardır. Bu sonuçlara bakarak işletmeler gelecek stratejilerini belirlenmektedir. Bu çalışmada firma performansı üç alt başlıkta ( <b>yenilik performansı, pazar performansı ve finansal performans</b> ) incelenecektir.						
Aşağıda yer alan sorular firmanızın Pazar Performansını ve Finansal Performansını değerlendirmeye yöneliktir. Firmanızın aşağıdaki herbir performans kriteri açısından rakiplere kıyasla son 3 yıldaki performansını 1'den 5'e bir puan vererek değerlendiriniz.  1= Çok Kötü      2= Kötü      3= Orta      4= İyi      5= Çok İyi		1	2	3	4	5
FNP-1	Toplam aktif karlılığında (Kâr/ Toplam Varlıklar) artış					
FNP-2	Toplam ciro karlılığında (Kâr/ Toplam satışlar) artış					
FNP-3	Toplam yatırım karlılığında (Kâr/ Toplam yatırımlar)					
PP-1	Satışlarda büyüme					
PP-2	Pazar payında büyüme					
PP-3	Kâr artışı					
FNP-1	Toplam aktif karlılığında (Kâr/ Toplam Varlıklar) artış					
Aşağıda yer alan sorular firmanızın Yenilik Performansını değerlendirmeye yöneliktir. Yenilik stratejilerine işletmenizde ne ölçüde önem ve öncelik verildiğini 1'den 5'e bir puan vererek belirtiniz.  1= Kesinlikle önemsiz 2= Önemsiz 3= Ne önemli ne önemsiz 4= Önemli 5= Kesinlikle önemli		1	2	3	4	5
YP-1	Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme					
YP-2	Mevcut ürün gamına yeni ürün ekleyebilme					
YP-3	Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı					
YP-4	İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler					
YP-5	Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi					
YP-6	Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı					
YP-7	İdari yapı ve zihniyetin (yasal, teknolojik, kültürel, rekabet gibi) çevresel şartlara göre yenilenmesi					

**CEZBEDİCİ PAZARLAMA:** Dijital pazarlamanın en son geldiği nokta olarak tanımlanmaktadır. Dijital platformlarda kaliteli içerik üretmek müşterinin dikkatini çekmek ve marka tutkunu haline getirmek için uygulanan tekniklerdir. SEO (Arama motoru optimizasyonu), Sosyal Medya, Bloglar vb. bu tekniklere örnektir.

Aşağıda yer alan sorular firmanızın <b>Cezbedici Pazarlamayı</b> değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
CP-1	İşletmemizin çevrimiçi (online) pazarlama aktiviteleri, marka takipçilerimizin sosyal medya platformlarında paylaşacağı dikkat çekici içerikler oluşturmaya odaklanır.	1	2	3	4	5
CP-2	Sosyal medya kanalları üzerinden markalarımızla ilgili görsel içerik sunmamız takipçi sayımızın artmasına neden olur.	1	2	3	4	5
CP-3	Potansiyel müşterilerin dikkatlerini çekmek için işletmemizin websitesi (içeriği) arama motorlarına uygun optimizasyon yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
CP-4	İşletmemizin pazarlama sorumlusu web sitemiz abonelerine ilgilerini çekebilecek içerikleri içeren düzenli e-posta gönderimleri yapmalıdır.	1	2	3	4	5
CP-5	İçerik paylaşımının ana faydası markamıza gerçekten ilgisi olan kişilerle etkileşimi arttıracak fırsatlar yaratmaktır.	1	2	3	4	5
CP-6	Websitesi ve sosyal medya üzerinden sunulan içerikler marka farkındalığı yaratmada büyük rol oynar.	1	2	3	4	5
CP-7	Müşteri ilişkilerini geliştirmenin en iyi yolu bloglara konulacak markalı içeriklerle organik trafik kazanarak, marka farkındalığı yaratmaktır.	1	2	3	4	5
CP-8	Ekibim webinar, whitepaper (uzman raporu veya kılavuz), blog ve PR (halkla ilişkiler) kampanyaları ile (farklı formatta) içeriklerini nasıl güçlendireceğini bilir.	1	2	3	4	5
CP-9	İçerik geliştirme ve uygun medya kanallarında paylaşmayı daimi görev biliriz.	1	2	3	4	5
CP-10	Pazarlama sorumlumuzun sosyal medya etkileşimi için yükümlülüğü oldukça fazladır.	1	2	3	4	5

