T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE PARA YÖNETİMİ BİLİM DALI

KÜRESEL PAZARLARA YENİ GİRECEK FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE REKABETTEKİ YERİ

Yüksek Lisans Tezi

NURİ FURKAN KIZILASLAN

İSTANBUL, 2023

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE PARA YÖNETİMİ BİLİM DALI

KÜRESEL PAZARLARA YENİ GİRECEK FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE REKABETTEKİ YERİ

Yüksek Lisans Tezi

NURİ FURKAN KIZILASLAN

Danışman: PROF.DR. SİNAN ASLAN

İSTANBUL, 2023

ÖZET

KÜRESEL PAZARLARA YENİ GİRECEK FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE REKABETTEKİ YERİ

Rekabetin gün geçtikçe arttığı ulusal ve küresel pazarlarda firmalar yoğun bir baskı altındadır. Faaliyette bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğü sağlayarak bu baskıdan kurtulma, sürekliliğini koruma ve büyüme amacında olan firmalar çeşitli stratejiler geliştirmek durumundadır. Bu doğrultuda ulusal pazarda faaliyette olan bir firmanın küresel pazarlara açılması özellikle son yıllarda hayati önem taşıyan bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Firmalar küresel pazarlara açılma sürecinde ise çeşitli belirsizliklerle karşı karşıyadır. Bu noktada rekabet koşullarının değerlendirilmesi, pazara giriş şeklinin, pazarlama stratejilerinin ve karşılaşılabilecek risklerin belirlenmesi bu belirsizlik risklerini azaltmaktadır.

Bu çalışmada küresel pazarlara yeni girecek firmaların karşılaşacağı rekabet ortamı, rekabetçi pazarlarda uygulayabileceği pazarlama stratejileri, pazara hangi yöntemle girebileceği, bu süreçte karşılaşabileceği risk ve engeller incelenmekte ve yine küresel pazarlara yeni açılacak firmalar özelinde ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım unsurları açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabet Gücü, Rekabet Hukuku, Küresel Pazar, Uluslararası Pazarlama, Pazarlama Karması

ABSTRACT

MARKETING STRATEGIES AND COMPETITIVE PLACE OF COMPANIES THAT ARE NEW ENTERING GLOBAL MARKETS

Companies are under intense pressure in national and global markets where competition is increasing day by day. Companies that aim to get rid of this pressure, maintain their continuity and grow by providing a competitive advantage in the market in which they operate, have to develop various strategies. In this direction, the opening of a company operating in the national market to global markets is a vital strategy, especially in recent years.

Firms face various uncertainties in the process of opening up to global markets. At this point, evaluating the conditions of competition, determining the way of entering the market, determining marketing strategies, identifying risks and obstacles reduce these risks of uncertainty.

In this study, the competitive environment that companies that will enter the global markets will face, the marketing strategies they can apply in competitive markets, the method they can use entering the market, the risks and obstacles they may encounter in this process are examined, and the product, pricing, promotion and distribution elements are explained for the companies that will enter the global markets.

Keywords: Competition, Competitiveness, Competition Law, Global Market, International Marketing, Marketing Mix

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimi ve tez çalışmam süresince gerek akademik gerekse de hayata dair değerli bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım değerli hocam Prof. Dr. Nurdan ASLAN'a ve tez danışmanım sayın hocam Prof. Dr. Sinan ASLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın ve hayatlarının birçok sürecinde yan yana olarak kıymetli zamanlar geçirdiğimiz sevgili arkadaşlarım Mustafa YAPAN ve İbrahim ÇOBAN başta olmak üzere tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın en güzel ve en zorlu süreçlerinde yanımda olan, sevgilerini her zaman en güzel şekilde hissettiğim sevgili anneme, babama ve kardeşim Baran'a teşekkürü bir borç bilirim.

Nuri Furkan KIZILASLAN

İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

KISALTMALAR ..... **viii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

1. ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN TEORİK, KURUMSAL GELİŞİMİ VE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER **3**

1.1. Rekabet ve Uluslararası Rekabet Gücü Kavramı 3

1.1.1. Firma Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü 5

1.1.2. Endüstri Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü 6

1.1.2. Ülke Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü 7

1.2. Uluslararası Rekabet Gücü Kavramına Teorik Yaklaşımlar 9

1.2.1. Paul Krugman Yaklaşımı 9

1.2.2. Micheal Eugene Porter Yaklaşımı 10

1.2.2.1. Elmas Modeli: Faktör Koşulları 12

1.2.2.2. Elmas Modeli: Talep Koşulları 13

1.2.2.3. Elmas Modeli: İlgili ve Destekleyici Endüstriler 13

1.2.2.4. Elmas Modeli: Firma Yapısı ve Stratejisi 13

1.2.3. Heckscher – Ohlin Teorisi 14

1.2.4. Aiginger Yaklaşımı 14

1.3. Uluslararası Rekabet Gücü Kavramına Kurumsal Yaklaşımlar 15

1.3.1. Dünya Ekonomik Forumu Çalışmaları 16

1.3.2. OECD Yaklaşımı 16

1.3.3. Fraser Enstitüsü: Ekonomik Özgürlük Endeksi 17
1.3.4. Uluslararası Yönetim Geliştirme Merkezi Çalışmaları 18
1.3.5. Türkiye: Rekabet Kurumu Çalışmaları 19
1.4. Uluslararası Rekabette Yasal Düzenlemeler: Rekabet Hukuku 20
1.4.1. Rekabet Hukuku Tarihçesi 20
1.4.2. Rekabet Hukuku: ABD 21
1.4.3. Rekabet Hukuku: Avrupa Birliği 23
1.4.4. Rekabet Hukuku: Türkiye 24
1.5. Uluslararası Rekabette Devletin Rolü 25
İKİNCİ BÖLÜM 28
2. ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN KÜRESEL REKABETTEKİ YERİ 28
2.1. Pazarlama ve Strateji Kavramı 28
2.2. Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi 29
2.2.1. Robert Bartels Yaklaşımı 30
2.2.2. Pazarlama Anlayışının Gelişim Sınıflandırması 31
2.2.2.1. Basit Ticaret Dönemi 32
2.2.2.2. Üretim Anlayışı Dönemi 32
2.2.2.3. Satış Anlayışı Dönemi 32
2.2.2.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi 33
2.2.2.5. Toplumsal (Sosyal) Pazarlama Anlayışı 33
2.3. Pazarlama Stratejisi Kavramı 33
2.4. Uluslararası (Küresel) Pazarlama Kavramı 34
2.5. Uluslararası Pazarlama ve Pazarlama Karması Kavramı 35
2.6. Rekabetçi Pazarlama Stratejileri 37
2.6.1. Saldırıya Yönelik Pazarlama Stratejileri 38
2.6.1.1. Cephe Saldırısı Stratejisi 39
2.6.1.2. Kanat Saldırısı Stratejisi 40

2.6.1.3. Kuşatma Saldırısı Stratejisi 41
2.6.1.4. Bypass Saldırısı Stratejisi 42
2.6.1.5. Gerilla Saldırısı Stratejisi 42
2.6.2. Savunmaya Yönelik Pazarlama Stratejileri 44
2.6.2.1. Konum Savunması Stratejisi 44
2.6.2.2. Kanat Savunması Stratejisi 45
2.6.2.3. Karşı Saldırı Savunması Stratejisi 46
2.6.2.4. Önleyici Savunma Stratejisi 46
2.6.2.5. Stratejik Geri Çekilme Stratejisi 46
2.6.2.6. Mobil Savunma Stratejisi 47
2.7. Uluslararası (Küresel) Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar 47
2.7.1. Dijital Pazarlama Yöntemleri 48
2.7.1.1. Web Sitesi Pazarlama Stratejisi (Website Marketing) 48
2.7.1.2. E-Posta Pazarlaması (E-Mail Marketing) 48
2.7.1.3. Arama Motoru Pazarlaması (Search Engine Marketing - SEM) 49
2.7.1.4. Viral Pazarlama Stratejisi (Viral Marketing) 49
2.7.1.5. Mobil Pazarlama Stratejisi (Mobile Marketing) 49
2.7.1.6. Sosyal Medya Pazarlama Stratejisi (Social Media Marketing) 50
2.7.2. Yeşil Pazarlama (Green Marketing) 50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 51
3. KÜRESEL PAZARLARA YENİ GİRECEK FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN KÜRESEL REKABETTEKİ YERİ 51
3.1. Firmaların Küresel Pazarlara Yönelmelerinin Nedenleri 51
3.2. Küresel Pazarlara Yeni Girecek Firmaların Giriş Stratejileri 52
3.2.1. İhracata Dayalı Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri 53
3.2.1.1. Dolaylı (Aracılarla) İhracat 54
3.2.1.2. Doğrudan (Direkt) İhracat 55
3.2.2. Sözleşmeye Dayalı Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri 56

3.2.2.1. Lisans Anlaşmaları 56
3.2.2.2. Franchising 58
3.2.2.3. Üretim Sözleşmesi 59
3.2.2.4. Yönetim Sözleşmesi 61
3.2.2.5. Anahtar Teslim Projeler 61
3.2.3. Doğrudan Yabancı Yatırıma Dayalı Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri 62
3.2.3.1. Ortak Girişimler (Joint Venture) 63
3.2.3.2. Uluslararası Satın Alma ve Birleşmeler 64
3.2.3.2.1. Satın Alma (Acquisition) 64
3.2.3.2.2. Birleşme (Merger) 65
3.2.3.3. Yeni Bir Kuruluş Kurma 66
3.3. Küresel Pazarlara Girişte Risk ve Engeller 68
3.3.1. Ekonomik Risk ve Engeller 69
3.3.2. Yasal-Politik Risk ve Engeller 70
3.3.3. Rekabet Kaynaklı Riskler 71
3.4. Küresel Pazarlara Yeni Girecek Firmaların Pazarlama Karması Çerçevesinde Pazarlama Stratejileri 71
3.4.1. Uluslararası Pazarlamada Ürün 72
3.4.2. Uluslararası Pazarlamada Fiyatlandırma 74
3.4.3. Uluslararası Pazarlamada Tutundurma 74
3.4.4. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım 76
SONUÇ 78
KAYNAKÇA 81

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AMA: **(**American Marketing Association) Amerikan Pazarlama Derneği

ARGE: Araştırma ve Geliştirme

GSMH: Gayrisafi Milli Hasıla

GSYİH: Gayrisafi Yurt İçi Hasıla

IMD: (International Institute for Management Development) Uluslararası Yönetim Geliştirme Merkezi

OECD: **(**Organisation for Economic Coperation and Development) Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

TCMB: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

UNCTAD: **(**United Nations Conference on Trade and Development) Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı

URG: Uluslararası Rekabet Gücü

WEF: (Word Economic Forum) Dünya Ekonomik Forumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Rekabet Gücü ve Rekabet Zayıflığı Özellikleri 6

Tablo 2: Sonuçlandırılan Dosyalar 20

Tablo 3: Rekabete ve Rekabette Devletin Rolüne İlişkin Faktörlere Dair Tanımlar 27

Tablo 4: Pazarlama Kavramına Dair Tanımlar.....28

Tablo 5: Pazarlama Karması Unsurlarının Değişkenleri 37

Tablo 6: Saldırı ve Savunmaya Yönelik Rekabetçi Pazarlama Stratejileri 38

Tablo 7: Dolaylı İhracatın Avantaj ve Dezavantajları.....55

Tablo 8: Küresel Pazarlara Lisans Vererek Açılan Firmaların Avantaj ve Dezavantajları 57

Tablo 9: Üretim Sözleşmesinin Avantaj ve Dezavantajları 60

Tablo 10: Anahtar Teslim Projelerin Avantaj ve Dezavantajları.....62

Tablo 11: Doğrudan Yabancı Yatırıma Dayalı Stratejilerin Avantaj ve Dezavantajları 62

Tablo 12: Küresel Pazarlara Giriş Stratejilerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri 67

Tablo 13: Ürün Yaşam Eğrisi ve Pazarlama Karması Unsurları İlişkisi 73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Gücü Küpü "The Competitiveness Cube" 4
Şekil 2: Dokuz Faktör Modeli (The Nine-Factor Model) 9
Şekil 3: Endüstriyel Kalkınma Modeli (Industrial Development Model) 11
Şekil 4: Elmas Modeli 12
Şekil 5: Avrasya Ülkeleri Rekabet Edebilirlik Programı 17
Şekil 6: Pazarlama Anlayışının Gelişimi 31
Şekil 7: Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi 35
Şekil 8: İşletme İçindeki Pazarlama Çerçevesi 36
Şekil 9: Saldırıya Yönelik Pazarlama Stratejileri 38
Şekil 10: Cephe Saldırısı Stratejisi (Frontal Attack Strategy) 39
Şekil 11: Kanat Saldırısı Stratejisi (Flanking Attack Strategy) 40
Şekil 12: Kuşatma Saldırısı Stratejisi (Encirclement Attack Strategy) 41
Şekil 13: Bypass Saldırı Stratejisi (Bypass Attack Strategy) 42
Şekil 14: Gerilla Saldırısı Stratejisi (Guerilla Warfare) 42
Şekil 15: Gerilla Pazarlama Stratejisi Araçları 43
Şekil 16: Savunmaya Yönelik Pazarlama Stratejileri 44
Şekil 17: Konum Savunması Stratejisi (Position Defense Strategy) 45
Şekil 18: Stratejik Geri Çekilme Stratejisi (Strategic Withdrawal Strategy) 47
Şekil 19: Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri 53
Şekil 20: Üretim Sözleşmesi İşleyiş Süreci 60
Şekil 21: Başarılı Satın Alma Süreci 65
Şekil 22: Küresel Pazarlara Girmek ya da Girmemek 69
Şekil 23: Ürün Hayat Eğrisi 72
Şekil 24: Tutundurma Karması Unsurları 75
Şekil 25: Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları 77

GİRİŞ

Firmalar özellikle satış ve karlılıklarını arttırmak amacıyla birbirleriyle yarış halindedir. Bulundukları pazardaki bu yarış ortamıyla ortaya çıkan rekabet kavramı ise gün geçtikte firmalar açısından daha fazla hayati önem taşımaktadır. Rakiplerine kıyasla geride kalan ve bu doğrultuda rekabet gücü zayıflayan firmalar yaşamsal bir tehdit altındadır. Sadece belirli bir yerel pazarda bulunan, küresel pazara yeni açılan veya halihazırda küresel pazarlarda faaliyette olan firmalar pazardaki konumuna bakılmaksızın bu tehdidin yaratacağı sonuçlardan kendilerini korumak amacıyla bazı önlemler almaktadır. Firmaların bulundukları veya hedefledikleri ulusal/küresel pazarlara farklılaştırılmış ürünler sunması, yeni teknolojiyi kullanması, rakiplere kıyasla düşük fiyatlı satış yapması, küresel pazarlara açılma hedefi olması ve çeşitli pazarlama stratejileri uygulaması firmaların aldığı önemlerden bazılarıdır. Rekabet içerisinde olan firmaların bulundukları pazarda uyguladıkları stratejilerin piyasada haksızlığa ve çeşitli olumsuz sonuçlara sebep olmaması içinse yıllar içerisinde rekabet hukuku kuralları oluşturulmuştur.

Sürekliliğini korumak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla firmalar çeşitli pazarlama stratejileri uygulamaktadır. Fakat belirtmek gerekir ki küresel pazarlara açılarak pazarlama faaliyeti sürdürecek olan firmanın bu pazarlama süreci, ulusal sınırlar içerisinde sürdürülen pazarlama faaliyetlerinden daha karmaşık bir haldedir. Bu durumun sebebi ise hedeflenen yabancı ülkedeki kültürel, ekonomik, politik, yasal ve teknolojik yapı gibi unsurların her ülke için değişiklik göstermesidir. Bu sebeple küresel pazarlara açılma amacında olan firmalar bu unsurları iyi değerlendirerek bu doğrultuda rekabetçi ve yenilikçi pazarlama stratejileri belirlemelidir.

Küresel pazarlara açılma sürecinde firmaların belirlemesi gereken diğer önemli unsurlardan biri ise hedeflenen ülke pazarına hangi stratejiyle gireceğidir. Firmalar bu sebeple firmasının yapısına, kapasitesine ve hedeflenen dış pazarın durumuna göre küresel pazara giriş stratejisi belirlemektedir. Küresel pazarlara giriş stratejisini belirleyen firma ticari faaliyetleri sürecinde yaşanabilecek risk ve engelleri de iyi değerlendirmek durumundadır.

Bu doğrultuda rekabetin gün geçtikçe yoğunlaştığı ve dış pazarlara açılmanın giderek hayati önem taşıdığı günümüz koşullarında küresel pazarlara yeni girecek firmaların pazarlama stratejilerini ve rekabetteki yerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın ilk bölümünde, ulusal ve uluslararası rekabet kavramlarına değinilmiştir. Aynı zamanda uluslararası rekabet kavramı teorik, kurumsal ve yasal çerçevede incelenmiştir.

İkinci bölümde, pazarlama ve uluslararası pazarlama kavramlarına değinilerek küresel pazarlara yeni girecek olan firmaların hedeflerine ulaşabilmeleri için uygulayabilecekleri rekabetçi ve yenilikçi pazarlama stratejileri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise küresel pazarlara yeni girecek olan firmanın hedef ülke pazarına girerken uygulayabileceği alternatif giriş stratejilerine ve pazara girerken karşılaşabileceği risk ve engellere yer verilmiştir. Aynı bölümün sonunda küresel pazarlara hangi ürünün sunulup nasıl üretilebileceği, nasıl fiyatlandırılacağı, pazarlama faaliyetlerinin nasıl sürdürülebileceği ve dış pazarda ürünün nasıl dağıtılabileceği pazarlama karması çerçevesinde incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN TEORİK, KURUMSAL GELİŞİMİ VE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

1.1. Rekabet ve Uluslararası Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet kavramı iktisadi çerçevede ele alınarak, "kişilerin aldığı ürün veya hizmet karşısında beğenisini sağlamak amacıyla gerçekleşen işletmeler arasındaki savaş" olarak tanımlanabilir. İşletmeler arasındaki savaş olarak tanımlanan rekabet, aynı zamanda ekonomiyi düzenleme gücüne de sahiptir. (Smith, 1937: 431-441).

Serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamını düzenleme amacıyla 4054 sayılı "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun" ile kurulan Rekabet Kurumu ise rekabet kavramına yine iktisadi açıdan yaklaşarak, herhangi bir mal veya hizmet piyasasında satıcıların müşteri portföylerini arttırarak satış ve karlılıklarını piyasada en üst seviyeye ulaştırmak amacıyla girdikleri yarış olarak tanımlamaktadır. Rekabet Kurumu, etkin olarak faaliyette olan bir piyasa sistemi için rekabetin piyasanın temeli olduğunu, sosyal adalet ve ekonomik etkinliği sağladığını belirtmektedir (www.rekabet.gov.tr, 2014).

Rekabet gücü kavramını, bu kavram özelinde iktisadi açıdan çalışmaları bulanan araştırmacı ve ilgili uluslararası kurumların; kullanılan ölçütlere (mikro ya da makro düzey) ve ele alınan alana (firma, endüstri ya da ülke) göre farklı tanımladıkları görülmektedir. Bu sebeple rekabet gücü kavramı için birçok tanım ve yaklaşım bulunmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), "Küresel Rekabetçilik Forumu" kapsamında uluslararası rekabet gücüne ülke bazında yaklaşmış ve bir ülkenin kişi başına düşen gayrisafi yurt içi hasılasını (GSYİH) en yüksek oranda sürdürebilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Word Economic Forum, 1996: 19).

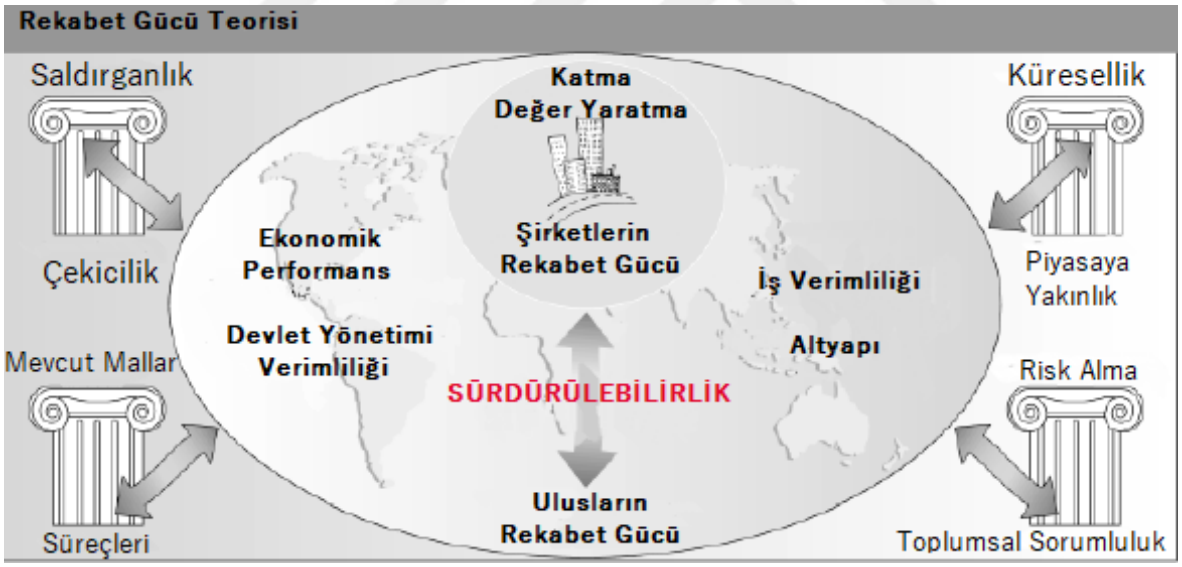
Amerika Enerji Bakanlığı ise uluslararası rekabet gücüne endüstriyel bağlamda, bir şirketin veya endüstrinin diğer şirket ya da endüstriyel rakiplerinden dolayı yaşadığı zorluklarla mücadelede bulunabilme gücü olarak tanımlamıştır. Peter J. Buckley de Amerikan Enerji Bakanlığına paralel olarak rekabet gücünün, etkiyi (en düşük maliyet ile amaca ulaşma) ve aynı zamanda etkinliği içerdiğini, asıl amacın endüstriyel amaçların seçimi olduğunu aktarmaktadır (Buckley, 1998: 174-185).

Rekabetçilik Danışma Grubu (Competitiveness Advisory Group) ise rekabet gücüne daha geniş bir çerçeveden yaklaşarak verimliliğin, etkinliğin ve karlılığın unsurlarını açıklayan kavramın rekabet gücü olduğunu belirtir. Ayrıca rekabet gücüne sahip olunmasıyla küresel ve uluslararası

mutabakat bağlamında verimliliğin ve etkinliğin üst seviyelere çıkmasıyla beraber kişilerin kazançlarını enflasyona bağlı kalmadan arttırabilme olanağı sağlayacağını da belirtmektedir (Competitiveness Advisory Group, 1995: 1-7).

Bir dönem Amerika İş ve Rekabet Konseyi üyeliği de yapmış olan Tyson D'Andrea uluslararası rekabet gücünü, ülke vatandaşlarının yükselen ve sürdürülebilir bir yaşam kalitesine ulaşabilme ve uluslararası rekabetin zorunlu kıldığı mal ve hizmetlerin üretilebilme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Yani Andrea, uluslararası rekabet gücüne; ülke, endüstri ve dolaylı olarak firma açısından yaklaşmaktadır (Tyson, 1992: 72-85; www.nytimes.com, 2017).