Çalışma sonucunun tarafınıza iletilmesini istiyor musunuz? EVET ( ) HAYIR ( )

*Desteğiniz için çok teşekkür ederim!*



## EK-2 ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : ŞAHİN, Begüm  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri: 08.04.1983, Konya  
Telefon Numarası: 0 534 321 4524  
E-posta : beggums@gmail.com/begums@cankaya.edu.tr

### EĞİTİM

Çankaya Üniversitesi, Ankara, Türkiye 2013-2018  
◆ Genel İşletme Doktora Programı PhDc (3,78 GPA)

Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye 2011-2013  
◆ Pazarlama Yüksek Lisans Programı

Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, Türkiye 2001-2007  
◆ Uluslararası Ticaret Lisans Programı  
◆ Felsefe Lisans Programı (3,42 GPA – Yatay Geçiş)  
◆ İngilizce Hazırlık Programı

Meram Anadolu Lisesi (Maarif Koleji), Konya, Türkiye (4,94 GPA) 1994-2001

### İŞ DENEYİMİ

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ TTO, Ankara / Girişimcilik ve Kuluçka Merkezi  
Koordinatörü (Ağustos 2013-...)**

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ, Ankara / IIBF Uluslararası Ticaret Bölümü  
Araştırma Görevlisi  
( Eylül 2012-Ağustos 2013/TTO Görevlendirme )**

**İSTEM MEDİKAL , Ostim, Ankara / Dış Ticaret Birim Sorumlusu (Eylül 2008-  
Temmuz 2012)**

**NURUS A.S. Ankara, Türkiye / İthalat Sorumlusu (Ağustos 2007- Ağustos 2008)**

### MENTÖRLÜK VE GİRİŞİMCİLİK ÇALIŞMALARI

- ◆ **İş Mentörü / TÜBİTAK / Ankara Kalkınma Ajansı (Eylül 2017-...)**
- ◆ **Startup Mentörü / TÜBİTAK BİGG Atılım (Bireysel Genç Girişimcilik programı) & Çankaya Üniversitesi TTO ve BEEJET Hızlandırma Programı (Ekim 2017-...)**
- ◆ **Eğitmen / KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi (2018-...)**
- ◆ **Demo DAY – Yatırımcı Sunumları Jüriliği / TÜBİTAK BİGG Atılım, BEEJET Hızlandırma Programı (Kasım 2017-...)**

## AKADEMİK ÇALIŞMALAR

- Şahin, B.**, Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Etkisi: Teknokent, TTO ve Kuluçka Merkezlerinde Faaliyet Gösteren Teknoloji Tabanlı Başlangıç Firmaları (Startup) Üzerine Bir Araştırma, *Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tez Çalışması, Ankara, (2018).
- Şahin B.**, Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama, *Business & Management Studies:An International Journal*, 6(2), 675-693 (2018).
- Kalyoncuoğlu, S & Şahin, B.**, Moderating Role of Materialism in the Effect of Perceived Value on Purchase Intention of Counterfeits of Luxury Brands. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), (76-88) (2017).
- Şahin, B. & Nakip, M.**, Does Guerrilla Marketing Determine The Brand Awareness? An Analyse of Medical Sector SME's in Turkey, *1st International Annual Meeting*, Munich, October, (2015).
- Şahin, B., & Kalyoncuoğlu, S.** Unilever Knorr'un Türkiye Pazarı İçin Ürün Kararlarında Uyguladığı Stratejilerin Standardizasyon ve Adaptasyon Kapsamında Değerlendirilmesi, *Journal of Business Research Turk*, 6(4), 87-119 (2014).
- Şahin, B.** Uluslararası Pazarlarda Ürün Stratejileri: Adaptasyon /Standardizasyon ve Hazır Gıda Sektöründe Bir Uygulama – Unilever Türkiye Knorr Marka Hazır Çorba ve Türkiye Pazarı Stratejileri üzerine bir çalışma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tez Çalışması, Ankara, 2013.