Rekabet edilebilirlik ve uluslararası rekabet gücü konularında literatürde çeşitli araştırmalara sahip olan Stephane Garelli ise uluslararası rekabet gücünü Rekabet Gücü Küpü (The Competitiveness Cube) farklı ifadelerle Küp Teorisi, Rekabet Gücü Teorisi ile açıklamaktadır (Şekil 1). Garelli, bu teoride dört temel rekabet gücü unsuru tanımlamıştır. Bu unsurlar; saldırganlık & çekicilik, mevcut mallar & süreçleri, küresellik & piyasaya yakınlık, toplumsal sorumluluk & risk almadır. Garelli'ye göre bu dört temel rekabet gücü unsuru ne kadar ileri seviyeye ulaşırsa rekabet gücü küpü de o ölçüde derin olacaktır.



Şekil 1: Rekabet Gücü Küpü (The Competitiveness Cube)

Kaynak: Garelli, S. (2008a), Competitiveness 20 Years Later, İsviçre: IMD World Competitiveness Yearbook 2008. s.29-34

İncelenen uluslararası rekabet gücü (URG) tanımlarında da görüldüğü üzere, araştırmacı ve ilgili kurumlar tarafından URG'ne firma, ülke ve endüstri çerçevesinde değinilmektedir. Bu sebeple URG kavramı firma, ülke ve endüstri çerçevesinde incelenecektir.

1.1.1. Firma Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü

Rekabet ve rekabet gücü kavramlarında olduğu gibi firma düzeyinde uluslararası rekabet gücü kavramı için de literatürde birçok tanım ve yaklaşım bulunmaktadır. Kibritçioğlu, mal piyasasında karşılıklı rekabet içerisinde bulunanların ülkeler ya da ulusların değil firmalar olduğunu belirtmektedir. Ülkeler ve hükümetler yönünden o ülkenin firma ve sektörlerinin uluslararası rekabet gücü; üretimde ileri seviyelere ulaşmak, istihdam sağlamak ve uluslararası ticarette dengeyi koruyabilmek gibi yönlerden çok önemlidir. Ancak, uluslararası rekabet gücü konusunda rakiplerinden geride kalması sonucunda yaşamsal tehdit altında olan firmalardır. Ülkeler URG konusunda böyle bir yaşamsal tehdit altında değildir (Kibritçioğlu, 1996: 3).

Uluslararası rekabet gücü kavramına yine firmalar düzeyinde yaklaşarak, üretilen malların veya hizmetlerin piyasa fiyatlarına kıyasla en uygun kalacak şekilde, uygun zamanlama ve uygun yerde müşterilerine teslim edilmesi olarak da tanımlanabilir. Bu üretim ve teslimat sürecinde tüketilen kaynakların en az fırsat maliyeti ölçüsünde kazanç sağlaması rekabet gücünün bir sonucudur (Sharples, Milham, 1990: 1-22).

Mal ve hizmet piyasasında çok sayıda firma bulunuyorsa o piyasa rekabetçi bir yapıdadır ve bu yapıdaki bir piyasada faaliyette olan bir firmanın fiyatları etkileme veya belirleme gücü yoktur. Bu sebeple piyasadaki firmalar piyasa fiyatını baz alarak süreçlerini yönetmek durumundadır. Faaliyetlerini uzun dönem devam ettirmek isteyen firmalar, üretim sürecini bu piyasa fiyatına bağlı olarak gerçekleştirmelidir. Ayrıca firmaların rekabet gücünü belirleyen birçok unsur vardır (farklılaştırılmış ürünler, düşük maliyet, yeni teknoloji kullanımı vs.) ancak firmaların rekabet gücünü etkiyen başat unsur fiyat rekabetidir. Piyasadaki bir firma fiyat haricinde farklı bir rekabet unsuru konusunda rakiplerinden üstün durumdaysa ancak o zaman o üstünlüğü ile fiyat üzerinde belli bir oranda belirleyici olma imkanına sahip olabilir (Matur, 2007: 283-307).

Micheal E. Porter'da uluslararası rekabet gücü kavramını firmalar özelinde incelemektedir. Porter, firmaların rekabet gücünün ve rekabet zayıflığının getirdiği avantaj ve dezavantajları; maliyet, teknoloji kullanımı, ürün kalitesi gibi faktörleri baz alarak araştırmaktadır (Tablo 1).

Tablo1: Rekabet Gücü ve Rekabet Zayıflığı Özellikleri

Rekabet Gücünün Özellikleri	Rekabet Zayıflığı Özellikleri
Pazarda rakiplere oranla daha büyük paya sahip olma.	Piyasadaki rekabet gücüne sahip firmalara kıyasla daha dar bir pazar payı.
Firmanın piyasalarda en hızlı büyüyen alana yoğunlaşması.	Ortalama gelir seviyelerinin altında bir gelir artışı.
Rakiplere kıyasla daha düşük maliyetle üretim yapabilme kabiliyeti.	Firma için gerekli finansal desteklere ulaşmada zorluk.
En yeni teknolojiyi yakalama ve inovatif bir yapıda olma.	Müşteri kayıpları yaşama.
Firmanın rakiplerine kıyasla daha yüksek kar oranı ile piyasada bulunması.	Yüksek maliyet.
Fırsatları yakalayabilen bir yönetime sahip olma.	Firmanın pazarı etkileme gücünün zayıf olması.
Yeniliklere hazır bir yönetim anlayışı.	Ürün kalitesinin rakiplere kıyasla düşük olması.

Kaynak: Porter, M.E. (1990a), Rekabet Pozisyonu, New York: Macmillan. s.48-51

1.1.2. Endüstri Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere uluslararası rekabet gücü kavramı firma, endüstri ve ülke bazında incelenmektedir. Bu alt kavramların içerisinde endüstri düzeyinde uluslararası rekabet gücü bir firmanın rekabet gücünü incelemeye kıyasla daha farklı yöntemler gerektirmektedir. Faaliyette olduğu piyasada bir firmanın rekabet gücünü yine aynı piyasadaki (yerel veya bölgesel) firmalar ile karşılaştırmak yeterli olabilmektedir. Endüstrinin rekabet gücünü ise sadece faaliyette olduğu piyasalar özelinde değil endüstrinin ürettiği ham madde veya ürünün ticaretinin yapıldığı farklı ülke veya bölgelerdeki endüstrilerle karşılaştırmak gerekmektedir (Aktan, Vural, 2004: 10).

Endüstri kavramı, benzer ham madde, mal veya hizmet üretimi yapan firmaların oluşturduğu gruplar olarak tanımlanabilir. Genel bir bakışla bu endüstrilerin ürettiği ürünlerini ihraç edebilme kabiliyeti ise endüstriyel düzeyde uluslararası rekabet gücü olarak tanımlanabilir (Renaud, 2005a: 25-32).

Son dönemde teknoloji, küresel piyasalarda rekabet gücünü önemli derece etkileyen bir kaynak olma durumuna gelmiştir. Teknolojiyi öğrenme, ithal etme ve üretimde kullanabilme yeteneği, endüstrilerin, firmaların uluslararası rekabet gücü için son derece önemlidir. Endüstrilerin rekabet gücü

teknoloji temelli olarak benzer faaliyetlerde bulunan yerel, bölgesel ve küresel endüstriyel rakipleri karşılaştırılarak da değerlendirilebilir. Bu bağlamda endüstrilerin rekabeti bölgelerindeki veya küresel pazarlarda bulunan ve rekabet eden şirketlerin toplamı olarak değerlendirilebilir (McFetridge, 1995: 18-25).

Bir sektördeki firmaların ürünlerini yerel, bölgesel ve uluslararası rakiplerine kıyasla daha düşük bir fiyata ve daha iyi bir kalitede üretebilme ve satışını gerçekleştirebilme kabiliyeti rekabet gücünü belirleyen etkenlerdir. Endüstri düzeyindeki rekabet gücü ise o endüstride faaliyette bulunan firmaların geniş ekonomik performansı olarak görülebilir. Bu sebeple rekabet gücü ekonomik etkinlik veya üretkenlik olarak da ifade edilebilir (Porter, 1990b: 5-12).

Rekabet gücü hem etkiyi hem de etkinliği zorunlu kılmaktadır. Endüstrilerin içerisindeki firmaların etkilerini ve etkinliklerini doğru bir şekilde gerçekleştirerek verimliliklerini arttırabilmeleri için uyguladıkları stratejiler çok önemlidir. Çünkü endüstriler çok güçlü bir etki ve etkileşim ağı içerisinde bulunmaktadır. Firmaların bulundukları endüstri içerisinde uyguladıkları yöntem, insan potansiyeli, nitelikli iş gücü ve teknolojik yöntemler doğru stratejiler uygulanarak rekabet gücünü arttırabilir. Bu süreçler gerçekleşirken araştırma ve geliştirme (ARGE), teknolojik kaynaklar, kaliteli ürün, rakiplere kıyasla düşük maliyet vb. faktörler de önemli bir konumdadır (Karaaslan, Tuncer, 2010: 24).

Endüstri düzeyinde uluslararası rekabet gücünü arttırabilmek amacıyla ülkemizde de çeşitli devlet politikaları benimsenmektedir. Bu doğrultuda teknoloji transferi sağlamak, üretimi ve istihdamı arttırmak, endüstrilere yabancı sermeye kazandırmak için 4737 sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu 19.01.2002 tarihinde 24645 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Böylece, yönetici şirket modeli, özel endüstri bölgeleri gibi güncel uygulamalar sisteme dahil edilmiştir (www.sanayi.gov.tr, 2022).

1.1.3. Ülke Düzeyinde Uluslararası Rekabet Gücü

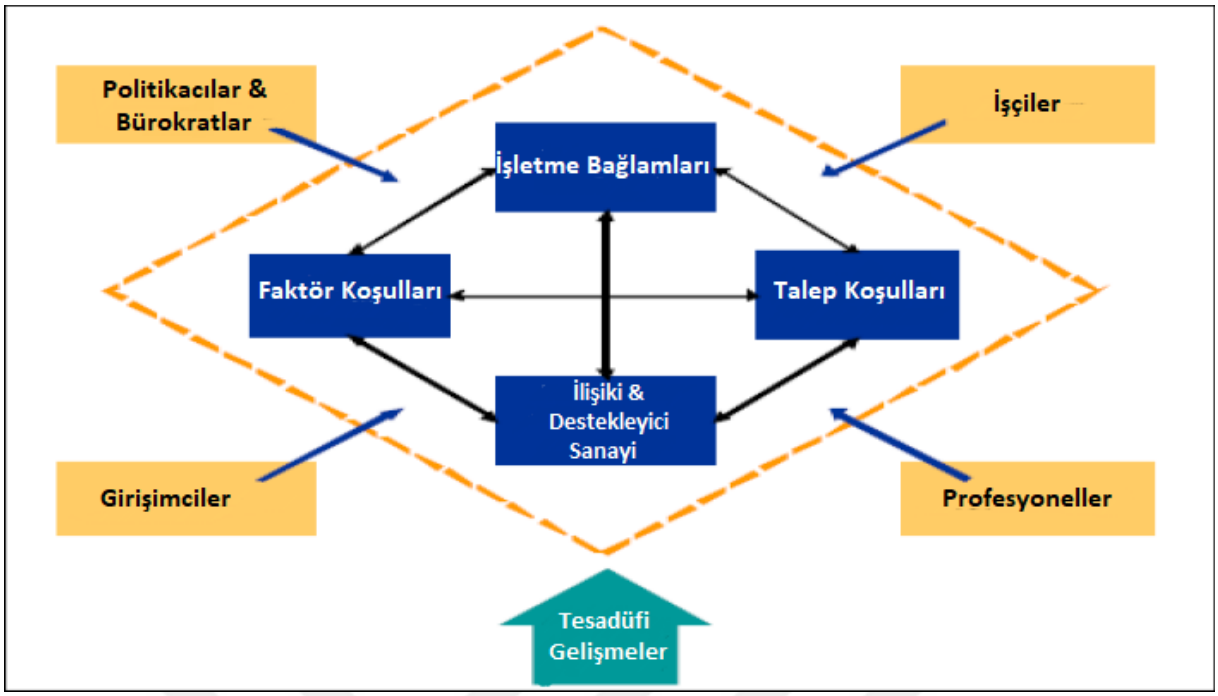
Ülke düzeyinde uluslararası rekabet gücü, ülkelerin serbest ve yerleşmiş piyasa koşulları altında vatandaşlarının reel gelirlerini yükseltebilmesi ve bununla eş zamanlı olarak ülke içerisinde üretilen ürünleri küresel pazarlara başarılı bir şekilde sunabilmesi olarak tanımlanabilir (President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985: 3-7). Bu tanımda olduğu gibi ülke düzeyinde uluslararası rekabet gücü konusunda devletin vatandaşlarının refahını yükseltmesi ve ülkedeki üretim konusuna yaklaşımı perspektifinden tanımlamalar da literatürde bulunmaktadır. Bazı görüşler ise ülke düzeyinde rekabet gücünün büyük ölçüde ülkedeki piyasalarda faaliyette olan firmalardan kaynakladığını yönündedir. Ayrıca rekabet gücünün sürekliliğinin firma dışı çevre ile etkileşimi gerektiren yenilik ve icatlarla

gerçekleşeceği belirtilir. Firmaların bulundukları piyasaların dışında gerçekleşen ve firmaları etkileyen etkileşimlerin ise çoğunluğu kamudan kaynaklanmaktadır. Kamudan kaynaklı bu etkileşimlerin ve yine kamunun uyguladığı iktisat politikalarının amacı ise ekonomik refahın yükseltilmesidir. Ekonomik refah ülkedeki vatandaşların tüketim olanaklarının artışıdır. Ekonomik refahın yüksek seviyelere çıkabilmesi ise kişi başına düşen milli gelirin artması ile sağlanmaktadır. Yine bu noktada kamu müdahalesi mevzusu ortaya çıkmaktadır. Uzun vadede ekonomik refahın sağlanabilmesi için kamunun ulusal düzeyde rekabet gücüne haiz olması büyük ölçüde önemlidir (Aktan, Vural, 2004: 11).

Ülke düzeyinde rekabet gücü için araştırmalar yapan ilk araştırmacılar ise konuyu ilk olarak dış ticaret kapsamında değerlendirmişlerdir. Ülkelerin dış ticaret yapılarının oluşumuyla ilgili olarak Adam Smith, "Mutlak Üstünlükler" yaklaşımını getirmiştir. Bu yaklaşımda Smith; ülkelerin ithalat işlemleri gerçekleştirmelerinin avantajlı duruma gelebilmesi için ithalatı gerçekleştirilen ürünün yurtdışından daha uygun fiyata mal edilebiliyor olması ve ürünün yurtiçinde üretilemiyor olması gerekmektedir (Seyidoğlu, 1996: 30).

Rekabet gücü kavramını ilk kez kullanan David Ricardo ise "Mukayeseli Üstünlükler Teorisi" adıyla oluşturduğu modelde iki ülkenin rekabeti üzerinde durmuştur. Modelde iki ülke ve o iki ülkede üretimi yapılan iki mal belirlenmiştir. Ricardo, bu iki ülkeden birinin modeldeki iki malın üretiminde de mutlak üstünlüğe sahip olmasına rağmen yine de iki ülkenin de avantajlı şekilde ticari faaliyette bulunma durumunun olabileceğini vurgulamaktadır (Seyidoğlu, 2009: 31).

Dong-Sung Cho ve Hwy-Chang Moon tarafından yine ülke düzeyinde uluslararası rekabet gücü konusunda "Dokuz Faktör Modeli" (The Nine-Factor Model) geliştirildi (Şekil 2). Geliştirilen bu model ülkeler için dört fiziksel faktöre ek olarak dört grup insan faktörü içermektedir. Modele göre insan faktörleri ve fiziksel faktörler sürekli etkileşim içerisindedir. Ve bu etkileşime bağlı olarak ülkenin gelişimi (milli ekonomisi) teşvik edilerek rekabet halindeki diğer ülkelere kıyasla daha avantajlı bir rekabet gücü seviyesine ulaşılır. Cho ve Moon'un bu modele etkileşim içerisindeki sekiz iç faktöre ek harici bir faktör olarak tesadüfi gelişmeleri de ekledikleri görülmektedir (Cho, Moon, 2005: 1-11).



Şekil 2: Dokuz Faktör Modeli (The Nine-Factor Model)

Kaynak: Cho, D.S., Moon H.C. (2005), National Competitiveness: Implications for Different Groups and Strategies, Mumbai: International Journal of Global Business and Competitiveness. s.1-11

1.2. Uluslararası Rekabet Gücü Kavramına Teorik Yaklaşımlar

Literatürde uluslararası rekabet, rekabet gücü, rekabetçi üstünlük gibi kavramlar için yapılmış birçok araştırma, analiz ve yaklaşım bulunmaktadır. Firma, endüstri ve ülkeler rekabet gücünde avantaj sağlayabilmek için çeşitli strateji ve politikalar benimsemektedir. Bu noktada araştırmacılar, uluslararası rekabet gücü konusunda gerçekleştirdikleri araştırma ve teorilerle firma, endüstri ve ülkelerin uyguladıkları stratejileri, politikaları etkilemişlerdir.

1.2.1. Paul Krugman Yaklaşımı

Uluslararası iktisat, uluslararası finans, uluslararası rekabet gücü alanlarında yaptığı çalışmaları ile tanınan ve iktisat alanında Nobel Ödülü sahibi Paul Krugman, rekabet gücü kavramını ülke düzeyinden ziyade firma düzeyinde kullanılması gerektiğini aktarmaktadır (Krugman, 1994: 28-44; www.nobelprize.org, 2022).

Krugman, rekabet gücünün firmalar için faaliyetlerine devam edebilmelerini etkileyen en önemli faktör olarak görürken ülkeler için rekabet gücünün geleceklerini tayin edebilecek bir faktör olmadığını, rekabet gücü konusunda avantajlı olmayan ülkelerin mevcudiyetlerini koruyabileceğini

belirtmektedir. Ülkeler rekabet gücüne sahip değilse ekonomik performansları açısından memnuniyetsiz bir şekilde yaşamaya devam edebilirler. Fakat firmalar rekabet gücünde dezavantajlı konuma düşerek faaliyetlerinin getirdiği ödemeleri yapamayacak duruma gelirlerse ticari yaşamlarına devam edebilmeleri mümkün değildir (Krugman , 1994: 31).

Yukarıda da belirtildiği üzere Krugman, çalışmalarında ülkeler ve firmalar açısından rekabet gücü kavramının çok farklı olduğunu belirtmektedir. Bu noktada firmalardan farklı olarak bir ülkenin rekabet gücü avantajı sağlayarak ekonomisini güçlendirmesinin diğer ülke için tehlikeli olmadığını savunmaktadır. Bir ülkenin düşük maliyetle yüksek kaliteli ürün üretmesi diğer ülkeler için zarar değil tam tersi diğer ülke için de avantaj olacağını belirtir. Bu durumun sebebiyse diğer ülkelerin piyasalarında üretilemeyen düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürüne ulaşabilme imkanı yakalayabilmeleridir (Krugman , 1994: 34-35).

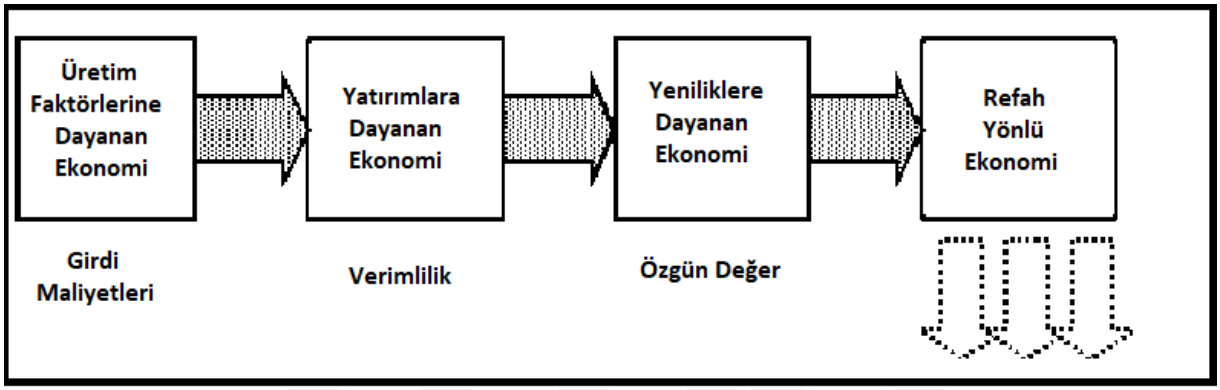
Krugman'a göre bir firma üretim miktarını arttırdığı oranda üretim maliyetlerinde azalma gerçekleşir ve böylece o firma küresel pazarlarda rekabet gücüne sahip olur. Endüstri İçi Ticaret Modeli'nde Krugman, hükümetlerin yerel firmaların ihracat piyasalarında üretim miktarlarını yükseltmelerine, üretimlerinin maliyetlerini düşürerek küresel pazardaki rakipleriyle rekabet edebilmelerine yardım etmelidir. Böylece firmalar küresel pazarlarda daha fazla pazar payına sahip olurlar. İzlenen bu politikanın sonucu olarak ilk karşılaşılan unsur hükümetin ithalatı sınırlaması olmaktadır. Böylece hükümetler yabancı firmaların iç piyasalarına girmesine engel olarak yerel firmaların ölçek ekonomisinin getirirlerini arttırmış olacaktır (Yarbrough, Yarbrough, 1994: 273). Modele göre izlenen bu politika ile iç piyasa firmaların yaparak öğrenmelerini sağlayacak ölçüde büyük ise yerli firmalar bu rekabet ortamından güçlenerek çıkacak ve sonucunda küresel pazarlarda daha büyük bir paya sahip olmalarını sağlayacaktır. İzlenen bu politikanın ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuç ise; firmaların küresel pazarlara yoğunlaşarak iç piyasaya ayrılan üretim miktarını azaltması ve yabancı firmaların da iç piyasaya girmesi engellenmesinden dolayı iç piyasadaki tüketiciler daha pahalı bir tüketimle karşılamak durumunda kalmalarıdır (Aktan, Vural, 2004: 17).

1.2.2. Micheal Eugene Porter Yaklaşımı

Micheal E. Porter, uluslararası rekabet gücü, rekabet şartları ve rekabet üstünlüğü gibi kavramlarda kapsamlı çalışmalarda bulunmuştur. Porter, bu çalışmalarını birçok kitap ve makalede yayınlamıştır. Bu doğrultuda Ulusların Rekabet Üstünlüğü (The Competitive Advantage of Nations) isimli kitabında Porter, ulusların rekabet üstünlüğünü hangi yollarla sağlayabildiğini incelemiştir. Bu araştırmasında on farklı ülkeyi (Danimarka, Almanya, İtalya, Japonya, Kore, Singapur, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık, ABD) ele alarak yaptığı alan çalışmasında, belirli ülkelerin belirli endüstrilerde rekabet gücü avantajına sahip olmasını iki temel önerme ile açıklamaktadır (Davies, Ellis, 2000: 1190). Poter'ın

bu iki temel önermesi, Endüstriyel Kalkınma Modeli (Industrial Development Model) ve Elmas Modelidir (The Diamond Model) (Şekil: 3) (Şekil 4).

Porter'ın, Endüstriyel Kalkınma Modeli olarak ifade ettiği önerme ülkelerin art arda gelen endüstriyel kalkınma aşamalarından geçmeleri olarak ifade edilebilir (Aktan, Vural, 2004: 45). Endüstriyel Kalkınma Modeli'nde Porter, ülkelerin sırayla üretim faktörlerine dayalı aşama, yatırımlara dayalı aşama, yenilik ve icatlara dayalı aşama ve son olarak refah yönlü aşamadan geçtiğini belirtir (Şekil 3). Bu aşamalarda rekabet gücü yönünden başarılı bir şekilde faaliyette bulunan endüstriler, gerekli rekabetçi stratejilerin uygulanmasında başarılı olan endüstrilerdir.



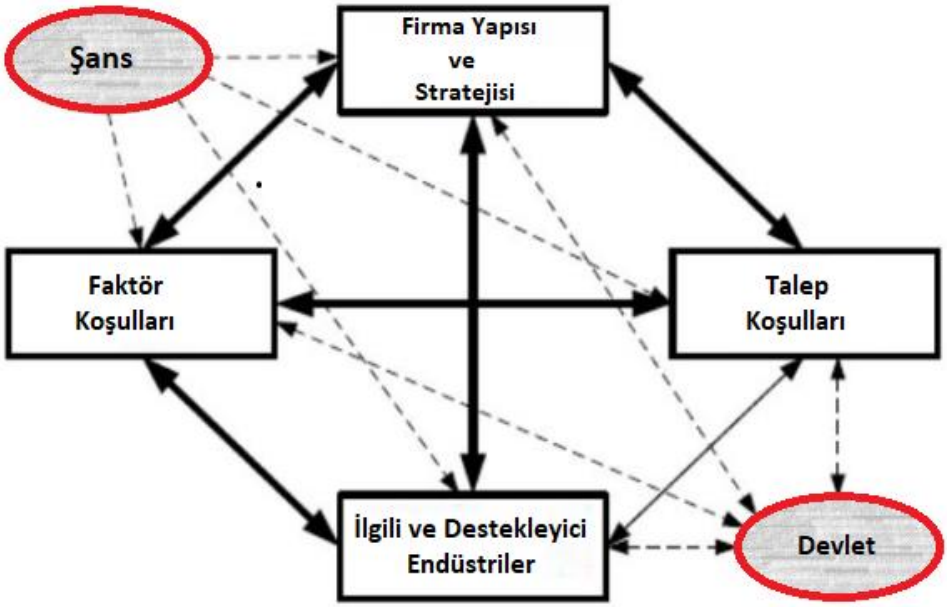
Şekil 3: Endüstriyel Kalkınma Modeli (Industrial Development Model)

Kaynak: Porter, M. E. (1990b), The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press. s.119

Porter, Elmas Modeli'nde ise bir ülkenin endüstrilerinin rekabetçi üstünlüğünün büyük oranda dört temel faktöre dayanarak belirlendiğini ifade eder (Porter, 1990b: 127-128).

Bu dört temel faktör şunlardır:

- Faktör koşulları
- Talep koşulları
- İlgili ve destekleyici endüstriler
- Firma Yapısı ve Stratejisi



Şekil 4: Elmas Modeli

Kaynak: Porter, M. E. (1990b), The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press. s.127

Porter'ın rekabet gücü konusundaki önermesi olan Elmas Modeli'nin dört temel unsurunu incelemek Porter'ın rekabet gücü konusundaki teorik yaklaşımını daha iyi temellendirecektir.

1.2.2.1. Elmas Modeli: Faktör Koşulları

Bir ülkenin rekabet üstünlüğüne sahip olmasını sahip olduğu faktörlerin kullanıldığı malların üretiminde ve ihracında uzmanlaşmasına bağlı olduğu yaklaşımı Porter'a göre eksik bir yaklaşımdır. Çünkü üretim faktörlerinden olan yüksek eğitime sahip iş gücü ve teknoloji, ülkeler tarafından yaratılır yani ülkelere miras olarak geçen faktörler değildir. Porter, ulusların sahip olduğu bu faktör koşullarını ise sadece iş gücü ve sermaye olarak değil; insan, bilgi, sermaye kaynakları ve altyapı olarak kategorize eder. Ayrıca saydığımız bu faktör koşullarını da temel ve ileri düzey olarak ikiye ayırmaktadır (Porter, 1990b: 75-77).

Porter, bölümün başında ifade edildiği üzere ülkelere miras olarak geçmeyen yüksek eğitime sahip iş gücü, teknoloji, iletişim altyapısı gibi nitelikleri ileri düzey faktör koşulları olarak kategorize etmektedir. Temel düzey, yani ülkelere miras olarak geçen faktörler olarak değerlendirip kategorize ettiği bölüme ise ülkelerin sahip olduğu doğal kaynakları, niteliksiz iş gücünü ve iklimi almaktadır.

Porter, faktör koşulları konusunda ülkelerin rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri için faktör şartlarını yenilemeleri gerektiğini de teorisinde belirtmektedir. Bu konuda verdiği örnekte Porter, Danimarka'nın diyabet konusunda uzmanlaşan iki büyük hastaneye sahip olduğunu ve bununla beraber küresel insülin pazarında da Danimarka'nın büyük bir paya sahip olduğunu belirtmektedir. Yani bu örnekten de anlaşıldığı üzere uzmanlaşmış faktöre sahip olan ülke, sahip olduğu bu faktörü yenileyip geliştirdiği ölçüde küresel pazarlarda sahip olduğu payı koruyup arttırabilmektedir (Porter, 1990b: 82).

1.2.2.2. Elmas Modeli: Talep Koşulları

Elmas Modeli'nin ikinci kısmı olan talep koşullarında Porter, bir ülkedeki tüketicilerin üretilen mallar konusunda yüksek teknolojiye ve kaliteye olan yoğun talepleri firmaların kendilerini yeni ürün geliştirme konusunda zorlamalarına sebep olacağını ifade etmektedir. Porter bu yaklaşımında ise Japon halkından bir örnek vermektedir. Japon halkı küçük evlerde, sıcak ve nemli bir ortamda yaşamaktaydı. Kullandıkları havalandırma sistemleri ise pahalı elektrik enerjisi ile çalışıyordu. Bu durumda Japon halkının küçük, sessiz ve daha az enerji ile çalışan havalandırma sistemi talebi firmaları harekete geçirmiş ve ürün geliştirmeye yönlendirmiştir. Yaşanan bu durumun sonucunda Japonya'da firmalar küçük, hafif ve daha az enerji kullanımı ile çalışabilen havalandırma sistemi üretimi yaparak küresel pazarlarda rekabet gücü avantajı elde etmişlerdir (Porter 1990b: 81-83).

1.2.2.3. Elmas Modeli: İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Porter, Elmas Modeli'nde üçüncü faktör olarak ilgili, destekleyici ve rekabet gücüne sahip endüstrilerin varlığının ulusların rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine avantaj sağladığını ifade etmektedir. Porter'a göre, endüstrinin ilgili ve destekleyici olması endüstrinin en önemli değişkenidir. Endüstri içerisinde bu tür kuruluşların bulunması ve bu kuruluşların gerçekleştirdiği faaliyetler ulusların rekabet gücünü arttırarak küresel pazarlardaki payını arttırır (Barca, Döven, Taşkın 2006: 40).

Modelin bu bölümünde ilgili ve destekleyici endüstri içerisinde bulunan firmaların etkinlik, hız ve daha düşük üretim maliyeti gibi avantajlar elde ettiği belirtilir. Buna paralel olarak ilgili ve destekleyici endüstrilere duyulan ihtiyacın talep şartlarına ve gelişmiş faktörlere bağlı olarak geliştiği ve bu durumun bir sistemin tamamı dahilinde düşünülmesi gerektiği ifade edilir (Erkan, Erkan, 2004: 358).

1.2.2.4. Elmas Modeli: Firma Yapısı ve Stratejisi

Elmas Modeli'nin dört temel faktörünün sonuncu maddesi firma yapısı ve stratejisinin incelendiği bölümdür. Bu bölümde firmaların; oluşum süreçleri, teşkilatlanmaları, yönetilme süreçleri, stratejileri ve firmaların yerel rekabet ortamları incelenmiştir. Porter bu bölümde her endüstri ve

firmanın içinde bulunduğu pazara, koşullara ve faktörlere göre farklı yönetim biçimlerine sahip olduğunu ve tek bir yönetim modelinin bulunmadığını belirtmektedir (Porter, 1990b: 108).

Elmasın bu bölümünde firmaların içerisinde bulundukları yerel pazarların rekabet ortamı üzerinde özellikle durulur. Yerel rekabet ortamının diğer faktörler üzerinde uyarıcı etkiye sahip olması bu bölümün üzerinde özellikle durulmasının sebebidir. Çünkü yerel rekabet piyasasının canlı olduğu bir pazarda, firmaların ürünlerine dönük yenilik ve geliştirme yapmaları için baskı ortamı oluşur. Yerel rakipler arasındaki daha uygun fiyata ürünlerini satma, ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesini arttırma ve inovatif ürünler piyasaya sürebilme ihtiyacı işte bu baskının bir sonucudur. Yerel rekabet ortamının bu ölçülerde canlı olduğu bir pazarda rakiplerden birinin pazardaki başarısı diğer rakipleri de gelişme konusunda teşvik ederek pazara yeni firmaların girmesine sebep olabilmektedir. Bu da pazarın fiyat ve kalitedeki rekabetini ileri seviyeye taşımaktadır. Porter'a göre firmalar açısından yerel rekabeti daha da güçlendiren bir diğer etken coğrafi kümeleşmedir. Yerel bir piyasada birbirleri ile sıkı bir iletişim ve etkileşim halinde bulunan firmalar rakip yerel pazarlara kıyasla rekabet gücü avantajı elde ederler. Bunun sonucunda dolaylı olarak bu rekabet ortamından güçlü çıkabilen firmalar küresel pazarlarda da rekabet gücüne ve pazar payına sahip olurlar (Porter, 1990b: 84-86).

1.2.3. Heckscher – Ohlin Teorisi

Heckscher-Ohlin teorisi Stockholm İktisat Okulu'ndan Eli Heckscher tarafından oluşturulup öğrencisi Bertin Ohlin tarafından geliştirilen bir uluslararası ticaret modelidir. Teori temelde, ülkelerin üretimde bol ve ucuza mal ettiği ürününün ihracatını ve üretimde daha kıt ve daha pahalıya mal ettiği ürünü ise ithal edeceğini savunur. Ayrıca teoride ülkeler arasındaki faktör fiyatlarında meydana gelen farklılıkların piyasalardaki ticaretle birlikte ortadan kalkacağı veya faktör fiyatlarındaki farklılığın daha az seviyelere ineceği belirtilir (Salvatore, 1986: 17).

Yukarıda da belirtildiği üzere modelde ülkelerin üretiminde bol ve ucuza mal ettiği ürünün ihracatını gerçekleştirmektedir. Modele göre ülkeler üretiminde bol miktarda elinde bulundurduğu bu mallarda karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahiptir (Chacholiades, 1994: 63).

1.2.4. Aiginger Yaklaşımı

Bir dönem Avusturya Ekonomik Araştırma Enstitüsü'nün (WIFO) bakanlığını da yapan ekonomist Karl Aiginger rekabet gücünü, refah yaratabilme gücü olarak tanımlamaktadır. Aiginger, bu tanımında refah gücü kavramına değinmektedir. Rekabet gücü konusundaki teorik yaklaşımında ise yine refah kavramını temel alarak "Refah Odaklı Rekabet Gücü" yaklaşımını getirmiştir (Aiginger, 2006: 162; www.wifo.ac.at, 2004).

Rekabet gücüne sadece ekonomik faktörlerle yaklaşmayan Aiginger, bazı sosyal ve çevresel göstergelerin de rekabet gücünü etkileyen unsurlar olduğunu savunmaktadır. Bu perspektifle Aiginger'a göre bir bölgenin veya ekonominin performansı ilk olarak refah düzeyi, istihdam-işsizlik, güvenlik, devamlılık gibi ekonomi dahilinde ve ekonomi dışı göstergelerle değerlendirilebilir. Bu doğrultuda rekabet edilebilirlik üzerine formülasyon geliştiren Aiginger; kişi başına düşen gelir, sosyal ve dağıtım göstergeleri, çevresel göstergeler, fiziki sermaye, iş gücü, teknolojik süreçler, kapasite (yetenek-beceri), kurumlar ve güven gibi kavramları formülüne dahil etmiştir (Aiginger, 2006: 162-163).

Rekabet üstünlüklerini korumak isteyen ülkeler; zaman rekabeti (ürünlerin zamanında teslimi ve dayanıklılık süresinin uzunluğu), ürünlerinin çeşitliliği, müşteri memnuniyeti gibi kalitelerini belirleyen unsurlara özen göstermeli ve kalite rekabeti vasıtasıyla küresel pazarlarda rekabet halinde bulunmaları gerekmektedir (Meredith, McCutcheon, Hartley, 1994: 7-22). Aiginger, bu doğrultuda kalite rekabetini artıran faktörleri; ekonomik faktörler (yüksek gelir, adil gelir dağılımı, girişimcilik, kalite konusundaki bilgi, sertifikalar), girdiler (ARGE, kalifiye iş gücü, sofistike sermaye, bilgi ve hizmet girdileri) ve diğer faktörler (eğitim, serbestleştirme, piyasa giriş ve çıkış engellerinin olmaması, açık piyasa ekonomisi) olarak üç ana başlık altında incelemiştir. Kalite rekabeti stratejileri olarak ise; kaliteyi arttırarak rekabet, verimliliği arttırarak maliyetleri azaltmak, tekel oluşturarak kar marjını arttırmak ve firmaya özel avantajlar yaratmak olarak dört alt başlıkta stratejiler belirlemiştir. Tüm kalite rekabeti uygulamaları sonucunda piyasa açısından ortaya çıkacak olan sonuçların ise; düşük fiyat duyarlılığı, yüksek kar marjı, yüksek gelir esnekliği, rekabet edenlerin sınırlı sayıda olması olduğunu ifade etmektedir (Aiginger, 2000: 4).

1.3. Uluslararası Rekabet Gücü Kavramına Kurumsal Yaklaşımlar

Önceki bölümlerde de incelendiği üzere firmaların, endüstrilerin ve ülkelerin rekabet gücünün değerlendirilmesi, belirlenmesi ve ölçülmesi üzerine çalışmalar yapan birçok araştırmacı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra uluslararası rekabet gücü kavramı konusunda araştırmalarda bulunan birçok ilgili kuruluş da bulunmaktadır. Bu bölümde bazı ilgili kuruluşların uluslararası rekabet gücü konusundaki tespitleri incelenecektir.

1.3.1. Dünya Ekonomik Forumu Çalışmaları

İsviçre'nin Cenevre şehrinde 1971 yılında kurulan Dünya Ekonomik Forumu (Word Economic Forum-WEF) rekabet gücünün araştırılması üzerine önemli çalışmalarda bulunmuştur. Forum ayrıca her yıl uluslararası toplantılar düzenleyerek Global Rekabet Raporu (Global Competitiveness Report) isimli rapor yayınlamaktadır. Yayınlanan bu raporda "küresel rekabet endeksi" isimli bir endeks ile ülkelerin uluslararası rekabet gücü performansları ölçülmektedir. Yapılan bu araştırmalarla rekabet gücü konusunda detaylı incelemelerde bulunan Dünya Ekonomik Forumu, rekabet gücünü, girişimcilerin mal ve hizmetlerini dizayn ederken rakiplerine göre fiyat ve fiyat dışı özellikler açısından daha çekici olmasını sağlayabilmeleri ve bununla birlikte o mal ve hizmeti üretme ve satma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Word Economic Forum, 1989: 5-12).

Dünya Ekonomik Forumu, rekabet gücünün ölçütünü belirlerken satın alma gücü paritesine göre gayrisafi milli hasılayı (GSMH) kullanmaktadır. Dünya Ekonomik Forumunun ölçüt olarak aldığı GSMH içerisinde bulunan bazı hizmet ve faaliyetlerin dış ticaret işlemlerine dahil olmaması forumun bu ölçütü kullanmasına yönelik olumsuz eleştirileri beraberinde getirir. Ekonomik yönden gerçekleştirilen ve ülkelerin birbirleriyle kıyaslanması amacıyla yapılan gelir karşılaştırmaları, bazı anlamlı sonuçlar verebilir ancak ülkeler arasındaki milli gelir karşılaştırmalarında kullanılan ölçütlerin içerisinde rekabet gücüyle ilişkisi çok az olan faktörlerin de bulunması milli gelirin uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde etkin bir ölçüt olmasını engellemektedir (Aktan, Vural, 2004: 69).

1.3.2. OECD Yaklaşımı

Uluslararası ekonomik bir kuruluş olan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (Organisation for Economic Coperation and Development-OECD) uluslararası rekabet gücünün ölçülmesi ve incelenmesi üzerine birçok çalışması bulunmaktadır. Kuruluş bu doğrultuda yıllık olarak dış ticaret trendlerinin incelenmesine yönelik "göreceli tüketici fiyatlarına dayalı rekabet gücü endeksi" ve "üretim sektöründeki göreli birim iş gücü maliyetlerine dayalı rekabet gücü endeksi" isimli ölçümleri yayınlamaktadır. OECD bu ölçümleri, hem ihracat hem de ithalat piyasalarındaki rekabet durumunu ölçüme dahil ederek gerçekleştirmektedir (Martine, Madaschi, Terribile, 1998: 45).

OECD'nin oluşturduğu İstatistik Terimler Sözlüğünde (Glossary of Statistical Terms) uluslararası rekabet gücü için *"bir ülkenin ürünlerini küresel pazarlarda satmasındaki avantajları ve dezavantajları"* tanımı yapılmaktadır (www.stats.oecd.org, 2022). Ayrıca OECD, bir ülkenin şeffaf ve serbest olan piyasa koşullarında mal veya hizmetlerini üretebilme kabiliyetinin yanı sıra refahın ekonomik bağlamda korunması ve arttırılması kabiliyetinin sonucu olarak uluslararası rekabet gücü avantajı sağladığını belirtmektedir (Töre, 1995: 39).

Kuruluş ayrıca, Avrasya bölgesi ülkelerinin (Kazakistan, Kırgızistan, Türkmenistan, Özbekistan, Tacikistan) rekabet gücünü arttırmak ve bölge ülkelerin ticari ilişkilerini güçlendirmek amacıyla 2008 yılından itibaren Avrasya Rekabet Edebilirlik Programını gerçekleştirmektedir (Şekil 5). Program dahilindeki ülkelerin iş ortamlarını iyileştirmek, piyasa ekonomilerine geçişlerine yönelik politikaları desteklemek ve rekabet gücünü arttırmak programın temel amaçlarındandır.



Şekil 5: Avrasya Ülkeleri Rekabet Edebilirlik Programı

Kaynak: https://www.oecd.org

1.3.3. Fraser Enstitüsü: Ekonomik Özgürlük Endeksi

Rekabet unsuru önceki bölümlerde de görülebileceği üzere firmalar, endüstriler ve ülkeler arasında yoğun bir şekilde gündemdedir. Bunun yanı sıra bireyler arasında da rekabetten söz edilebilir. Bireyler arasındaki anlaşmazlıkların azaltılması mülkiyet hakkının iyi tanımlanmış olması yaşanan bu anlaşmazlıkları azaltarak rekabetin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Rekabetin gelişmesi ise ekonomik ilerlemenin altyapısını oluşturmaktadır. Ekonomik ilerleme ile mülkiyet hakları arasındaki ilişkiyi deneysel olarak ortaya koyan kurumlardan biri olan Kanada merkezli Fraser Enstitüsü (Fraser Institute), bu doğrultuda beş yıl ara ile Dünya Ekonomik Özgürlük Raporu'nda (Economic Freedom of The Word) Ekonomik Özgürlük Endeksi'ni yayınlamaktadır. Fraser Enstitüsü yayınladığı raporlarla bireylerin mülkiyet haklarının tanımlanması ve korunması ile ekonomik gelişmenin arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır (Sarıbaş, 2009: 8).

Fraser Enstitüsü 1996 yılından itibaren yayınladığı Ekonomik Özgürlük Endeksi'nde beş temel unsur üzerinde ölçümlerini gerçekleştirmektedir. Bu alanlar ise şunlardır:

1. Devletin büyüklüğü: harcamalar, vergiler ve girişimler.
2. Hukuksal yapı ve mülkiyet haklarının güvenliği.
3. Sağlam paraya erişim.
4. Uluslararası ticaret özgürlüğü.
5. Kredi, iş gücü ve iş ortamı düzenlemeleri.

Fraser Enstitüsü bu beş temel unsura ek olarak 42 farklı alt unsur ile birçok ülke için ölçümlerini gerçekleştirmektedir.

1.3.4. Uluslararası Yönetim Geliştirme Merkezi Çalışmaları

Her yıl Dünya Rekabet Yıllığı (Word Competitiveness Yearbook) adlı raporu yayınlayan Uluslararası Yönetim Geliştirme Merkezi (International Institute for Management Development-IMD), yayınladığı bu raporda ulusların genel ekonomik rekabet gücünü ölçmektedir. IMD gerçekleştirdiği rekabet gücü ölçümlerinde firmaları baz almaktadır. Ülkelerin rekabet gücünün gayrisafi yurt içi hasıla (GSYİH) ve verimliliğe indirgenemeyeceğini bildiren IMD, firmaların rekabet gücü avantajını sağlayabilmek için sürdürdükleri faaliyetlerini sadece bu iki unsurun değil ülkenin içerinde bulunduğu siyasi, kültürel ve eğitim ortamının da etkilediğini ifade etmektedir (Aktan, Vural, 2004: 64).

Rekabet gücü için firmaları baz alarak tanımlamada bulunan IMD'ye göre, ülkelerin rekabet gücü ülkede faaliyette olan firmaların rekabet gücünün toplamından oluşmaktadır. Ülkede faaliyette olan firmaların ise rekabet gücünün birebir ölçülme imkanı yoktur. Bu yüzden ölçme işleminin yapılabilmesi için firmaların rekabet gücünde değişimlere sebep olan faktörler saptanarak ölçüm gerçekleştirilir (Lall, 2001: 10).