## SERTİFİKA VE EĞİTİM PROGRAMLARI

- **Uygulamalı Teknoloji Ticarileşmesi Programı (UTTP)**
  - The University of Texas at Austin & Bilkent University, Ankara, Türkiye
- **İnovasyon ve Girişimcilik Sertifika Programı**

İslam Kalkınma Bankası – Boğaziçi Üniversitesi

  - Module 1 Creating Innovative Environment
  - Module 2 Managing Innovation
  - Module 3 Improving and Sustaining Innovation
- **TÜBİTAK Mentor Eğitimi SmartsMentor Eğitim Programı**
  - SmartsUnited, ODTÜ, Ankara, Türkiye
- **TÜBİTAK, AB Çerçeve Programlar Horizon 2020 Eğitimi ve Bilgilendirme Günü**
  - TÜBİTAK, Ankara, Türkiye
- **Ankara Kalkınma Ajansı Mali Destek, Doğrudan Faaliyet Desteği Proje Hazırlama ve Yürütme Bilgilendirme Eğitimi**
  - Ankara Kalkınma Ajansı, Ankara, Türkiye

- **PMP Project Management Professional (Certificate of Accomplishment)**
  - Çankaya Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi - PEM- Project Education Center
- **Dış Ticaret Mevzuatı**
  - Asist Gümrük Müşavirliği Ltd. Şti. İstanbul, Türkiye
- **Dış Ticaret Eğitimi**
  - Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ankara, Türkiye
- **P&G Business Case Study**
  - P&G Genel Merkez, İstanbul, Türkiye
- **İş Hayatına Giriş Seminerleri - BOUN 508**
  - Boğaziçi Üniversitesi, Katılımcı Firmalar- P&G, 3M, Loreal, Danone İstanbul, Türkiye
- **Kişisel Gelişim Semineri –**  
Prof.Dr.Üstün Dökmen  
Boğaziçi Üniversitesi İstanbul,  
Türkiye

#### **ULUSLARARASI KONGRE VE FUARLAR**

**EBES** 12-16 Ocak 2017, Budapeşte, Macaristan  
**Sosyoekonomi Kongresi** 27-29 Ekim 2015, Münih/Almanya  
**ARAB HEALTH 2012** 23-26 Ocak 2012 - Dubai / BAE  
**Firma Ziyareti** 01-02 Haziran 2011 -Bükreş/Romanya  
**EAU 2011** - 16-20 April - Viyana /Avusturya  
**UROLOGYDAYS2010**-05-08Ekim- Malmö/İsveç  
**Firma Ziyareti –** 10-15 Mayıs 2010- Karachi /Pakistan  
**EAU 2010** - 16-20 Nisan - Barselona/İspanya  
**PAUS 2010–**18-21 Mart - Karachi/Pakistan  
**SUS 2010 –** 28-30 Ocak - Halep / Suriye  
**MEDICA 2009 –** 17-22 Kasım - Duesseldorf / Almanya  
**ESPU 2009** - 06-10 May - Amsterdam / Hollanda  
**International Youth Camp 2005 –** 15-20 Ocak - Kahire / Mısır

#### **AKADEMİK OLMAYAN MAKALELER**

**Ekonomist, Girişimcilik Ekosistemi ve Startuplar**, Temmuz 2017  
**BUMED Dergisi**, Ankara'da Akademisyen Olmak, Mart 2016  
**BUMED Dergisi**, Atatürk ve Ankara, Kasım 2014  
**BUMED Dergisi**, Röportaj, Ekim 2012  
**Hürriyet Seyahat**, Pakistan Seyahati Üzerine, Ekim 2011

## **SOSYAL AKTİVİTELER**

**TOBB Kadın Girişimciler Kurulu Üye 2015-...**  
**Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği (BUMED) Üye 2007-...**

## **DİL BİLGİSİ**

İngilizce – Akıcı  
İspanyolca – Orta

## **BİLGİSAYAR BİLGİSİ**

IBM SPSS Statistics 2.0 MBS-AXAPTA  
MS Word-Excel-Powerpoint, MS Outlook, LOTUS Notes & Internet tools  
LATEX  
Mendeley