IMD, yukarıdaki açıklamalara paralel olarak rekabet gücü ölçümü sırasında 8 ana kriter (ülkenin ekonomik durumu, yönetim etkinliği, iş ve teknolojik etkinlik, bilim ve eğitime dair altyapı) ve 250 alt kriter kullanması kapsamlı bir ölçüm gerçekleştirdiğini göstermektedir. IMD'nin rekabet gücünün ölçülmesinde kullandığı alt kriterlerden bazıları ise şunlardır (International Institute for Management Development-IMD, 1997: 10-20; www.imd.org, 2009):

- Kamu harcamaları
- Özel şirketlerin performansı
- Bilimsel çevre
- Nüfus özellikleri
- Yaşam kalitesi
- Devlet borçları
- Döviz kurları

- Yabancı sermaye yatırımları
- Maliye politikaları
- İş gücü maliyetleri
- Adalet ve güvenlik hizmetlerinin durumu
- Teknolojik altyapı
- Bankacılık sektörünün etkinliği
- Borsa dinamizmi
- Kamu sektöründe etkinlik ve verimlilik
- Devletin ekonomiye müdahalesi

IMD, ülkelerin rekabet gücünün değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirdiği ölçümlerin değerlendirilmesi aşamasında büyük ölçüde ülkenin istikrarlı bir şekilde katma değer üretip üretemediğine yoğunlaşarak değerlendirmektedir. Değerlendirmeye konu olan rekabet gücü yalnız günümüz için değil uzun vadede önemli bir konudur. Bir ülkenin uzun vadede rekabet gücünü koruması veya arttırabilmesi için ülkedeki eğitimi, değer sistemlerini ve vatandaşlarının motivasyonunu ve benzeri faktörleri rekabette olduğu ülkelere kıyasla üst seviyede tutmaya çalışması gerekmektedir (International Institute for Management Development-IMD, 1997: 14).

1.3.5. Türkiye: Rekabet Kurumu Çalışmaları

Türkiye'de Rekabet Kurumu, 7 Aralık 1994 tarihinde kabul edilen 4054 sayılı "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun" ile kurulması öngörülmüş ve 1997 yılında ilgili Kanunun uygulayıcısı olarak ve Ticaret Bakanlığına bağlı çalışmaya başlamıştır (4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, 1994).

Kurum, uluslararası rekabet gücünün arttırılması, tekelleşmeyi önleme ve piyasa mekanizmasının sağlıklı bir şekilde işlenesine katkıda bulunma gibi görevleri ve rekabet ortamını sınırlayan antlaşmaları önlemek, rekabet kültürünü yaygınlaştırmak, rekabet hukukuna dair araştırmalar yapmak ve makroekonomik politikaların oluşmasına rekabet politikası yönüyle katkıda bulunmak gibi amaçları üstlenmektedir (www.rekabet.gov.tr, 2022).

Rekabet Kurumu bu doğrultuda yıllık olarak faaliyet raporu yayınlamaktadır. Faaliyet raporu kapsamında piyasa analizi, sektörel araştırmalar yapılarak istatistiki bilgiler sunulmaktadır. Kurum faaliyet raporlarında; rekabet ihlalleri, ekonomik analiz ve araştırma, bilişim teknolojileri faaliyetleri, uluslararası ilişkiler faaliyetleri ve yıllık sektör incelemeleri gibi rekabet ve rekabet gücünün belirleyicileri olan konular hakkında çalışmalar yapmakta ve istatistiki veriler halinde sunmaktadır (Rekabet Kurumu Yıllık Rapor, 2021) (Tablo 2).

Tablo 2: Sonuçlandırılan Dosyalar

Yıl	Rekabet İhlalleri	Muafiyet/Menfi Tespit	Birleşme/Devralma/Ortak Girişim/Özelleştirme	Toplam
2017	80	32	184	296
2018	88	44	223	355
2019	69	35	208	312
2020	65	34	220	319
2021	74	22	309	405

Kaynak: Rekabet Kurumu 23.Yıllık Faaliyet Raporu (2021)

1.4. Uluslararası Rekabette Yasal Düzenlemeler: Rekabet Hukuku

İlk bölümlerde de incelendiği üzere yerel ve küresel piyasalardaki firmalar, endüstriler ve ülkeler çeşitli amaçlarla sürekli rekabet ortamı içerisinde bulunmaktadır. İçinde bulundukları bu rekabet ortamı ise etkin çalışan bir piyasa için temel mahiyetindedir. Yerel ve küresel piyasaların bu rekabet ortamında bir üst yapı tarafından kontrol ve denetim altında bulunmaması halinde toplumsal düzeni ve iktisadi ilerlemeleri olumsuz yönde etkileyecektir. Bir üstyapı tarafından kontrol ve denetim altında bulunmayan piyasalarda toplumsal ve iktisadi sorunlar; temel hak ve özgürlüklerin aksaması, ekonomik sistemdeki bozukluklar, mülkiyet hakkının özgürce kullanılamaması, piyasalara yeni girecek firmaların faaliyet özgürlüğünü kısıtlama, tüketicinin haklarının korunamaması gibi daha birçok konuda sorunlara sebep olacaktır. Bu noktada denetim altında bulunmayan piyasalar için bu riskli durumların gerçekleşmesini önlemek amacıyla devlet müdahalesi ve bu müdahalenin ise çeşitli düzenleme ve kanunlar ile hukuki bir zemine oturtulması ihtiyacı bulunmaktadır (Günay, 2014: 21-24).

1.4.1. Rekabet Hukuku Tarihçesi

Bir önceki bölümde de belirtildiği üzere rekabet içerisinde bulunan piyasalarda rekabetin devlet denetimi altında bulunması ve koşullarının belirlenmesi piyasanın sağlıklı bir şekilde işleyişi için çok önemlidir. Rekabet içerisinde bulunan piyasalarda zaman zaman bu rekabette olumsuz sonuçlar doğuran anlaşma, birleşme ve devralmalar gerçekleştirilmektedir. İşte rekabet hukuku bu gibi rekabeti olumsuz yönde etkileyen kararların önüne geçmek ve rekabet koşullarını korumak için modern hukuk sistemlerinde varlığını sürdürmektedir (Günay, 2014: 21-28).

Tarihsel süreçte piyasalara devlet müdahalesinin olması gerektiğini savunan iktisatçı ve hukukçu bilim insanlarının yanı sıra bu müdahaleye gerek olmadığını belirten bilim insanları da vardır. Piyasalara devlet müdahalesinin gerekli olmadığı görüşündeki Adam Smith, rekabetin sağlanması ve korunması için bu müdahaleye ihtiyaç olmadığını, piyasalarda her şeyin doğal döngü içerisinde düzene gireceğini belirtir. Aksine çeşitli müdahale ve düzenlemelerle piyasa sistemlerinin bozulacağını ifade ederek bu düşüncesini "görünmez el" kuramı ile aktarmaktadır (Esen, 2010: 1-14).

Zaman içerisinde Smith'in "görünmez el" kuramındaki görüşlerinin aksine piyasalarda rekabetin korunması amacıyla devlet müdahalesi ihtiyacı gündeme gelmiş ve rekabet hukuku, dünyada 1800'lerin sonlarında (Amerika Birleşik Devletleri'nin Sherman Kanunu, 1890), Türkiye'de ise 1970'li yıllarda modern hukuk sistemlerine dahil edilmeye başlanmıştır.

İlk çağlardan beri önemini koruyan rekabet kavramı modern anlamda on sekizinci yüzyıldaki iktisadi çalışmalar ile şekillenmiş ve bu gelişim süreçlerinden geçerek on dokuzuncu yüzyıl sonunda ilk modern rekabet kanunu olan Sherman Kanunu (Sherman Act) Amerika Birleşik Devletleri'nde 1890 yılında kabul edilmiştir. İlk modern rekabet kanunu olan Sherman Kanunundan sonra uzun yıllar rekabet politikaları konusunda iktisatçılar arasında yine de tam olarak görüş birliği sağlanamamıştır. 1950'li yıllardan sonra rekabetteki bazı sorunlara çözümler üretmek amacındaki iktisatçılar, piyasalardaki bazı anlaşma ve durumların rekabeti olumsuz yönde etkilediği ve bu durumların kısıtlanması veya yasaklanması gerektiği konusunda görüş birliği içerisine girmişlerdir (Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1994: 8-9).

1.4.2. Rekabet Hukuku: ABD

Rekabet hukuku öğretisinde çoğunlukla ekonomik etkinliğin sağlanması ve toplumsal refahın arttırılması amacıyla rekabet düzenlemelerinin gerekli olduğu görüşü hakimdir. Rekabet hukukunu ve ilgili düzenlemeleri salt ekonomik etkinliğin sağlanması çerçevesinde ele alan görüşlerin yanında, rekabet hukukunun ve ilgili düzenlemelerin, küçük kuruluşları piyasa içerisinde büyük kuruluşlardan korumak, pazara yeni girecek firmaların giriş sürecini kolaylaştırmak, tüketici haklarını korumak ve gelir dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlama gibi faydalarının da olacağını kabul eden görüşler de vardır. İlerleyen bölümlerde incelenecek yasal düzenlemelerin amaçlarını genel olarak öğretideki bu görüşler doğrultusunda olduğu belirtilebilir (Williamson, 1980: 5-7).

Rekabet hukukuna ilişkin ilk modern Rekabet Kanunu Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 1890 yılında kabul edilen Sherman Kanunu'dur. Ancak bu tarihten çok daha öncesinde on yedinci yüzyılda İngiltere mahkeme kararlarında rekabet hukuku kuralları tartışıldığı bilinmektedir (Öz, 2008: 45).

1890 yılında çıkarılan Sherman Kanunu ile beraber 1945 yılı sonrasında rekabet hukuku konusundaki kanunlaştırma hareketleri başlamıştır. ABD'de çıkarılan Rekabet Kanunu, 1945 sonrasında çıkarılan ve Almanya'da kartel hukukunun temelini oluşturan 27.07.1957 tarihli "Rekabet Kısıtlamaları Hakkında Kanun" (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschraenkungen), Japon Rekabet Kanunu ve Avrupa Birliği Rekabet Hukuku kuralları için temel mahiyetinde olmuştur (Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1994: 9).

Sherman Kanunu, *"Eyaletlerarası ya da ABD ile başka devletlerarası ticareti ve rekabeti sınırlar nitelikte olan, her türlü sözleşme, gizli anlaşma, tröst veya benzeri davranışlar hukuka aykırıdır"* maddesi ile başlamaktadır. Bu maddeyle rekabeti kısıtlayan her türlü kartel anlaşması ve iş birliği hukuka aykırı sayılmıştır. Kanunun ikinci maddesi olan *"Eyaletlerarası ya da ABD ile başka devletlerarası ticaretin bir alanında tekelleşen, tekelleşmeye teşebbüs eden ya da tekelleşmek için başkaları ile sözleşme ya da gizli anlaşma yapan herkes suç işlemiş sayılır"* maddesi ile de yasaklanmıştır (www.neconomides.stern.nyu.edu, 2022).

Bu doğrultuda tekelleşmenin ve rekabetin kısıtlanmasının önüne geçilmesinin amaçlandığı Sherman Kanununa ilave olarak ilerleyen süreçte gelişen ve sonucunda değişen ticaret sistemi karşısında etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla 1914 yılında Clayton Kanunu ve Federal Ticaret Komisyonu Kanunu kabul edilmiştir (Shenefield, Stelzer, 2001: 20-24). Çıkarılan bu kanunlar ile birlikte etkin bir şekilde, rekabeti kısıtlayan hatta bazı durumlarda ortadan kaldıran durumlara ilişkin önemli bir aşama kaydedilmiştir. Yine de sürekli olarak değişen ticari koşullar ile birlikte ABD'de rekabet hukukunda bazı özel durumlara ilişkin tali nitelikte kanunlar çıkarılmaya devam edilmektedir. Angola-Sakson Hukuk sistemini benimseyen ABD için böyle bir kodifikasyon faaliyeti sonucunda pratikte sadece yazılı kurallar ile değil ABD Federal Yüksek Mahkemesi'nin aldığı önemli ve rekabet hukukunun gelişmesi konusunda katkı sağlayan karalarına da değinmek gerekmektedir. ABD Federal Yüksek Mahkemesi'nin rekabetin kısıtlanması ya da tamamen engellenmesi konusunda aldığı emsal teşkil eden kararları rekabet hukuku düzenlemelerinin gelişmeye başladığı tarihlerde çeşitli ülkelerdeki kodifikasyon hareketlerine de ilham kaynağı olmuştur (Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1994: 44-46).

ABD'de rekabet hukuku kapsamında görülen bazı davalar incelendiğinde "rakipleri değil rekabeti korumak" amacıyla dava kararlarının verildiği görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabetinin kısıtlanmasını konu alan davalarda da ilgili işletmelerinin lehine verilen kararlar "rekabeti korumak" ve "iktisadi etkinliğin sağlanması" amacını taşımaktadır. ABD Federal Yüksek Mahkemesi'nin *"Sherman Yasası'nın amacı teşebbüsleri korumak değil, toplumu pazarın*

işlememesinden korumaktır" dediği Spectrum Sports, INC. (1993) kararı da ABD rekabet hukukunun amacının teşebbüsleri korumak olmadığını kanıtlamaktadır (Gürkaynak, 2003: 30-36).

1.4.3. Rekabet Hukuku: Avrupa Birliği

Sanayileşme hareketinin ilk dönemleri ile birlikte rekabet hukukunun modern anlamda biçimlendirilme faaliyetlerinin de başladığı söylenebilir. Sanayileşme hareketleri ile rekabet hukuku düzenlemelerinin başlamasının zamansal anlamda birbirlerine denk gelmesi şans eseri olmamıştır. Bu süreçte sanayileşme hareketinin sonucu olarak uluslararası ticari faaliyetlerin artması rekabet hukukunun kurumsallaşmasının en önemli sebeplerinden biridir. Sanayileşme hareketi ve rekabet hukukunun kurumsallaşması arasındaki bağlantının bir diğer önemli sebebi ise genel anlamda hukukun ekonomi ve siyaset gibi alanlarla sıkı bir ilişki içerisinde olmasıdır (Şahin, Şahin, 2010: 199-200).

1960'lı yıllarda Avrupa Birliği'nin (AB) kurularak birliğe üye ülkelerin rekabet kurallarını ekonomilerine dahil etmeleri ile birlikte rekabet hukuku konusunun önemi artmıştır. Avrupa Birliği'nin rekabet hukukuna dair temel düzenlemeleri, Avrupa Birliği Antlaşması'nın 101 inci maddesi olan *"Üye devletler arasındaki ticareti etkileyebilecek nitelikte olan ve amacı veya etkisi iç pazardaki rekabetin engellenmesi, kısıtlanması veya bozulması olan ve özellikle aşağıdaki nitelikleri taşıyan tüm teşebbüsler arası anlaşmalar, teşebbüs birliklerinin kararları ve uyumlu eylemler iç pazarla bağdaşmaz ve yasaktır"* ve 102 inci maddesinde yer alan *"Bir veya birden fazla teşebbüsün, iç pazardaki veya iç pazarın önemli bir bölümündeki hakim durumunu kötüye kullanması, üye devletler arasındaki ticareti etkilediği ölçüde, iç pazarla bağdaşmaz ve yasaktır. "* maddesi ile görülebilmektedir (Ehlermann, Atanasiu, 2001: 4).

Avrupa Birliği Antlaşması'nın 101 ve 102 inci maddesinde yer alan yasakların kapsamını Avrupa Birliği'nin rekabet hukuku konusundaki görüşlerini ve önlemlerini ortaya koymaktadır. AB'nin Avrupa Birliği Antlaşması'nda "Rekabete İlişkin Kurallar" bölümünde yer alan 101 inci maddesindeki yasaklar (www.ab.gov.tr, 2011):

- Doğrudan veya dolaylı olarak, alış veya satış fiyatlarını veya diğer ticaret koşullarını belirleyen,
- Üretimi, piyasaları, teknik gelişmeyi veya yatırımları sınırlayan veya kontrol eden,
- Piyasaları veya arz kaynaklarını paylaştıran,
- Ticari ilişkinin diğer taraflarına eşdeğer işlemler için farklı koşullar uygulayarak, onları rekabet edebilirlik açısından dezavantajlı duruma sokan,
- Sözleşmelerin yapılmasını, nitelikleri gereği veya ticari teamüllere göre bu sözleşmelerin konusuyla ilgisi olmayan ek yükümlülüklerin sözleşmenin diğer taraflarınca kabulü şartına bağlayan,

teşebbüsler arasındaki antlaşmaları, kararları ve eylemleri yasaklamaya yöneliktir. Bunun yanı sıra Antlaşma'nın 102 inci maddesindeki söz konusu kötüye kullanma ise özellikle aşağıdakileri içermektedir:

- Adil olmayan alış veya satış fiyatları veya diğer adil olmayan ticari şartların, doğrudan veya dolaylı olarak dayatılması.
- Üretimin, piyasaların veya teknik gelişmenin tüketicilerin zararına olacak şekilde sınırlandırılması.
- Ticari ilişkinin diğer taraflarına eş değer işlemler için farklı koşullar uygulanması suretiyle, onların rekabet edebilirlik açısından dezavantajlı duruma sokulmaları.
- Sözleşmelerin yapılmasının, nitelikleri gereği veya ticari teamüllere göre bu tür sözleşmelerin konusuyla ilgisi olmayan ek yükümlülüklerin taraflarca kabulü şartına bağlanması.

1.4.4. Rekabet Hukuku: Türkiye

1980 yılı öncesinde Osmanlı Dönemi ve Cumhuriyetin ilk yılları da dahil olmak üzere devletin yer almadığı ve devlet müdahalesinin çok sınırlı olduğu bir iktisadi hayat, devleti yönetenler ve halk için yabancı bir olgu olarak görülmekteydi. Bu süreçte kamu erkine sahip olanlar doğrudan iktisadi hayatın içerisinde bulunmaktaydı. 1950'li yıllara kadar Türk yatırımcı ve girişimciler için de durum bu şekildeydi. Türk yatırımcı ve girişimcilerin faaliyetleri rekabetsiz bir ortamda devlet himayesinde gerçekleşmekteydi. Ancak yine 1950'li yıllarda başlayan liberalleşme hareketleri ile özel teşebbüslere sağlanan teşvikler ve bu doğrultuda uygulanan politikalar sonucunda devletçi iktisadi görüş yerini liberal politikalara bırakmaya başlamıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde ise bu yıllarda başlayan ekonomideki, üretimdeki teknolojik yeniliklerle dünyada olduğu gibi Türkiye'de de rekabet kavramının çok daha sık kullanılmaya başlanmasına sebep olmuştur (Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1994: 24-26).

Türkiye'de rekabet hukuku kapsamındaki ilk düzenleme ise 1982 Anayasası'nda yer almıştır. 1982 Anayasası'nın 167 inci maddesinde yer alan; *"Devlet, para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemelerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirleri alır; piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi önler."* ve *"Dış ticaretin ülke ekonomisinin yararına olmak üzere düzenlenmesi amacıyla ithalat, ihracat ve diğer dış ticaret işlemleri üzerine vergi ve benzeri yükümlülükler dışında ek mali yükümlülükler koymaya ve bunları kaldırmaya kanunla Cumhurbaşkanına yetki verilebilir"* ifadelerinde devletin tekelleşmeyi önleyerek piyasaların sağlıklı bir şekilde işlemesi için gerekli tedbirleri alması gerektiği belirtilmektedir (www.tbmm.gov.tr, 2018; Ateş, 2013: 139).

1987 yılına gelindiğinde ise Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik başvurusunun devam ettiği süreçte AB'ye uyum sağlamak amacıyla Rekabet Kanunu hazırlama süreci de hız kazanmıştır. Bu sebeple 1992 yılında Rekabet Kanununun oluşturulması amacıyla bir komisyon oluşturulmuştur. Ve komisyonun iki yıllık bir çalışması sonucunda 1994 yılına gelindiğinde 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun 22140 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğü girmiştir. Kanunun amacı ise Kanunun birinci maddesi olan; *"Bu Kanunun amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır."* ifadeleri ile açıklanmıştır (Durmaz vd., 2022: 447-451).

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun metninin 20 inci maddesinde yer alan; *"Mal ve hizmet piyasalarının serbest ve sağlıklı bir rekabet ortamı içinde teşekkülünün ve gelişmesinin temini ile bu Kanunun uygulanmasını gözetmek ve Kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirmek üzere kamu tüzel kişiliğini haiz idarî ve malî özerkliğe sahip Rekabet Kurumu teşkil edilmiştir."* ifadeleriyle Rekabet Kurumu adında bir kurumun kurulması öngörülmüştür (www.mevzuat.gov.tr, 2022).

İşte bu doğrultuda günümüzde hala piyasalarda faaliyette bulunan Rekabet Kurumu; yıllık faaliyet raporları hazırlayarak piyasa analizleri, rekabet değerlendirmeleri yapmakta ve rekabeti sınırlayıcı işlemleri önleme amacıyla piyasaları izlemek, düzenlemek ve denetlemek görevlerini üstlenmektedir (www.rekabet.gov.tr, 2022).

1.5. Uluslararası Rekabette Devletin Rolü

Şekil 4'te de görüleceği üzere Porter, devlet müdahalelerini rekabet gücünün dört temel unsurunu belirlediği Elmas Modeli'ne dış etken olarak dahil etmektedir. Porter bu model de devlet müdahalelerini firmalar için rekabetçi avantaj yaratan bir ortam oluşturulmasını amaçlayan hükümet politikaları olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda devlet müdahalelerinin; faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, firma yapısı ve stratejisi olarak belirlediği rekabet gücünün dört temel unsurunu daha da güçlendireceğini belirtmektedir (Porter, 1990a: 128).

Belirtmek gerekir ki Porter'a göre devlet tarafından piyasalara yapılacak olan müdahale ancak gelişmemiş ülkelerde doğrudan yapılabilir. Aksi halde gelişmemiş ülkeler haricindeki ülkelerde devlet tarafından gerçekleştirilen doğrudan müdahalenin yenilikçiliği desteklemesi ve uzun vadede rekabetçiliği arttırması beklenemez. Piyasalara yapılan müdahalede devlet, piyasalarda faaliyet göstererek üstünlük elde etmeye çalışamamalı aksine ulusal rekabeti güçlendirecek avantajları destekleyecek faaliyetlerde bulunmalıdır. Porter'ın dış etken olarak modeline dahil ettiği devlet

müdahaleleri ve teşvikleri, eğitim ile ilgili gelişmiş stajyerlik programları, sanayi ve üniversite işbirlikleri oluşturarak uzmanlaşmış işgücü oluşturmaya yönelik olmalıdır. Bunun yanında devletin, çevre, ürün güvenliği ve ürün performansı ile ilgili belirli standartları kapsayan yasal düzenlemeler ile piyasada yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulmasına ve üretimde kullanılan teknolojinin gelişmesine sebep olarak ulusal piyasalarındaki firma ve endüstrilerin uluslararası rekabette avantaj sağlamalarına katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir (Porter, 1990b: 88).

Ekonomist Werner Lachmann ise Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development- UNCTAD) kapsamında yayınlanan Rekabet Hukuku ve Politikasının Gelişim Boyutu (The Development Dımensıon Of Competıtıon Law and Policy) raporunda, devletin ulusal bir rekabet hukuku düzenlemesi yaparak ve aynı zamanda rekabet politikası belirleyerek ulusal firmaların küresel pazarlarda rekabet edebilirliğine katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir. Devlet bu süreçte aktif bir politika yaklaşımı ile rekabeti güçlendirmeye elverişli bir ortam sunmalıdır.

Lachmann, devletin rekabeti güçlendirecek elverişli bir ortam sunabilmesi için aşağıda sıralanan şu aşamaları gerçekleştirmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Lachmann, 1999: 19-20):

- İç ve dış pazarlardaki koşullara, teknolojiye ve fiyatlara yönelik bilgilerin sağlanması,
- Verimli iletişim ve ulaşım sistemlerinin kurulması,
- Teknolojik ve organizasyonel teknik bilginin sağlanması,
- Nitelikli insan kaynağının oluşturulması,
- Fiziki, ekonomik ve sosyal altyapının iyileştirilmesine yönelik çalışmaların çalışmaların yapılması,
- Geliştirilmiş girişimcilik kapasitesinin teşvik edilmesi.

Bu ve önceki bölümlerde de görüldüğü üzere bazı kurumlar, iktisatçılar ve ekonomistler rekabete ve rekabette devletin rolüne ilişkin açıklama ve tanımlarda bulunurken; rekabeti attırmaya yönelik politikalar, mülkiyet haklarının güçlü düzenlemeler ile korunması, kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik, rekabete dair yasal düzenlemelerin oluşturulması ve girişimciliğin teşviki gibi faktörlere dikkat çekmektedir. Bu faktörlerin içeriğine ilişkin tanımlar Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Rekabete ve Rekabette Devletin Rolüne İlişkin Faktörlere Dair Tanımlar

Rekabete ve Rekabette Devletin Rolüne İlişkin Faktörler	**İlgili Tanım**
Rekabete Dair Yasal Düzenlemeler (Luthria, Ijaz, 2002: 12)	Uluslararası rekabet gücünün arttırılmasında hukuki altyapının mevcut durumunun güçlü olması önemlidir. Çünkü işletme yönetimi ve hissedar haklarının güçlendirilmesinin, sağlam temelleri olan bir finans sektörünün ve güvenli borç yönetiminin korunması yasal kurumların gücüne bağlıdır.
Rekabeti Arttırmaya Yönelik Devlet Politikaları (Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1994: 49-50)	Devlet, ulusal piyasalarındaki firma ve faaliyetlere destekte bulunarak rekabet güçlerini arttırmaları için doğrudan etkide bulunabilmektedir. Bu hususta devlet, firma ve endüstrilerinin karşılaşacağı riskleri en aza indirmek amacıyla fonksiyonel veya seçici özellikteki müdahaleler ile makro-ekonomik ortamı iyileştirebilir ve firmaları teşvik edebilir.
Mülkiyet Haklarının Korunması (Rondinelli, 2003: 19-20)	Mülkiyet edinmenin kolaylığı, mülkiyetin alım-satım süreçlerinin güvenliği ve mülkiyet haklarının korunması piyasaların gelişimi ve yerel rekabet gücünün arttırılması için çok önemlidir. Çünkü bu unsurların sağlanmadığı ülkelerde varlıklar ya da kaynaklar aşırı ve kontrolsüz kullanım sonucunda tükenirler.
Kamu Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik (Aktan, Vural , Dileyici, 2006: 190)	Devletin hızla değişen koşullara karşılık verebilmesi için olabilecek en az bürokratik yapıda bulunması gerekmektedir. Kamu yönetiminde etkinliğin arttırılmasına yönelik olarak ise liyakati esas alarak işe alma ve terfi sistemini oluşturması gerekmektedir.
Girişimciliğin Teşviki (Aktan, Vural, 2004: 179-181)	Yerli girişimcileri ve yerli firmaların güçlenmesini sağlamak devletin vergi gelirini ve ülkedeki istihdamı arttırarak ülkenin yaşam kalitesine ve refahına olumlu katkıda bulunacaktır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN KÜRESEL REKABETTEKİ YERİ

2.1. Pazarlama ve Strateji Kavramı

İnsanlığın yerleşik yaşama geçmesi sonrasında sosyal yaşama geçişiyle beraber mal değiş tokuşu biçiminde başlayan ticaret, belirli pazarlama anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu mal değiş tokuşu sırasında insanlar istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ellerindeki ürünleri değiştirerek ticari bir ilişki içerisine girmişlerdir. Ticaret ve pazarlamanın temellerinin atıldığı ve gelişmeye başladığı bu süreçte insanlar; bir süre sonra ilkel takas yöntemlerini bırakarak ellerindeki ürünleri, altın, diğer değerli madenler ve para vasıtasıyla satarak ticari yaşamlarını sürdürmüşlerdir (Öndoğan, 2010: 3).

Pazarlama kavramı, kapsamının çok geniş olması ve farklı bakış açılarına bağlı olarak tanımlamaların değişmesi gibi sebeplerle ortak bir tanımının olmasını güçleştirmektedir. Herkes tarafından kabul edilen, pazarlamanın kapsam ve amaçlarının net bir şekilde belirlendiği bir tanım bulunmamaktadır (Doyle, 2000: 233). Bu sebeple aşağıdaki tabloda sunulan literatürde kabul görmüş birkaç tanımı incelemek pazarlama kavramının kapsamı ve içeriği hakkındaki düşünceleri daha iyi bir şekilde temellendirecektir (Tablo 4).

Tablo 4: Pazarlama Kavramına Dair Tanımlar

Tanım Sahibi	Tanım
Jack Trout (Trout, 2005: 23)	Kurumsal ve bireysel olarak edinilen amaçların gerçekleşebilmesini sağlamak üzere mal, hizmet ve düşüncelerin bu doğrultuda biçimlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve servis edilmesi sürecidir.
Erdem Derin (Derin, 2011: 12)	Belirli müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerini gidermek ve kazanç sağlamak amacıyla firma kaynaklarının; çözümlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi ve kullanılmasıdır.
İsmet Mucuk (Mucuk, 2014: 24-26)	Müşteri ilişkilerinin güçlü bir şekilde geliştiği süreç olan pazarlama, genel anlamda toplum için değeri olanı yaratma, duyurma, teslim ve belirli araçlar vasıtasıyla değişim faaliyeti sürecidir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde pazarlama kavramının tanımlanmasında görülen farklı bakış açıları, tarihsel süreçte pazarlama kavramının içeriği konusundaki farklılıklarla da paralellik göstermektedir. 1960 öncesinde pazarlamanın hareket noktasının "üretici" olduğu görülürken 1960 sonrasındaki yıllarda sırasıyla "tüketici" , "kaynaklar" , ve "birey" olduğu görülmektedir. Yine 1960 öncesinde pazarlamanın amacının "tüketim" olduğu görülürken 1960 sonrasındaki yıllarda sırasıyla "tüketici tatmini" , "tüketici tatminini arttırma" ve "bireyin mutluluğu" olduğu görülmektedir. Son olarak incelenecek olursa pazarlama yönteminin ise 1960 öncesinde "reklam" olduğu ancak sonraki yıllarda sırasıyla "manuel gelişme" , "talebi yönlendirme" ve "uyum arayışı" olduğu görülmektedir (Arpacı, Tuncer, Ayhan, 1992: 11).

Günümüzde küresel rekabetin yüksek seviyede olduğu pazarlarda, pazarlama yeteneğinden yoksun firmaların ticari hayatta faaliyetlerine devam etmeleri oldukça zordur. Firmaların üretim faaliyetlerinin devamlılığı ve verimli bir şekilde yürütülmesi pazarlama işlevi ile daha sağlam temellere oturarak gerçekleşmektedir. Bu noktada pazarlama, işlevini yerine getirirken firma ile tüketiciler arasında iletişim kanalı kurulmasına yardımcı olur. Firmalar pazarlama departmanları aracılığı ile tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, faaliyetlerini, bu doğrultuda şekillendirerek daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilmektedir. Pazarlama, firmaları olduğu gibi tüketicileri de bazı yönlerden etkilemektedir. Tüketiciler, firmaların sürdürdüğü pazarlama faaliyetleri ile istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünü istediği yer, zaman ve fiyatta elde edebilme imkanına sahip olmaktadır. Rekabetçi ortamda rakiplerinden ayrışmak amacında olan firmalar pazarlama faaliyetlerinde tüketicilere ürün veya hizmetleri ile faydalı olma ve onlara belirli bir yaşam düzeyi kazandırma gibi işlevleri yerine getirmek amacındadır (Tokat, Şerbetçi, 2001: 204).

1970'li yıllarda sosyal bilimlerde kullanılmaya başlayan strateji kavramı ise "sevk etme, yöneltme" anlamlarına gelmektedir. Herhangi bir kurumun veya devletin izlediği politikalara uygun bir şekilde belirlediği hedefleri gerçekleştirmek amacıyla her alanda aldığı veya alacağı tedbirleri ve yine belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla belirli araçları kullanmasıdır (Meydan Laurausso, 1981: 566).

2.2. Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi

Satış ve pazarlama faaliyetlerinin geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Birçok alt başlığı içerisinde bulunduran satış ve pazarlama kavramlarının temelinde üretim, gereksinim ve insan ilişkileri bulunmaktadır. Bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere takas yöntemi ile başlayan satış ve pazarlama süreci insanlık tarihinde bu yöntemle bireysel ilişkilerde başlamış sonrasında toplulukların karşılıklı ilişkisine yansımış ve daha sonrasında da devletler arasındaki ilişkilerde meydana gelerek kapsamı yıllar boyu genişlemiştir. Ve nihayetinde başlangıçta kar ve çıkar amacı gütmeyen bu ticari ilişki ağı, insanların yerleşik yaşama geçerek özel mülk anlayışının gelişmesi sonucunda her alanda rekabet

düzeyinin yüksek seviyelere çıkmasına sebep olmuş ve böylece dinamik ve karmaşık bir süreç haline gelmiştir (Kotler, 1994: 158).

Yaşanan tüm bu uzun süreli ve karmaşık süreçler doktrinde farklı değerlendirmelere ve birçok farklı sınıflandırmaya sebep olmuştur. Bu bölümde ise pazarlamanın tarihsel gelişimi iki tarihsel sınıflandırma çerçevesinde incelenecektir.

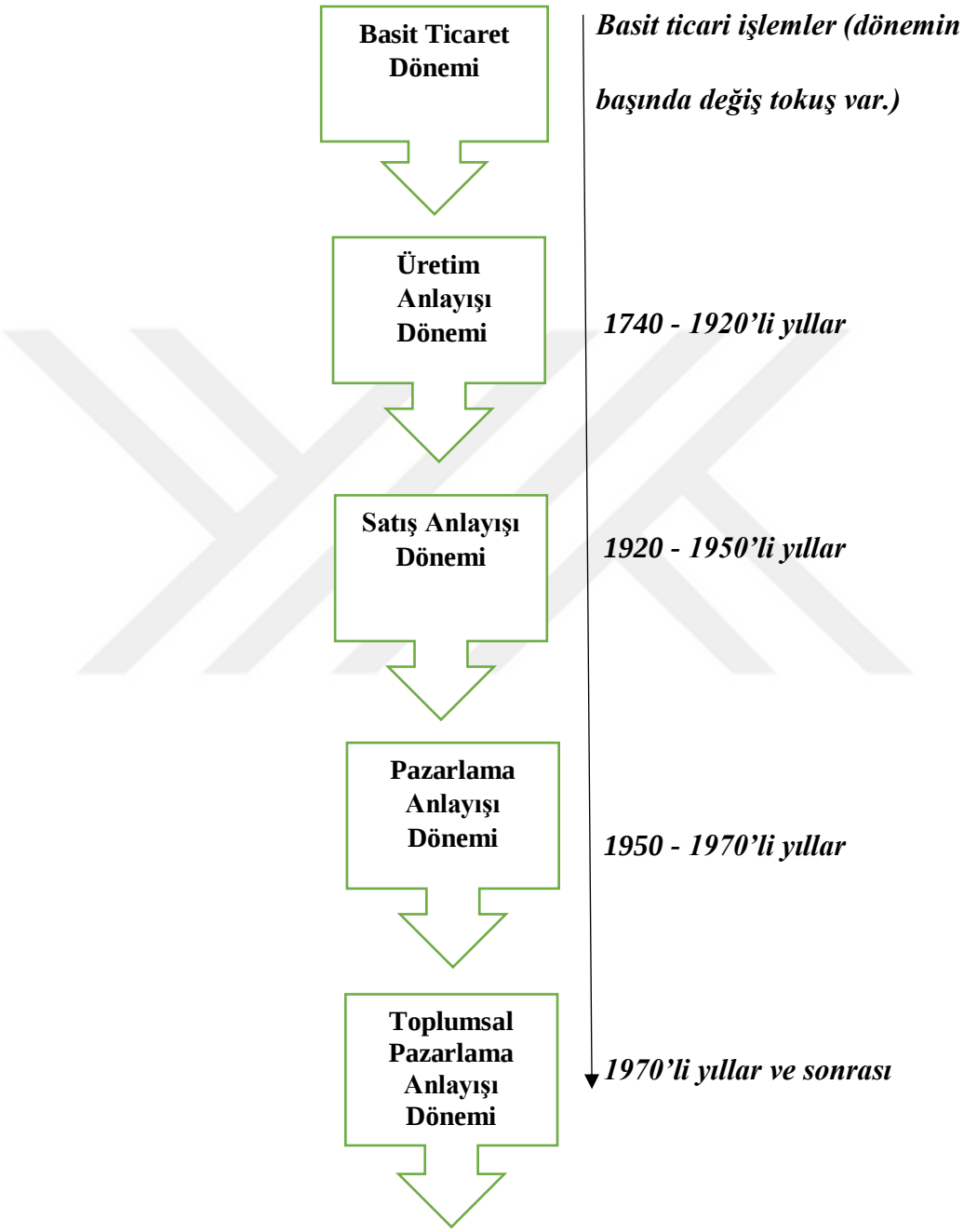
2.2.1. Robert Bartels Yaklaşımı

Robert Bartels, Pazarlama Düşüncesinin Tarihi (The History of Marketing Thought) isimli kitabında kapsamlı bir pazarlama tarihi incelemesi yapmıştır. Bartels yaptığı bu incelemede pazarlama tarihini sekiz döneme ayırarak incelemiştir. Bu dönemler ise aşağıda sıralanmaktadır (Bartels, 1976: 88-92):

- **1900-1910 Keşif Dönemi:** Bu dönemde uzmanlar; ekonomi, dağıtım, uluslararası ticaret ve ortak pazar gibi konular üzerinde pazarlama özelinde teorik çalışmalar yapmışlardır. Ve pazarlama teriminin teorik olarak kullanılmaya başlandığı dönemdir.
- **1910-1920 Kavramsallaştırma Dönemi:** Temel pazarlama kavramlarının ortaya konulduğu, sınıflandırıldığı dönemdir.
- **1920-1930 Entegrasyon Dönemi:** Pazarlama ilkelerinin oluşturulduğu dönemdir.
- **1930-1940 Gelişme Dönemi:** Yeni yaklaşımların eklenerek pazarlama alanının genişlediği dönemdir.
- **1940-1950 Yeniden Değerlendirme Dönemi:** Dönemin ihtiyaçları karşısından pazarlama ile ilgili uygulama ve kavramların tekrar değerlendirilerek yeni terimlerin eklendiği dönemdir.
- **1950-1960 Yeni Yaklaşımlar Dönemi:** Pazarlamaya dair eski dönemlerden gelen yaklaşımların yerine yeni yaklaşımların benimsendiği dönemdir.
- **1960-1970 Farklılaşma Dönemi:** Pazarlama uygulamalarının ve kapsamının daha da genişlediği dönemdir. Pazarlama düşüncesi konusunda o zamana kadar olan ortak düşüncelere büyük oranda özdeş olarak yeni kavramlar oluşturulmuştur.
- **1970 ve Sonrası Toplumsallaşma Dönemi:** Pazarlama düşüncesinde ve uygulamalarında sosyal konuların daha önemli bir duruma geldiği dönemdir.

2.2.2. Pazarlama Anlayışının Gelişim Sınıflandırması

Pazarlama kavramının tarihsel gelişiminin inceleneceği bu bölümde ise pazarlamanın beş evreden geçerek günümüze ulaştığı yönündeki sınıflandırma incelenecektir. Bu beş evre ise şekil 6'da gösterilmektedir (Mucuk, 2001: 82; Ünüsan, Sezgin, 2007: 35).



Şekil 6: Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Kaynak: Tek, Ö.B. (1999), Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Beta Yayınları. s. 11; Ünüsan, Ç., Sezgin, M. (2007), Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Literatürk. s.35'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.2.2.1. Basit Ticaret Dönemi

Pazarlamanın en erken aşaması bu dönemdir. Bu dönemin üreticileri ürettikleri ürünlerini kendileri ve yakın çevreleri için üretmişlerdir. Dönemin başlarında değiş tokuş usulü ile belirli bazı alışverişler gerçekleşmekteydi. Gerçekleşen bu alışveriş ise üreticinin ihtiyacı kadar ürettiği ürünü kendisine ayırması ve kalan diğer ürünleri çevresindeki tacirlere satarak gerçekleşmekteydi. Ürünü dönemin ticarette kullanılan araçları ve yöntemleri vasıtasıyla alan tacir de aldığı ürünü tüketicilere veya daha uzaktaki tacirlere satar ve ticari işlemler bu yöntemler ile gerçekleşmekteydi. Dönemin üreticileri "pazar için üreticiler" olarak tanımlanmaktadır. Eski dönemlere nazaran ticarette kullanılan yöntemler değişmiş olsa da hala dünyanın az gelişmiş birçok ülkesinde üreticilerin bu rolü pazarlamanın odak noktasıdır (Ünüsan, Sezgin, 2007: 35).

2.2.2.2. Üretim Anlayışı Dönemi

Rekabetin düşük olduğu bir dönemdir. Bu dönemdeki temel amaç düşük maliyetli üretimi gerçekleştirebilmektir. Temel amacın düşük maliyet olması ve rekabetin ön planda tutulmaması sebebiyle firmaların satış departmanları aktif olarak çalışmaz ve pazarlama departmanlarına ise gerek duyulmazdı (Mucuk, 2001: 82).

Üreticilerin üretim olanaklarının sınırlı olduğu bu dönemde sanayi ve üretimde kullanılan teknolojiler henüz gelişmemiştir. Bu durum da rekabetin firmalar açısından düşük olmasının sebeplerinden birisidir. Sebebi ise üretim olanaklarının sınırlı olduğu ve imkanların kısıtlı olduğu bu dönemde halihazırda üretim yapanların sayısının çok az olmasıdır. Talebin ise arza göre çok yüksek olduğu bu dönemde pazarlamaya yönelimin de çok düşük olmasına sebep olmuştur (Öztürk, 2017: 8).

2.2.2.3. Satış Anlayışı Dönemi

Önceki dönemde sadece üretime odaklanarak ticari faaliyetlerini devam ettiren firmaların üretimi dönemin sonlarına doğru talebin üstüne çıkmıştır (Süer, 2014: 15). Yaşanan bu duruma ek olarak bazı ekonomik krizlerin de yaşanması ile beraber gittikçe azalan talep üreticilerin ürünlerini "üretim anlayışı" dönemindeki gibi rahat satamamasına sebep olmuştur. Bu durumun sonucu olarak da yeni bir dönem olan "satış anlayışı" dönemine girişmiştir. Yani üreticiler ürettikleri ürünlerine müşteri çekebilmek ve var olan müşterilerini tutmak gibi konularda satış yönlü örgütsel çalışma yapmak zorunda kalmıştır. Bu dönemde pazarlama aracı olarak ise kişisel satış ve reklam gibi araçlar yoğun olarak kullanılmıştır (Kotler, 2000: 376).

2.2.2.4. Pazarlama Anlayışı Dönemi

Önceki dönemlerde başlayan talepteki azalma Büyük Ekonomik Kriz ve sonrasında yaşanan İkinci Dünya Savaşı ile daha da azalarak, üreticileri ürünlerini satabilmek için farklı yöntemler aramaya yöneltmiştir. Ve 1950'li yıllarla beraber gelişmiş ülkelerde pazarlama anlayışı hakim olmuştur. Bu dönemde firmaların pazarlama faaliyetleri artarak müşterilerin beklenti ve gereksinimleri yine firmalar açısından önem kazanmıştır.

2.2.2.5. Toplumsal (Sosyal) Pazarlama Anlayışı

1970'li yıllardan sonra gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan ileri seviyede pazarlama anlayışıdır (Tek, 1999: 325). Bu pazarlama anlayışında sadece müşteri beklentileri değil bir o kadar toplumsal çıkarlar da önemsenmektedir. Yani firmalar, rekabetçi bir ortam içerisinde müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına yönelik ticari faaliyetlerini sürdürüp pazarlama politikaları belirlerken kişi ve toplumun çıkarlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, bir firmanın rekabetçi bir ortamda rakiplerine kıyasla en iyi ürünü pazara sunması sürecinde toplumu birebir ilgilendiren çevre kirliliği konusunda gerekli önlemleri de almalıdır (Altunışık, Özdemir, Torlak, 2001: 116).

2.3. Pazarlama Stratejisi Kavramı

Bulundukları pazarlarda hayatta kalmak ve rekabet gücünü arttırmak isteyen firmalar sürekli olarak rakiplerine kıyasla üstün bir iş performansı göstermeye çalışırlar. İşte bu gibi amaçlar doğrultusunda firmalar belirledikleri farklı yolları iş planları içerisine dahil ederler. İşletme hangi yolu belirleyerek ticari faaliyetine devam ederse etsin sonucunda müşterisine satacağı ürün konusunda değer yaratabiliyorsa o işletme pazardaki rekabet gücüne sahip olacaktır. İşte bu değer yaratma süreci ise başarılı olarak planlanmış ve uygulamış pazarlama stratejileriyle gerçekleşmektedir (Aghazadeh, 2015: 126).

Müşteriler için değer yaratma ve pazarda rekabet gücü üstünlüğünü sağlamak amacında olan firmaların belirlediği pazarlama stratejilerinin hedeflerine uygun olarak başarıyla sonuçlanması için bazı süreçleri tamamlaması gerekmektedir. Bu süreçler şöyle sıralanabilir (Piercy, Morgan, 1990: 129-130):

- Pazarlama planının iyi düşünülerek oluşturulması,
- Belirli takımlar oluşturulması,
- Firmanın ticari işleyişi sırasındaki tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi,
- Faaliyet sırasındaki ihtiyaçların tam olarak belirlenmesi,
- İşletmenin belirleyeceği stratejiyi tüm firma organizasyonlarının özümsemesi.

Bir önceki bölümde de bahsedildiği üzere 1970'li yıllar firmaların rekabetçi ortamda müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni pazarlama anlayışına geçtiği bir dönemdir. Yine aynı yıllarda işletmelerde "strateji" kavramı da ön plana çıkmaya başlamıştır. Pazarda yaşanan gelişmeler rekabeti arttırmış ve bu rekabetin yarattığı baskı işletmelerin yatırım ve pazarlama stratejileri belirlemelerine sebep olmuştur. Ayrıca belirtmek gerekirse pazarlama stratejilerinin belirlenmeye başlandığı ve yeni bir pazarlama anlayışına geçildiği bu önemli dönem sonucunda üç önemli faktör de artık veri olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Düren, 2000: 11):

- Para ve finans sektöründeki devamlı olarak yaşanan istikrarsızlıklar,
- Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş,
- Enerji ve hammaddenin kısıtlı olması.

2.4. Uluslararası (Küresel) Pazarlama Kavramı

3.1 inci bölümde pazarlamaya dair bazı tanımlamalara yer verilmiştir. Bu tanımlamalara ek olarak pazarlama alanında önemli çalışmaları bulunan ve bu konuda saygın bir kuruluş olan Amerikan Pazarlama Derneğinin (American Marketing Association-AMA) 1985 yılında yaptığı pazarlama tanımını bu bölümde eklemek uluslararası pazarlama kavramının açıklanmasında temel niteliğinde olacaktır. Amerikan Pazarlama Derneğinin tanımına göre pazarlama, kişisel ve örgütsel olarak belirlenen amaçların gerçekleşmesini sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere mal ve hizmetleri (ürünleri, mamulleri) ve gerekli düşünceleri geliştirerek bu unsurların fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına dair planlama ve uygulama sürecidir (Marketing News, 1985: 7).

Bu noktada Amerikan Pazarlama Derneğinin pazarlama tanımda değindiği dört unsuru kısa bir şekilde açıklanacak olursa;

- Ürün (mamul), pratikte birbirinden ayrışan mal ve hizmet kavramlarının ikisini birden ifade eden bir kavramdır (Öztürk, 2017: 76).
- Fiyat ve fiyatlandırma kavramı ekonomik sistem, işletmeler ve tüketiciler için çok önemlidir. Pazarlama çerçevesinde bakıldığında fiyat, alıcıların satıcıdan aldığı bir mal veya hizmet için ödemeleri gereken bedel olarak tanımlanabilir (Tek, 1999: 447). Fiyat, şirketlere gelir sağlayan ve pazarlama faaliyetleri sürecinde şirketlerin pazardaki durumunu belirleyen önemli bir pazarlama elamanıdır (Doyle, 2003: 453-454).
- Tutundurma kavramı işletmelerin ürettiği mal ya da hizmetlerin pazarda müşterilere ulaşmasını, müşteriler tarafından duyulmasını ve işletmelerin ticari faaliyetlerine devam edebilmesini sağlayarak aynı zamanda gelişmesine sebep olan stratejik bir pazarlama aracı olarak tanımlanabilir (Öztürk, 1978: 173).

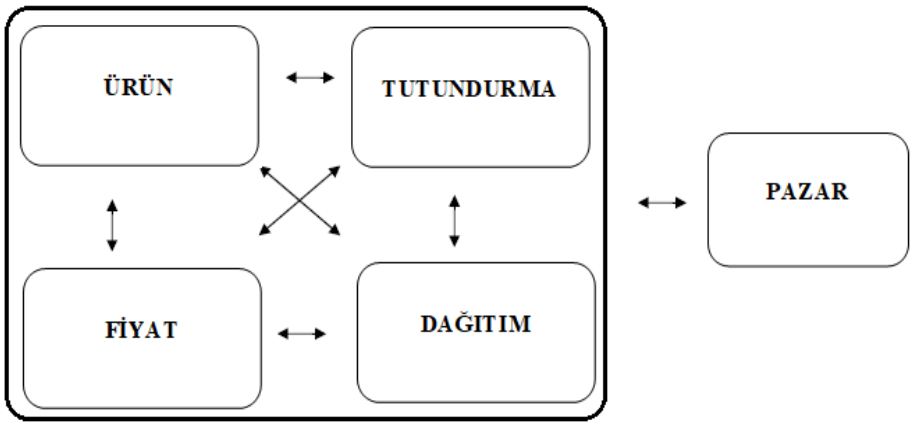
- Dağıtım; işletmelerin ürettiği, fiyatlandırdığı ve tutundurma faaliyetlerinde bulunduğu ürün veya hizmetlerinin alıcılara doğru zamanda ve doğru yerde ulaşmasını sağlama faaliyetidir. Ve şirketlerin doğru çalışan bir dağıtım organizasyonunun bulunması şirketler tarafından planlanan iyi bir pazarlama faaliyeti için olmazsa olmazdır (Rogers, 1996: 12).

Uluslararası pazarlama kavramının temelinde ise yukarıda sayılan ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım gibi faaliyetlerden birinin veya birkaçının ulusal sınırlar dışında olmak üzere, birden fazla ülkede yerine getirilmesi durumu olduğu söylenebilir (Öztürk, 2017: 224).

2.5. Uluslararası Pazarlama ve Pazarlama Karması Kavramı

3.4. bölümde uluslararası pazarlama kapsamında değerlendirilen pazarlama karması unsurları, pazarlama faaliyetlerinin sonucunu önemli ölçüde belirlemektedir. Uluslararası (küresel) pazarlara yeni girecek veya halihazırda faaliyette olan firmaların; pazarlama karmasının unsurları üzerine araştırma ve geliştirme faaliyetleri içerisinde bulunmaları, "bu unsurlardan birini veya birkaçını birden çok ülkede planlama ve uygulamaları", pazarlama karması unsurlarının uluslararası pazarlamanın temelinde bulunmasına sebep olmaktadır (Öztürk, 2017: 224).

1950'li yıllarda Neil H. Borden tarafından oluşturulan sonrasında Edmund Jerome McCarty tarafından yaygınlaştırılan ve pazarlamanın 4P'si olarak bilinen pazarlama karması kavramı, ürün/mamul (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım (place) olmak üzere birbirleriyle etkileşim içerisinde olan dört unsuru içerisinde barındırmaktadır (Özdemir vd., 2013: 99) (Şekil 7). Pazarlamanın doğrudan doğasından kaynaklanan pazarlama karması kavramı aynı zamanda "her pazarlama faaliyetinin" içerisinde bulunmaktadır (Waterschoot, Foscht, 2010: 185-186).



Şekil 7: Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi

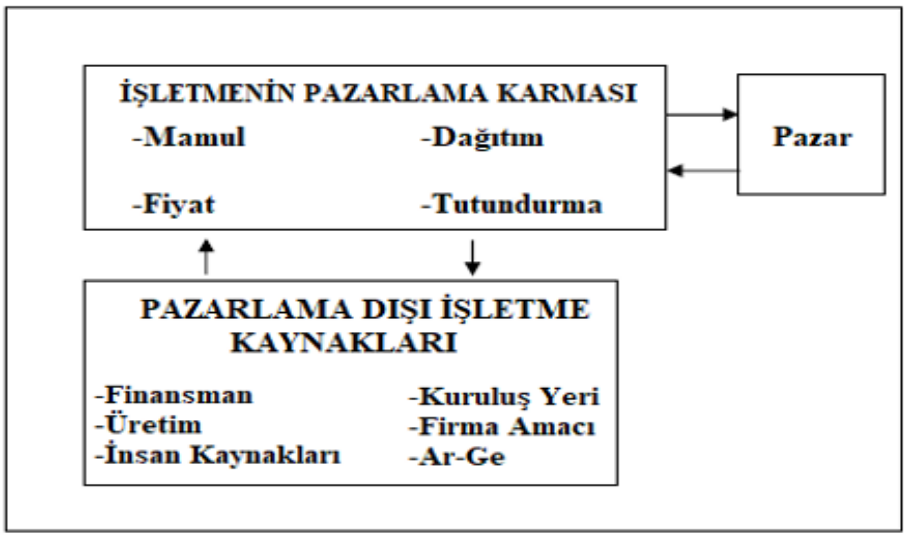
Kaynak: Mucuk İ. (2007), Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Yayınevi. s.122

Şekil 7'de görüldüğü üzere birbiriyle etkileşim içerisinde olan pazarlama karması unsurları ile ulaşılmak istenilen amaç, müşterilerin istek ve ihtiyaç karşılanmasıdır. Bu doğrultuda müşterilerin istek ve ihtiyaçları bu unsurlar aracılığıyla giderilmektedir. Rekabetçi pazarlarda, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünlerin üretilmesi, onların kabul edebilecekleri bir fiyatla fiyatlandırılması, üretilen bu ürünleri nerede ve ne şartlarda satın alabilecekleri yönünden doğru kanallar aracılığıyla haberdar edebilmesi ve ürünleri satın almak isteyen müşterilere ürünleri istedikleri yerlere ulaştırabilmesi bu pazarlama karması unsurlarının doğru stratejilerle yönetilmesi sonucunda gerçekleşebilmektedir (Özdemir vd., 2013: 100).

Bu noktada belirtmek gerekir ki ulusal ve uluslararası (küresel) pazarlarda firmaların, pazarlama faaliyetleri sürecinde önemli rol alarak pazarlama sürecinde önemli roller üstlenen ve pazarlama faaliyetlerini etkileyen pazarlama karması unsurlarına ek olan unsur, pazarlama dışındaki işletme kaynakları ve imkanlarıdır. İşletmenin pazarlama dışı işletme kaynak ve imkanlarından başlıca olanları ise şunlardır (Mucuk, 2007: 26):

- Finansman
- Üretim
- İnsan Kaynakları
- Kuruluş Yeri
- Firma Amacı
- Araştırma ve Geliştirme (ARGE)

Ayrıca firmaların pazarlama faaliyetlerini etkileyen pazarlama karması unsurları ve pazarlama dışı işletme kaynak ve imkanları da birbirleri ve pazar ile etkileşim halindedir (Şekil 8).



Şekil 8: İşletme İçindeki Pazarlama Çerçevesi

Kaynak: Mucuk İ. (2007), Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Yayınevi. s.26

Hem ulusal hem de uluslararası pazarlama sistemlerinin temelini oluşturan pazarlama karmasının dört temel unsurunun her biri kendi içerisinde alt değişkenlere sahip olup bu alt değişkenler, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım olan pazarlama karmasının temel unsurlarını meydana getirmektedir (Mucuk, 2007: 28-29) (Tablo 5).

Tablo 5: Pazarlama Karması Unsurlarının Değişkenleri

1.Ürün/Mamul (Mal/Hizmet) -Kalite -Çeşitler -Marka -Stil -Ambalaj -Garanti -Sağlanan hizmetler -Diğer özellikler	**2.Fiyat** -Fiyat düzeyi -İndirimler ve krediler -Ödeme şartları -Fiyat değişiklikleri vb.
3.Tutundurma (Pazarlama İletişimi) -Kişisel satış -Reklam -Halkla ilişkiler ve tanıtma -Satış Geliştirme -Doğrudan pazarlama	**4.Dağıtım (Yer)** -Dağıtım kanalları -Dağıtım kapsamı -Çıkış noktaları -Satış bölgeleri -Stoklar -Taşıyıcılar vb.

Kaynak: Mucuk İ. (2007), Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Yayınevi. s.29

2.6. Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

Küresel rekabet koşullarının giderek zorlaştığı ve sürekli olarak değişen, belirsizleşen koşullar altında ulusal ve uluslararası pazarlarda devamlı olarak faaliyette olmak amacındaki firmalar büyük bir tehdit altındadır. Bu sebeple mevcut rekabet ortamında üstünlüğü sağlamak isteyen firmalar hızla değişen koşulları, stratejileri ve olguları zamanında algılayarak işletmelerine uyarlamak zorundadır (Elibol, 2005: 155-162).

Rekabetçi pazarlarda ise firmalar pazara yeni girmiş olmalarına veya mevcut pazarlarda hangi konumda bulunuyor olmalarına bakılmaksızın rakiplerinden gelecek saldırılara her zaman açıktır. Bu rekabet ortamında firmalar rakiplerinin saldırılarına karşı hazır bulunmak ve çeşitli savunma mekanizmaları geliştirmek zorundadır. Bu noktada ise pazarda rekabet gücünü elinde bulundurarak pazarda güçlü bir konumda olmak amacındaki firmaların "hem saldırıya hem de savunmaya yönelik" pazarlama stratejileri belirleyerek uygulamaya geçmesi gerekmektedir (Tablo 6). Bu doğrultuda pazardaki rekabet ile askeri savaşlar arasındaki benzerlikten yola çıkarak araştırmalarda bulunan, Philip Kotler ve Ravi Singh (Journal of Business Strategy: Marketing warfare in the 1980s, 1981), Barrie James

(Business War Games, 1984) ve Al Ries ve Jack Trout (Marketing Warfare, 1986) gibi araştırmacılar, askeri bağlamdaki yaklaşımların pazarlama bağlamındaki uygulanabilirliğini araştırmışlardır (Özdemir vd., 2013: 144-145).

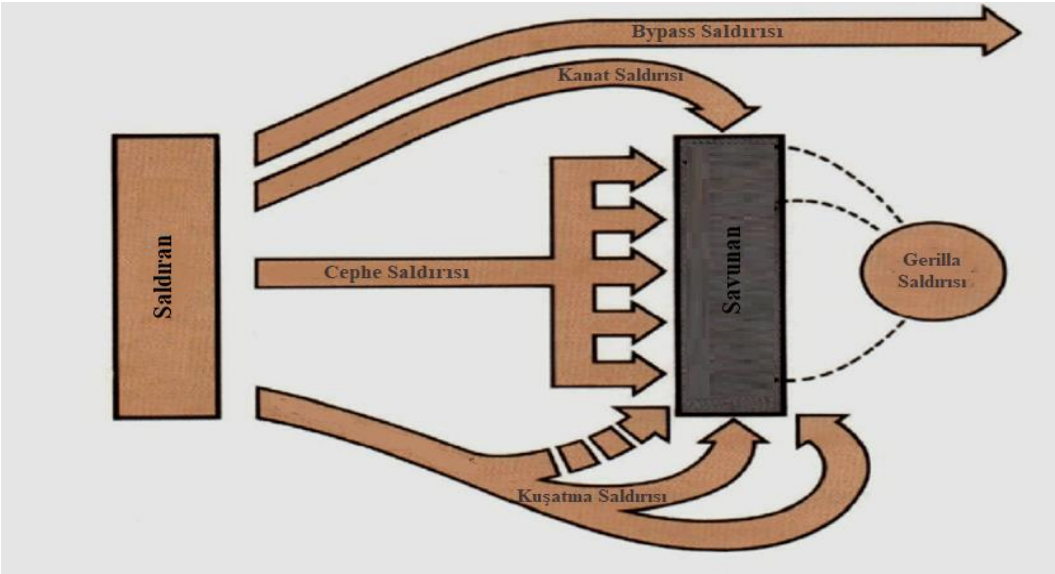
Tablo 6: Saldırı ve Savunmaya Yönelik Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

Saldırı Stratejileri	Savunma Stratejileri
Cephe Saldırısı Stratejisi	Konum Savunması Stratejisi
Kanat Saldırısı Stratejisi	Kanat Savunması Stratejisi
Kuşatma Saldırısı Stratejisi	Karşı Saldırı Savunması Stratejisi
Bypass Saldırısı Stratejisi	Önleyici Savunma Stratejisi
Gerilla Saldırısı Stratejisi	Stratejik Geri Çekilme Stratejisi
	Mobil Savunma Stratejisi

Kaynak: Kotler, P., Singh, R. (1981), Marketing Warfare in the 1980's, United Kingdom: Journal of Business Strategy. s.30-41

2.6.1. Saldırıya Yönelik Pazarlama Stratejileri

Firmalar pazarlardaki mevcut konumunu güçlendirmek ya da pazardaki rakiplerinin konumunu zayıflatmak amacıyla belirleyeceği stratejiler ile doğrudan ya da dolaylı olarak rakiplerine karşı belirli pazarlama faaliyetleri ile saldırı stratejileri uygulaması söz konusudur (Dacko, 2008: 336) (Şekil 9).



Şekil 9: Saldırıya Yönelik Pazarlama Stratejileri

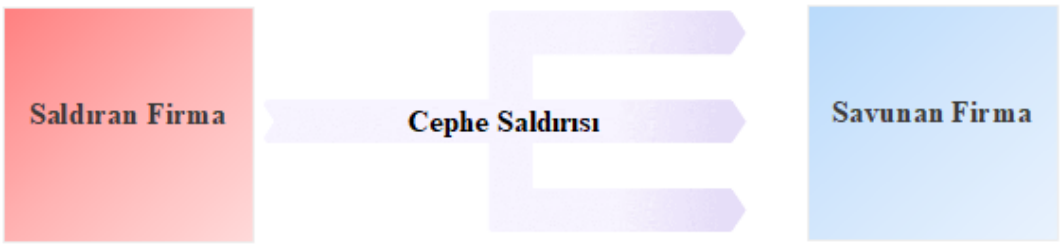
Kaynak: Kotler, P., Singh, R. (1981), Marketing Warfare in the 1980's, United Kingdom: Journal of Business Strategy. s.30-41

2.6.1.1. Cephe Saldırısı Stratejisi

Cephe saldırı stratejisinde öncelikle saldıran ve savunan firmalar benzer pazarlama faaliyetleri sürdüren ve pazarda birbirleriyle mücadele halinde olan rakiplerdir. Pazar liderine ya da pazardaki diğer firmalara doğrudan saldırı şeklinde gerçekleştirilen bu stratejide söz konusu firmaların güçleri genellikle birbirine benzerdir (Özdemir vd., 2013: 145)(Şekil 10).

Eğer meydan okuyan firma uygulayacağı bu strateji sürecinde yeterince güce sahip değil ve meydan okuduğu firmanın gücünden çok daha zayıf ise bu meydan okuyan firma için büyük bir olumsuz sonuca sebep olacaktır. Meydan okuyan firmanın gerçekleştireceği bu saldırı ise 3.5.1 inci bölümde incelenen ve pazarlama karmasının unsurları olan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım ile ilgili olabilmektedir (Kotler, 2000: 48). Daha ayrıntılı bahsedilecek olursa bu unsurlarla bağlantılı olarak firmalar cephe saldırısını şu şekillerde gerçekleştirebilmektedir (Özdemir vd., 2013: 145):

- Pazara rakibinin ürününden daha üstün ürünler sunmak,
- Ürünleri daha düşük fiyatlarla pazara sunmak,
- Yeni müşteri hizmetleri sunmak,
- Pazardaki firmaların mevcut üretim kapasitelerinin çok daha üzerinde üretim kapasitesi kurmak,
- Rakipleri yıpratacak yoğun reklam kampanyaları hazırlamak,
- Pazara yeni ürünler sunmak.



Şekil 10: Cephe Saldırısı Stratejisi (Frontal Attack Strategy)

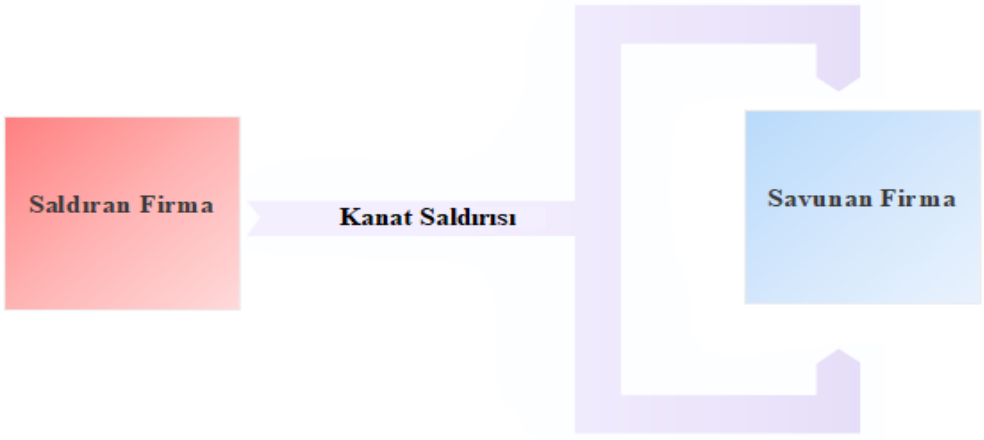
Kaynak: Özdemir, Ş. vd. (2013), Pazarlama İlkeleri, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. s.145'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.6.1.2. Kanat Saldırısı Stratejisi

Pazardaki lider veya faaliyetteki diğer rakip firmaların zayıf olduğu veya ihmal ettiği alanlara yönelik olarak yapılan bu saldırı stratejisi, özellikle cephe saldırısı stratejisi uygulama gücü olmayan, pazara yeni girmiş firmalar gibi rakiplere kıyasla daha zayıf olan firmalar için önemli bir konumdadır (Şekil 11). Bu saldırıda, rakibin zayıf olduğu ve ihmal ettiği alanlara yoğunlaşarak bu alanları saptayabilmek gerekir. Bu doğrultuda kanat saldırısı stratejisi gerçekleştirmek amacındaki firma, müşterilerin gizli kalmış istek ve ihtiyaçlarına, rakiplerinin ihmal ettiği pazar alanlarına yönelik yoğun pazar araştırması yapması gerekir (Bilgen Kocatürk, Özgören Şen, 2017, s:100).

Rakip veya rakiplerine zayıf oldukları bölgelerden yaklaşarak ticari çıkar elde etmek amacında olan firmaların bu noktalarda sağladığı avantajların yanı sıra bu stratejiyi uygularken kaynakların bu yönde kullanılması sonucunda olası bir cephe saldırısıyla karşı karşıya kaldığında sorunlar yaşayabilmesi gibi dezavantajları da vardır. Ani ve hızlı bir şekilde ve dikkat çekmeyerek uygulanması gereken bu stratejinin uygun bir şekilde uygulanabilmesi için ise şu durumlara özellikle dikkat edilmesi gerekir (Özdemir vd., 2013: 146):

- Pazarın bölümlere ayrılmış olması,
- Bölümlere ayrılmış pazar yapılarında rakiplerin, bu bölümlerde müşterilere iyi hizmet verememesi,
- Saldırıda bulunan firmanın, mücadele edilecek rakiplere karşı cephe saldırısı gerçekleştirecek kaynakların olmaması fakat saptanan belirli alanlarda mücadele edebilecek kaynağının bulunması,
- Rakipler tarafından bazı müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmaması.



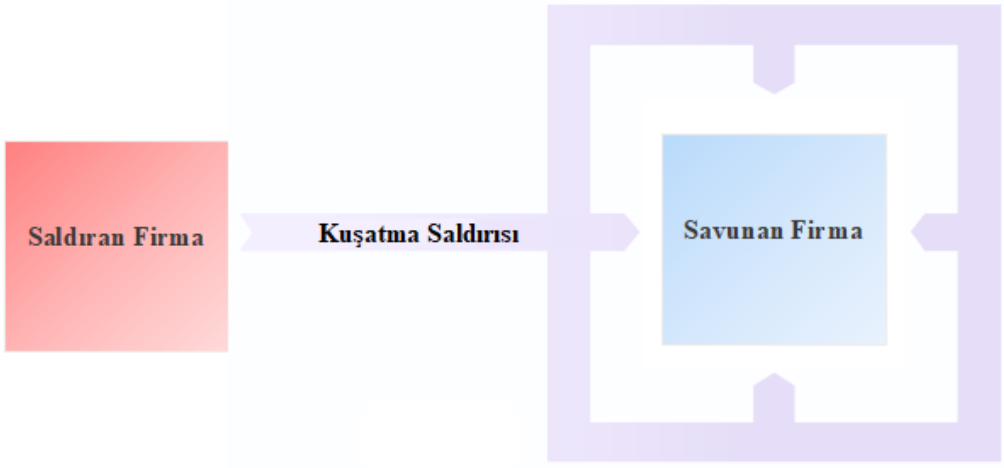
Şekil 11: Kanat Saldırısı Stratejisi (Flanking Attack Strategy)

Kaynak: Bilgen Kocatürk, E., & Özgören Şen, F. (2017), Pazarlama Savaşları ve Örnek Uygulamalar, İstanbul: Sosyal Bilimler Dergisi. s.100'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.6.1.3. Kuşatma Saldırısı Stratejisi

Kuşatma saldırısı stratejisi, kanat saldırısı stratejisinin daha kapsamlı olarak ve yine dikkat çekilmeden yapılmasıdır (Şekil 12). Kuşatma stratejisinde, stratejiyi gerçekleştirmek amacındaki firma, rakip firmanın görece zayıf olduğu birden fazla alanı saptayarak bu alanlarda saldırıya geçerek rakibini adeta kuşatır. Bu kuşatma saldırısı ise üç şekilde yapılmaktadır (Özdemir vd., 2013: 146-147):

1. Rakiplerin faaliyette olduğu pazarlara giriş yaparak rakiplerin sunduğu ürünlerin kalitesinden daha iyi kalitede ürünleri müşterilere sunmak.
2. Ürün bazında rakibe saldırmak yerine, rakibin pazar payını almaya yönelik çalışmalarda bulunmak.
3. Rakibin pazardaki etkinliğini zayıflatmak amacıyla tedarik kanallarının kuşatma saldırısı gerçekleştiren firma tarafından zayıflatılması.



Şekil 12: Kuşatma Saldırısı Stratejisi (Encirclement Attack Strategy)

Kaynak: Özdemir, Ş. vd. (2013), Pazarlama İlkeleri, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. s.146-147'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.6.1.4. Bypass Saldırısı Stratejisi

Bypass stratejisi, cephe stratejisinde uygulanan rakiplerle doğrudan müdahale yöntemi ile değil rakiplerle yüz yüze gelmeden yani dolaylı olarak pazar payı almak amacındaki firmalar tarafından uygulanır (Şekil 13). Bypass saldırısı ile hareket eden firmalar rakiplerinin ilgisiz kaldığı alanlarda yeni pazar bölümleri yaratarak veya yeni ürünleri pazara sürerek pazardaki mevcut rakiplerle doğrudan rekabetten olabildiğince kaçınarak kendilerine yeni pazar alanı açmayı amaçlarlar (Bozkurt, Ergen, 2014: 44).

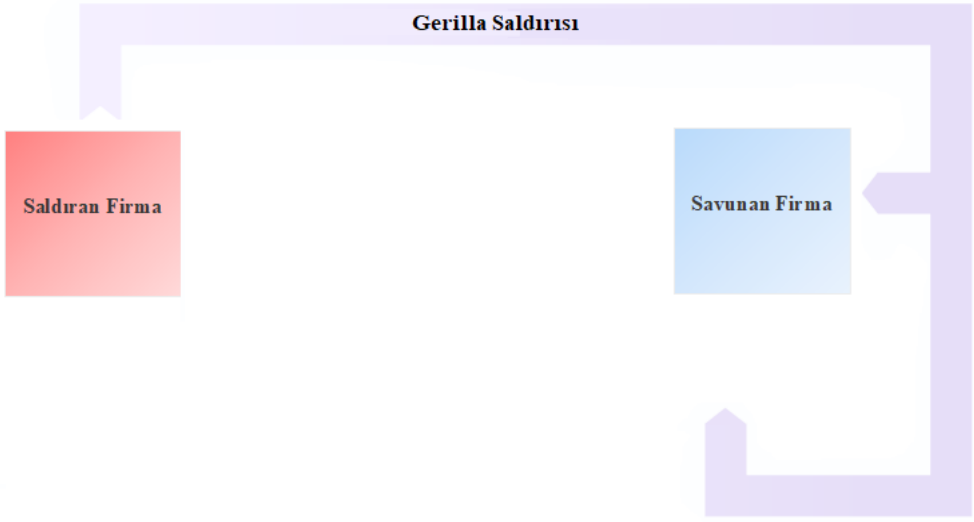


Şekil 13: Bypass Saldırı Stratejisi (Bypass Attack Strategy)

Kaynak: Bozkurt, F., & Ergen, A. (2014). Art of War and Its Implications on Marketing Strategies: Thinking like a Warrior, International Journal of Research in Business and Social Science, 37-47'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.6.1.5. Gerilla Saldırısı Stratejisi

Gerilla saldırısı stratejisi, pazarlama faaliyetlerinin geleneksel yöntemlerden uzaklaştırılarak, düşük bütçelerle yapılmasıdır. Bu saldırı stratejisi aynı zamanda 1980'li yıllarda ortaya çıkarak literatürde kendisine yer bulan "gerilla pazarlama" kavramında tam karşılığını bulmaktadır. Ortak doğrultuda belirtmek gerekirse gerilla pazarlama (guerilla marketing), meydan okuyucu firmanın, rakiplerine karşı küçük ama sürekli olarak şaşırtıcı saldırılarda bulundurarak bu doğrultuda tutundurma faaliyetleri sürdürmesidir (Levinson, 2007: 11) (Şekil 14).



Şekil 14: Gerilla Saldırısı Stratejisi (Guerilla Warfare)

Kaynak: Levinson, J. C. (2007), Guerrilla Marketing, New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing. s.11'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

1984'te yılında çıkardığı Gerilla Pazarlama (Guerilla Marketing) kitabı ile gerilla pazarlama kavramını ilk kez kullanan Jay Conrad Levinson yukarıdaki tanımının yanı sıra gerilla pazarlamanın, firmaların ürünleri için viral oluşturmak amacıyla sıradan bir yerde alışılmadık veya beklenmedik bir şekilde pazarlama etkinliği sürdürmesi olarak tanımlar (Diaa, 2017: 9).

Levinson'un vurguladığı ve firmaların, diğer pazarlama yöntemlerine kıyasla düşük maliyetle sürdürdükleri gerilla pazarlama faaliyetlerinde kullandıkları araçlar ise şöyle sıralanabilir (Chamrath, 2017: 26):

- Minimedya pazarlaması: Mektuplar, telefonla pazarlama, el ilanları, hediye kartları, broşürler vb. araçlar minimedya pazarlaması çerçevesinde kullanılır.
- Maximedya pazarlaması: Düşük bütçelerle mal edilmesi şartıyla gerilla pazarlaması kapsamında kullanılabilen bir pazarlama yöntemidir. Gazete, dergi, radyo, televizyon vb. araçları içerisinde bulundurur.
- Elektronik medya pazarlaması: İnternet aracılığıyla, blog sayfaları, podcastler, e-posta iletileri ve web siteleri vb. araçlarla yapılan pazarlamadır.
- Bilgi medya pazarlaması: Ücretsiz danışmanlar, seminerler, çeşitli dersler vb. ortamlar bilgi medya pazarlamasının örneklerindedir.
- Medya dışı pazarlama: Maliyeti en düşük olan pazarlama yönetimi olması sebebiyle gerilla pazarlama için en uygun pazarlama yöntemidir. Satış sonrası iletişim, halkla ilişkiler ve kulaktan kulağa iletişim gibi unsurları içerebilir.

Gerilla pazarlama stratejisini kullanarak düşük maliyetlerle, sürpriz ve yayılma etkisiyle müşterilerin ilgisini çekmek amacında olan meydan okuyucu firmanın bu süreçte kullandığı birtakım farklı pazarlama araçları ise şekil 15'de sunulmaktadır (Kudryavtseva, 2012: 12).

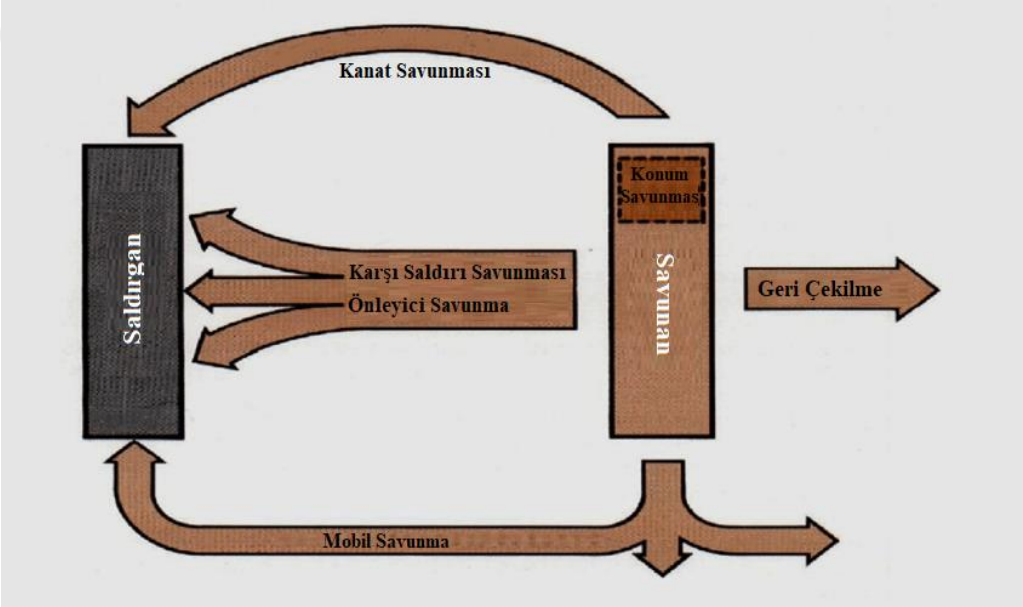


Şekil 15: Gerilla Pazarlama Stratejisi Araçları

Kaynak: Kudryavtseva, A. (2012), Guerilla Marketing: New Concept in Practice: Sport Master Case, Finlandiya: Mikkeli University of Applied Sciences, Bachelor's Thesis. s.12

2.6.2. Savunmaya Yönelik Pazarlama Stratejileri

Rekabetin olduğu her pazarda konumuna bakılmaksızın her firma rakiplerinden gelebilecek saldırılara açık durumdadır. Bu saldırılar yalnızca pazardaki büyük firmaların rakiplerine karşı meydan okuması olmayıp, pazara yeni giren firmalar ya da küçük bir pazar payına sahip firmalardan da rakiplere saldırılar gerçekleşmektedir. Bu noktada saldırıya uğrayan lider firma, pazara yeni giren firma veya küçük bir pazar payına sahip olan firmalar birtakım savunma stratejileri geliştirmek zorundadır (Şekil 16). Firmaların uygulayacakları savunma stratejilerinin amacı ise; rakiplerinden gelecek saldırı risklerini azaltmak, olası bir saldırının şiddetini azaltmak, meydan okuyan firmanın güçlü saldırı stratejileri yerine daha zayıf saldırı stratejilerine yönelmesini sağlamak, savunan firma açısından mevcut pazar payını, karlılığını veya ürün konumlandırmasını korumaktır (Özdemir vd., 2013: 148).



Şekil 16: Savunmaya Yönelik Pazarlama Stratejileri

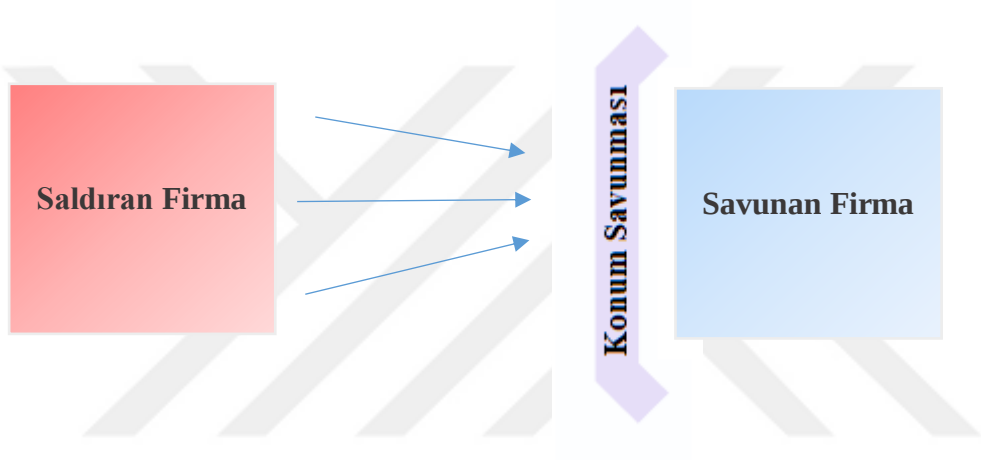
Kaynak: Kotler, P., Singh, R. (1981), Marketing Warfare in the 1980's, United Kingdom: Journal of Business Strategy. s.30-41

2.6.2.1. Konum Savunması Stratejisi

Konum savunması stratejisi, meydan okuyan firmanın veya diğer rakiplerin firmaya ulaşmasını engelleyecek önemlerin alınmasıdır. Konum savunması gerçekleştirecek olan firma alacağı önemlerle faaliyette bulunduğu alanın ve firma ürünlerinin gelecek saldırılardan olumsuz etkilenmesini engellemek amacındadır (Şekil 17). Bu engelleme ise firma ürünlerinin rakip ürünlerden ve pazara girebilecek potansiyel ürünlerden olabildiğince farklılaşmasını sağlayacak üretim ve pazarlama süreçleri ile mümkün olmaktadır. Genellikle lider firmanın uyguladığı konum savunması stratejisinin bir diğer sonucu, pazara yeni giren firmaların alt pazar bölümlerinden kazanç elde ederek büyümelerini ve

gelişmelerini engellemek olduğundan dolayı pazara yeni giren firmaların bu engeli aşmaya yönelik saldırı stratejilerini takip etmeleri gerekmektedir. Konum savunması stratejisiyle mevcut konumunu korumak amacındaki firmaların uygulayacakları bazı yöntemler ise şunlardır (Özdemir vd., 2013: 149):

- Köklü firmalar için marka imajı ve marka isminin mevcut konumu güçlendirmekte kullanılması,
- Üstün ürün kalitesinin sağlanması,
- Etkin ve zamanında dağıtım organizasyonu oluşturulması,
- Etkili pazarlama faaliyetleri sürdürülmesi,
- Maliyet avantajı sağlanarak düşük fiyatlarla ürünleri müşterilere ulaştırabilmek.



Şekil 17: Konum Savunması Stratejisi (Position Defense Strategy)

Kaynak: Özdemir, Ş. vd. (2013), Pazarlama İlkeleri, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. s.149'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.6.2.2. Kanat Savunması Stratejisi

Genellikle pazar liderinin uyguladığı kanat savunması stratejisi, firmanın zayıf olduğu alanlarda güçlü noktalar oluşturarak rakiplerden gelebilecek olası saldırılara karşı kendisini koruması ve bu doğrultuda ileriye dönük alt yapıyı oluşturmasıdır. Örneğin; belirli bir pazar alanında lider firma olan firmanın, pazara sunduğu ürünü farklı bir marka ismiyle daha düşük maliyetlere ya da farklı formlarda üreterek farklı biçimlerde pazara sürmesi o pazara düşük fiyattan ya da farklı formda bir ürünle yeni girecek firmaların ürünlerine karşı kendisini koruma altına alması kanat savunması stratejisidir (Kotler, 1997: 142-146).

2.6.2.3. Karşı Saldırı Savunması Stratejisi

Rekabetçi bir pazarda meydan okuyan firmaya karşı meydan okunan firma tarafından uygulanan ve meydan okuyan firmanın zayıf olduğu alanlara yönelik misilleme yapılarak uygulanan bir karşı savunma stratejisidir. Karşı saldırı savunması stratejisi uygulayan firmanın rakibi güçlü reklam kampanyaları ile saldırıda bulunuyorsa strateji kapsamında o firmanın da rakibinin zayıf olduğu alanlarda güçlü reklam kampanyaları ile misilleme yaparak pazarlama faaliyetleri sürdürmesi gerekmektedir. Aynı doğrultuda rakip firma pazara düşük fiyatla veya yeni bir ürün sunuyorsa karşı saldırı savunması stratejisi ile hareket eden firma da pazara aynı biçimlerde ürün sürmelidir (Özdemir vd., 2013: 150).

2.6.2.4. Önleyici Savunma Stratejisi

Önleyici savunma stratejisi, önlemeye yönelik kararların, saldırı stratejilerine kıyasla daha avantajlı olduğu ilkesine dayanmaktadır. Önleyici savunma stratejisi uygulayan firmaların, rakiplerine karşı uygulayabilecekleri bazı hamleler şöyle sıralanabilir (Bozkurt, Ergen, 2014: 42):

- Pazar payı artmakta olan rakibin zayıf noktaları bulunarak rakibi çevrelemek ve engellemek,
- Yeni teknolojiler üreterek pazara sürmek ve bu alanlarda rakipleri engellemek,
- Pazar payını koruma ve rakiplerini engellemek adına firmanın, pazardaki ürünlerine çeşitli pazarlama faaliyetleri ile müdahalelerde bulunmak.

2.6.2.5. Stratejik Geri Çekilme Stratejisi

Stratejik geri çekilme stratejisi firmaların, rekabet gücünün düşmesi, pazardaki mevcut getirinin eski duruma göre azalması gibi durumlarda planlı olarak uygulayabildiği bir stratejidir. Özellikle zayıf rekabet gücü firmaların satışlarının azalmasına, karlılıklarının düşmesine sebep olmakta ve firmaları o pazar alanının bir kısmı ya da tamamında çıkması yoluna götürmektedir (Göksel, 2009: 76). Ancak bu noktada belirtmek gerekir ki stratejik geri çekilme stratejisi sadece rekabet gücü zayıflığı ya da diğer rakip firmaların saldırıları sonucunda gerçekleştirilen bir strateji değildir. Firmalar, farklı bir alanda daha fazla getiri sağlayabilecekleri fırsat karşısında yatırımlarını o alana yönlendirerek mevcut alanlardaki çalışmalarını küçültebilir veya belirledikleri bir pazar alanından tamamen çekilebilirler (Ülgen, Mirze, 2004: 203)(Şekil 18).



Şekil 18: Stratejik Geri Çekilme Stratejisi (Strategic Withdrawal Strategy)
Kaynak: Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları. s.202-204'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.6.2.6. Mobil Savunma Stratejisi

Mobil savunma stratejisi, mevcut ürün ve pazarları korumak amacıyla geliştirilen stratejiler yerine, sürekli yeni stratejiler uygulayarak marka çeşitlendirmesi, pazar genişletmesi ve pazara sunulan ürünlerin çeşitlendirilerek devamlı olarak değişiklik ve iyileştirmeler yapılması üzerine geliştirilen bir rekabetçi pazarlama stratejisidir (Gilligan, Wilson, 2003: 551).

Mobil savunma stratejisini uygulamak isteyen firmaların sahip olması gereken özelliklerden olan; firma bünyesinde iyi bir şekilde düzenlenmiş bir organizasyon yapısı, girişimci bir yönetim anlayışı, ürün geliştirme gücü, pazarlama araştırma yeteneğine sahip güçlü bir pazarlama ekibi gibi koşullar bu stratejik yaklaşım için son derece önemlidir. Bu koşullar altında stratejinin pazarlama bağlamında uygulama alanları ise şöyle sıralanabilir (Özdemir vd., 2013: 150-151):

- Pazara yeni ürünler sunmak,
- Pazardaki mevcut ürünlerde geliştirmeler yapmak,
- Pazar segmentlerini değiştirmek,
- Hedef pazarı değiştirmek,
- Ürünleri yeniden konumlandırmak,
- Tutundurma faaliyetlerinde odak değiştirmek.

2.7. Uluslararası (Küresel) Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar

2.2.2.3 üncü bölümde incelenen satış anlayışı döneminin sonlarına doğru, küresel rekabetin artması, teknolojik ve toplumsal değişimlerin hızlanmasıyla beraber satış anlayışı ile hareket eden firmalar, talebi arttırmak veya yeni talep oluşturmak konularından yeterli olamamışlardır. Bu durum sonucunda modern pazarlama anlayışının temelleri atılmıştır (İslamoğlu, 2002:10). Modern pazarlama anlayışıyla beraber, satış anlayışında benimsenen, firmanın ürününü paraya dönüştürmesi üzerine yoğunlaşması anlayışı yerine, ürünleriyle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak anlayışına geçilmiştir (Tek, Özgül, 2008: 13).

Küresel rekabetin gün geçtikçe daha da yoğunlaştığı günümüz şartlarında ise firmalar rekabet üstünlüğünü yakalamak ve sürdürülebilirliğini korumak amacıyla müşteri memnuniyeti ve müşterilerin firmaya bağlılığını arttırmak için birçok modern pazarlama yöntemi uygulamaktadır (Celep, 2019: 293).

2.7.1. Dijital Pazarlama Yöntemleri

Dijital pazarlama günümüzde, dijital kanallar kullanarak firma ürünlerinin pazarlanması tanımını aşarak, müşteri edinmek, müşteri tercihleri oluşturmak, marka tanıtımı yapmak, müşterileri elinde tutmak, satışları arttırmak gibi amaçlara dijital teknolojileri kullanarak ulaşılması tanımına dönüşmüştür (Li, Kannan, 2017: 23).

Küresel rekabetin her geçen gün arttığı günümüz koşullarında firmaların uluslararası ticarette pazar payı elde etmek ya da pazar paylarını korumak amacında olması, firmaların gelişen teknolojiler aracılığıyla farklı pazarlama kanallarını kullanarak yeni pazarlama stratejilerine yönelmelerine sebep olmaktadır.

2.7.1.1. Web Sitesi Pazarlama Stratejisi (Website Marketing)

Tüketicilerin firmaların web siteleri üzerinden ürünlere rahat bir şekilde erişebilmesi, ürünler hakkında bilgi ve fiyat alabilmesi, rakip firmalarla kıyaslama yapabilmesi mümkündür. Bu doğrultuda web sitesi üzerinden elektronik alışveriş yapan tüketiciler bu bilgilere geleneksel yöntemlere kıyasla daha rahat bir şekilde ulaşabilmektedir (Enginkaya, 2006: 12).

Bu doğrultuda firmaların web siteleri oluşturarak web sitelerini geliştirmelerindeki amaç ise ürünlerinin reklamını yapmak ve markalarının tanınırlığını arttırmaktır. Bu amaçtaki firmalar ise web sitelerini profesyonel bir şekilde, müşteriye güven verir bir nitelikte hazırlayarak hizmete sunması gerekmektedir (Öncü, 2002: 63).

2.7.1.2. E-Posta Pazarlaması (E-Mail Marketing)

E-Posta (elektronik posta) kişilere ve firmalara sağladığı hızlı, etkin ve doğrudan haberleşme gibi özelliklerden dolayı öncelikli olarak çok yaygın bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple kişi ve firmalar e-posta adreslerinin bulunmasını önemsemektedir. Kişi ve firmalar aynı zamanda mevcut e-posta adreslerini yine sayılan sebeplerle iletişim içerisinde olduğu kişilerle paylaşmakta ve ayrıca firmalar çeşitli tanıtım araçları ile e-posta adreslerini duyurmaktadır (Jemmeson, 1997: 140).

E-Posta pazarlaması ise firmaların pazarlama faaliyetlerini daha etkin, daha hızlı, daha verimli ve kapsamlı olacak şekilde gerçekleştirmek amacıyla, dijital ortamdan yararlanarak, iletişim, tanıtım, satış ve pazarlama faaliyetlerinde e-posta kanalını kullanması anlamına gelmektedir. Günümüzde halen

yaygın olarak kullanılan e-posta pazarlaması firmalara, mevcut ve potansiyel müşterilerine ürün ve faaliyetlerine ilişkin her türlü bilgiyi, gelişmeyi, yenilikleri ve önerileri iletilmek gibi bir avantaj sağlamaktadır. Bu iletinin ise doğrudan ve hızlı bir şekilde yapılabilir olması e- posta pazarlaması bağlamında firmalar açısından bir diğer önemli avantaj olmaktadır (Deniz, 2002: 3).

2.7.1.3. Arama Motoru Pazarlaması (Search Engine Marketing - SEM)

Çıktı olarak sonuca ulaşan internet üzerindeki bilgi ve kayıtları kıyaslayarak sorgulayan arama motoru, ulaşılmak istenilen sorgunun kabul edilebilirliği için gereken işlemleri yapan bir mekanizmadır. Arama motoru bu sorgulama sürecinde ulaşılan bilgi ve kayıtların yüksek kalitede olması için sürekli olarak geliştirilmektedir (Rowley, 2000: 27).

Arama motoru pazarlaması sürecinde ise firmalar doğrudan alıcılara ulaşmak ve web sitelerini hedef kitlelere ulaştırmak amacıyla, internet reklamcılığı, web sitelerini en iyi şekilde geliştirme, firma performans analizi gibi kapsamlı bir dizi işlem gerçekleştirmektedir (Scott, 2009: 254).

2.7.1.4. Viral Pazarlama Stratejisi (Viral Marketing)

Pazarlama literatüründe internet üzerinde ağızdan ağıza iletişimi yayma girişimi "viral pazarlama" kavramı olarak belirtilmektedir. Viral pazarlama yöntemiyle firmalar ürünlerinin tanıtımı ve dağıtımı için tüketici iletişim ağını kullanarak pazarlama faaliyetlerini bu yönde yürütmektedir. İnternet ortamında mesajların dolaşmasıyla ortaya çıkan viral pazarlama, firmaların tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirmek için e-ticaret, belirli gruplar, topluluklar ve mesaj gibi araçları kullanmasıyla sürdürülmektedir (Helm, 2000: 158-161).

2.7.1.5. Mobil Pazarlama Stratejisi (Mobile Marketing)

İnteraktif (etkileşimli) bir pazarlama aracı olan mobil pazarlama, firmaların mevcut ve potansiyel müşterilere mobil telefonlar aracılığıyla ürün ve fikirlerinin tutundurulması sürecinde yararlandığı bir pazarlama aracıdır (Scharl , Dickinger, Murphy, 2005: 159-160).

Mobil telefonların mobil pazarlama sürecindeki tutundurma aracı olarak kullanılmasıyla firma açısından daha etkin bir şekilde yerine getirilen bazı faaliyetler şöyle sıralanabilir (Barutçu, 2008: 264-265):

- Ürünün internet ortamında satışı,
- Mobil telefona yönelik reklamlar,
- Satış geliştirme,
- Halkla ilişkiler,
- Doğrudan pazarlama.

2.7.1.6. Sosyal Medya Pazarlama Stratejisi (Social Media Marketing)

Sosyal medya pazarlaması firma ve markaların birbirleriyle ve müşterilerle iletişiminin, işbirliklerinin ve etkileşimlerin gerçekleştiği ve bu süreçlerin kolaylaştığı bir dijital pazarlama aracı kanalıdır. Günümüzde marka bağlılığı ve uzun vadeli müşteri ilişkisi yaratmada önemli bir faktördür (Ebrahim, 2019: 1-2).

Sosyal medya pazarlaması sürecinde firmaların bu etkileşim ve iletişimin sağlanması amacıyla sürece dahil ettiği bazı uygulama ve platformlar ise şöyle sıralanabilir:

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Linkedin
- Snapchat
- YouTube vb.

Sıralanan ve benzeri sosyal medya uygulama ve platformları, firmaların diğer pazarlama araçlarına kıyasla daha düşük maliyetlerle pazarlama hedeflerine ulaşmaları için büyük bir imkan sunmaktadır (Ajina, 2019: 1513-1514).

2.7.2. Yeşil Pazarlama (Green Marketing)

Günümüzde toplumsal kaynakları kullanan firmaların topluma karşı sosyal sorumluluğunun artmasıyla beraber ekonomik faaliyetlerinde bazı sınırlamalarda bulunmalarına sebep olmuştur. Firmalar özelinde bahsedilen sosyal sorumluluk kapsamında ise çevreyi koruyacak faaliyetler, toplumun refahı için güvenilir ürün, ürünlere dair gerçekçi reklamlar ve istihdam sağlama çabaları gibi faaliyetler dahil edilmektedir (Başaran, 2005: 314).

İşletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluğunun artmasıyla beraber ortaya çıkan kavramlardan birisi de yeşil pazarlama kavramıdır. Yeşil pazarlama ile ürünlerini müşterilere sunarak istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacındaki firmalar, doğal çevreye en az zarar vermek üzere faaliyetlerde bulunmaktadır. Firmalar bu süreçte çevreyi koruma ilkelerine uygun olarak çevresel sorumluluk bilinciyle üretime odaklanmaktadır (Uydacı, 2002: 84).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KÜRESEL PAZARLARA YENİ GİRECEK FİRMALARIN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN KÜRESEL REKABETTEKİ YERİ

3.1. Firmaların Küresel Pazarlara Yönelmelerinin Nedenleri

Günümüzde artan küresel rekabetin, küreselleşmenin ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle firmalar küresel pazarlara yönelme eğilimi içerisindedir. Küresel pazarlara açılmanın her geçen gün artan önemi ise üç temel nedene dayanmaktadır (Tek, 1999: 255):

1. **Etkileyici Faktörler:** Ulusal rekabetin ülkeye yeni gelen uluslararası firmaların etkisiyle giderek artması, gün geçtikçe artan maliyetler, devletin gerçekleştirdiği ihracat teşvikleri, uluslararası fuar ve sergi alanları sayısının artması gibi faktörler küresel pazarlara açılmanın önemini arttırmaktadır.
2. **Karşılaştırmalı Avantajlar Kuramı:** Ülkelerin rakip ülkelere kıyasla en avantajlı konumda olduğu ürünleri pazarlaması anlamına gelen kuram, son yıllarda uluslararası pazarlamada çok kullanılan, üretimin farklı ülkelerde tamamlanarak kullanıma hazır hale getirilmesini de kapsamaktadır.
3. **İthalat ve İhracatın Artışı:** Dış pazarlara açılmanın ilk yolu olan ithalat ve ihracat işlemleri, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların eylem ve bilgilerini arttırmaya yönelik önemli bir işleve sahiptir. İthalat ve ihracat işlemlerinin artışıyla doğru orantılı olarak atış gösteren dünya ticaret hacmi, küresel pazarların önemini daha da arttırmaktadır.

Firmaların küresel pazarlara yönelmelerindeki 3 temel nedene ek olarak bu konudaki bazı diğer nedenler ise şöyle sıralanabilir (Öztürk, 2017: 8):

- Ulusal pazarlardaki durgunluğa, doyuma ve arza kıyasla talebin düşük olmasına karşın küresel pazarların potansiyel vaat etmesi,
- Firmaların talep yetersizliği gibi durumlardan dolayı kullanılmayan üretim kapasitelerinin küresel pazarlarda değerlendirilmek istenmesi,
- Üretilen ürünlerin ulusal pazarlardaki müşteriler tarafından çeşitli sebeplerle talep edilmemesine karşın küresel pazarlardaki müşterilerin talebi olması,
- Gün geçtikçe artan ulusal rekabet baskısından kurtulma isteği,
- Döviz kurundaki değişimlerden, küresel pazarlara açılarak yararlanma isteği,
- Ulusal piyasalardaki durgun dönemlerde küresel pazarlara ihracat gerçekleştirerek üretimlerini dengeli ve sürekli durumda tutabilmek,

- Küresel pazarlara açılarak mevcut ve potansiyel devlet teşviklerinden, vergi kolaylığından yararlanma isteği.

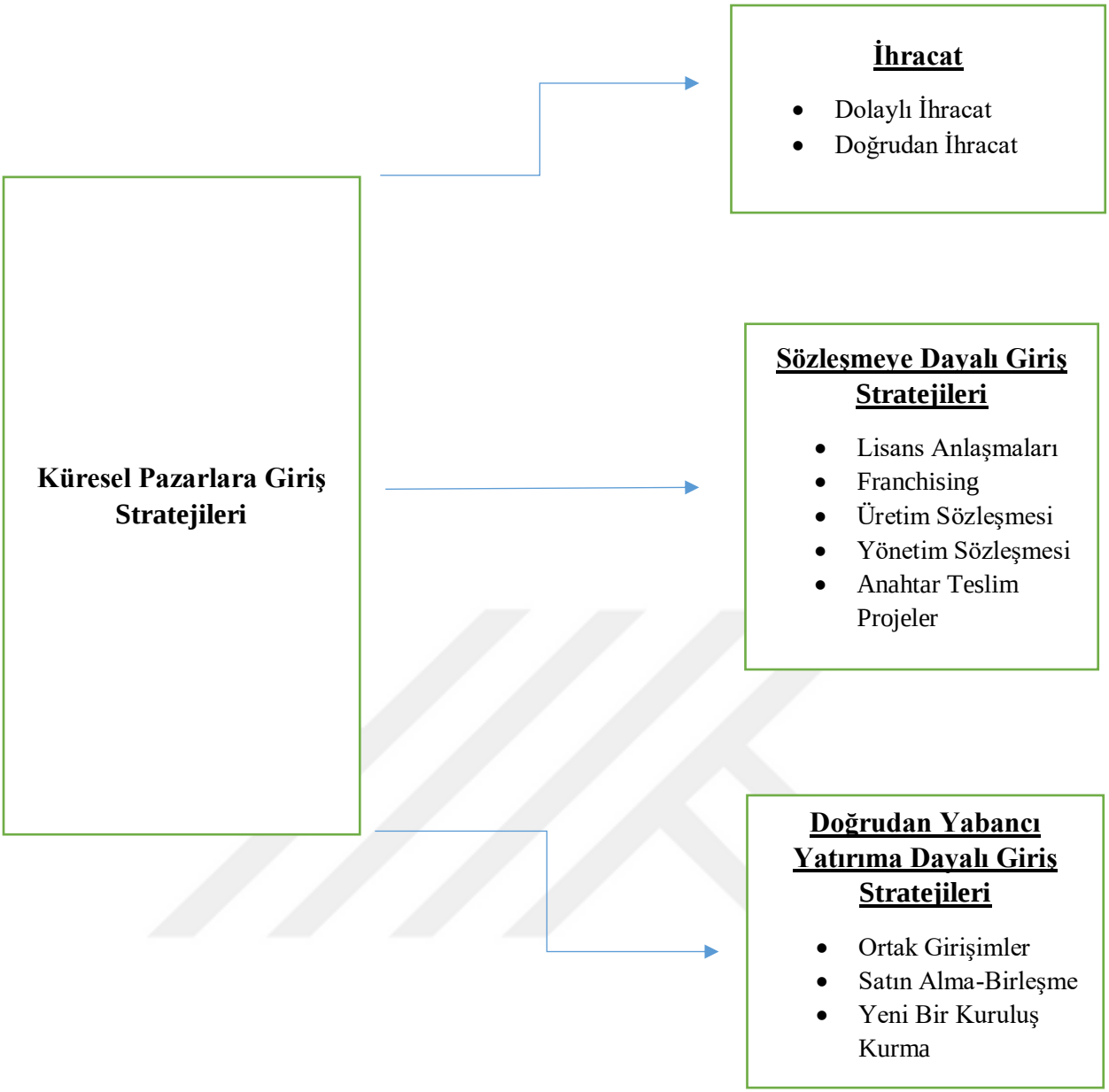
Günümüzde küresel pazarlara açılan firmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Kapasite olarak en küçük sayılabilecek firmalar dahi yukarıda sayılan ve daha farklı birçok neden ve başka bir deyişle itici güçten dolayı küresel pazarlara açılma eğilimindedir. Bu itici güçlerden olan küresel rekabetin artması faktörü, çalışmanın rekabet unsuruyla bağlantısı sebebiyle ayrı bir öneme sahiptir.

İktisadi anlamda küreselleşme, uluslararası sistemin ve dünya ekonomisinin çeşitli konularda birleşen parçalarının tamamen bütünleşmesi olarak tanımlanabilir (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB), 2002: 58). Küreselleşmeyle birlikte artan küresel rekabet ortamında ise firmaların sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için işletme yapılarını ve anlayışlarını yeni koşullara uygun olarak değiştirebilmeleri çok önemlidir (Güzelcik, 1997: 81).

Bahsedilen küreselleşme ortamında ülkeler arasındaki ticari sınırlar kalkmakta ve bu süreçte faaliyette olarak firmalar daha ağır rekabet koşulları altında süreklilik göstermeye çalışmaktadır. Diğer yandan yaşanan teknolojik gelişmeler de küreselleşmeyi hızlandırmış ve firmalar ortakları, müşterileri ve tedarikçileriyle doğrudan bağlantı kurmaya başlamıştır. Bu noktada birçok firma küresel pazarlara küresel rekabetin artması nedeniyle girmektedir. Bu durum ulusal pazarda rekabet halinde bulunan A ve B firması üzerinden örnek verilebilir. A firması, B firmasının küresel pazarlara girerek yüksek karlar elde etmesinden ve elde ettiği yüksek kar ile ürünlerinde geliştirmeler yapmasından, reklam faaliyetlerinde bulunmasından ve sonucunda ulusal pazardaki rekabet pozisyonunda avantajlı hale gelmesinden çekinebilir. İşte bu noktada A firması küresel pazarlara açılarak, rakibi olan B firmasının rekabet üstünlüğü sağlamasını engellemek isteyebilir (Daniels, Radebaugh, Sullivan, 2004: 6).

3.2. Küresel Pazarlara Yeni Girecek Firmaların Giriş Stratejileri

Firmalar 3.1 inci bölümde de incelenen birçok faktör nedeniyle küresel pazarlara girme eğilimindedir. Firma küresel pazarlara girme sürecinde ise kendi hedeflerine uygun olarak stratejiler belirlemek durumundadır. Küresel pazarlara girişte belirlenecek stratejiler üzerine çalışma yapan firmalar, hedefindeki pazarın bulunduğu ülkenin kültürel, ekonomik, demografik, politik, yasal durum ve risklerini de incelemelidir. Bu noktada firmalar çeşitli küresel pazarlara giriş stratejileri uygulamaktadır (Günay, 2005: 90). Bu stratejiler ise şekil 19'da sunulmaktadır.



Şekil 19: Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri

Kaynak: Mutlu, E.C. (2005), Uluslararası İşletmecilik: Teori ve Uygulama (2. Baskı), İstanbul: Beta Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş. s. 101

3.2.1. İhracata Dayalı Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri

Firmaların küresel pazarlara girerken uyguladığı stratejilerden en fazla tercih ettiği strateji olan ihracat, firmanın ürettiği ürününün bir kısmını yurt dışına göndermesi ve satışını orada gerçekleştirmesidir. Firmalar ihracatını gerçekleştirmek istediği ürün veya ürünlerini hiç değiştirmeden bazen de ihracatını gerçekleştireceği ülkedeki talebe bağlı olarak birtakım değişiklikler yaparak bu sürece başlarlar. Bu süreçte firmalar ihracat yapmayı düşündüğü ülkede doğrudan bir yatırımda bulunmaz ve işletme yapılarında köklü değişiklik yapmazlar. Bu sebeple diğer küresel pazarlara giriş stratejilerine kıyasla en az riskle küresel pazarlara açılmış olurlar (Mucuk, 2001: 310).

Firmaların ihracata yönelmelerindeki temel sebep satış gelirlerini arttırmaktır. Ürün veya ürünlerini ihraç etmek amacındaki firmanın organizasyon yapısında bulunan muhasebe departmanı, halkla ilişkiler departmanı, firma avukat ve danışmanları da ihracatın gerçekleşeceği ülke veya ülkelerdeki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmetlerini ihraç ederler. Önceki paragrafta ifade edilen ihracatın riskinin minimum olması tercih edilme oranını arttırmasının yanı sıra firmaların ihracat yapmalarındaki bazı diğer nedenler ise şöyle sıralanabilir (Ulaş, 2009, s. 91):

1. Büyüme isteği ve daha yüksek kar marjı,
2. Ürünün ihracatı düşünülen ülkede talep olması,
3. Ülke dışındaki pazar fırsatları,
4. Ulusal pazardaki yüksek rekabet ortamı ve sınırlı satış potansiyeli,
5. Firmanın ulusal pazardaki sınırlı talepten dolayı kullanamadığı üretim kapasitesi,
6. Ürün özellikleri,
7. Firmanın ulusal pazardaki riskleri azaltma isteği,
8. Mevcut faaliyette bulunulan devletin ihracata yönelik teşvikleri, vergi indirimleri, kredi kullanımdaki kolaylıklar.

İhracat, dolaylı ihracat ve doğrudan ihracat olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir.

3.2.1.1. Dolaylı (Aracılarla) İhracat

Dolaylı ihracat ile küresel pazarlara giriş yapmak amacında olan firma ürünlerini, kendi ülkesinde bulunan aracı firmalar aracılığıyla ihracatı düşündüğü ülkeye ihraç eder. Bu stratejiyle hareket eden firma küresel pazarlar hakkında yeterli bilgisi, organizasyon yapısı, çalışanı olmamasına karşın yüzeysel de olsa bilgi edinmeye ve kendisini geliştirmeye başlamış olur (Yükselen, 2007: 167).

Dolaylı ihracat kapsamında birçok aracı bulunmaktadır. Bu aracılardan bazıları ise şunlardır (Yükselen, 2006: 127):

- Müşteri namına işlemlerde bulunan komisyoncular,
- İhracatçı birlikler ve kooperatifler,
- Ürünlerin sahibi olan firmadan bağımsız olarak üretilen ürünleri satın alarak ihraç eden ihracatçı firmalar,
- Ülkede bulunan yabancı uyruklu tüccar ve temsilciler,
- Yerel aracı ihracatçılar.

Dolaylı ihracatın sayılan özelliklerinin yanı sıra bazı avantaj ve dezavantajları da bulunmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar ise Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: Dolaylı İhracatın Avantaj ve Dezavantajları

Dolaylı İhracatın Avantajları	Dolaylı İhracatın Dezavantajları
Başlangıç maliyetleri düşüktür. İhracata dair kapsamlı bir bilgiye ve sabit bir sermaye yatırımına gerek duymaksızın sadece pazar araştırması, aracı kuruluş seçme, yerel reklamlar gibi maliyetlere katlanmak yeterlidir.	Aracı kuruluşun nihai fiyat üzerinde hakimiyeti olmasından dolayı kazanç kaybı yaşanabilir.
Diğer küresel pazarlara açılma stratejilerine kıyasla risk düşüktür.	Stratejiyi gerçekleştirerek küresel pazarlara açılmak amacındaki firma ihracat sürecinden uzak olduğu için pazar hakkında yeterli bilgi edinemez.
Firma yüzeysel de olsa küresel pazarlara dair bilgi sahibi olur.	Küresel pazarlara yeni açılacak olan firmaların bu stratejiyi kullanması aracının yanlış pazarlama hamleleri sonucunda markasına zarar verebilir.
Stratejiyi uygulayan firma ihracatın gerçekleşeceği ülkedeki müşterilerden uzakta olduğu için çok fazla pazarlama kontrolüne ihtiyaç yoktur.	

Kaynak: Ulaş, D. (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi. s.95

3.2.1.2. Doğrudan (Direkt) İhracat

Doğrudan ihracat, hiçbir aracı olmadan gerçekleştirilen ihracat yöntemidir. Doğrudan ihracat ile küresel pazarlara açılma amacında olan firma ihracata dair tüm işlemleri kendisi gerçekleştirir. Dolaylı ihracata kıyasla doğrudan ihracatta firma, ihracata dair işlemler hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu konuda ilgili departmanı bulunmalıdır (Yaylı, Yeşiltaş, 1997: 34).

Firmalar doğrudan ihracatta dış pazarlardaki müşterilerle doğrudan bağlantı kurabileceği gibi bu süreçte kendilerine bağlı olan ve aşağıda sıralanan şu aracıları da kullanabilir (Ulaş, 2009: 95-98):

- Acenteler
- Distribütörler
- Yurt Dışı Satış Büroları
- Gezici Satışçılar
- Kataloglar ve Telepazarlama
- TV Kanalları
- Elektronik Ticaret

3.2.2. Sözleşmeye Dayalı Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri

Küresel pazarlara girme amacında olan firmalar çeşitli sözleşmelere dayalı yöntemlerle küresel pazarlara açılabilmektedir. Firmalar bu sözleşmelerle sahip oldukları varlık ve yeteneklerini hedefleri doğrultusunda geliştirip birleştirerek uluslararası iş birlikleri yapmaktadır (Mirze, 2018: 229). Sözleşmeye dayalı küresel pazarlara giriş stratejileri başlığı altında incelenecek giriş stratejileri ise; lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli ürün, yönetim sözleşmesi ve anahtar teslim projelerdir.

3.2.2.1. Lisans Anlaşmaları

Küresel pazarlara girişte yaygın olarak kullanılan stratejilerden biri olan lisans anlaşmaları, küresel pazarlara açılmak amacında olan firmanın; marka, know-how (firma açısından gizli bilgi ve yetenekler), patent, teknoloji, telif, ticari unvan gibi kendi mülkiyetinde olan hakları sözleşmeyle belirlenen koşullarda ve belirli bir lisans ücreti (royalty) karşılığında pazarına girmek istediği ülkedeki başka bir firmaya vermesi yoluyla gerçekleşmektedir. Stratejiyi gerçekleştirecek firmanın vereceği bu hakların, üretim tesisi kurmak ve büyük çapta yatırımlar yapmak gibi süreçleri içermemesi bu stratejinin firmaya yönelik riskini azaltmakta ve uygulama maliyetlerini düşürmektedir. Lisans anlaşması kapsamında lisans veren (lisansör) ve lisansı alan (lisansiye) olmak üzere iki katılımcı taraf bulunmaktadır. Taraflar arası şartların ve ödeme tutarlarının belirlenmesi gibi birçok süreci kapsayan lisans anlaşmasında, anlaşmanın feshine kadar olan süreçte hem lisansör hem de lisansiye firma karşılıklı yükümlülükler altına girmektedir (Mucuk, 1998: 309).

Küresel pazarlara lisans verme yoluyla girecek firmaların bu stratejiye yönelmesinin bazı nedenleri ise şöyle sıralanabilir (Robock, Simmonds, 1983: 471):

- Doğrudan yatırımın riskli ve şartların zor olduğu ülkelere lisans vererek girmenin daha avantajlı olması,
- Girmek istenen yabancı pazarın küçük olması sebebiyle doğrudan yatırıma ihtiyaç duyulmadan lisans verme stratejisinin uygulanması,
- Sermayesi, firma organizasyonu, uluslararası deneyimi doğrudan yatırım için yeterli olmayan firmaların lisans vererek küresel pazarlara açılabilmesi,
- Yüksek maliyetlerle yabancı pazara yatırım yapmadan önce hedef pazardaki bir firmaya lisans vererek pazarın test edilebilmesi ve geliştirilebilmesi,
- Ürünün taşıma maliyeti çok yüksek olması veya çeşitli engeller bulunması.

Sayılan bazı nedenlerle lisans verme stratejisini uygulayacak firma gelir sağlama, esneklik, lisansiyeye bağlılık gibi küresel pazarlarda bazı avantaj ve dezavantajlarla karşılaşmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar ise tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Küresel Pazarlara Lisans Vererek Açılan Firmaların Avantaj ve Dezavantajları

Lisans Verenin Avantajları	Lisans Verenin Dezavantajları
Ekonomik ve politik riskleri lisaniye firmanın alması ve firmanın patentlerini ve markasını yabancı pazarlarda koruyabilmesi.	Ürünün pazarlanması ve diğer süreçlerdeki kontrolünün önemli ölçüde lisansiye firmada olması ve lisansör firmanın çeşitli hakları korunmuş olsa bile pazarlama ve diğer süreçlerdeki firma hakimiyeti konusunda riskin olması.
Düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde küresel pazarlara giriş imkanı sağlanması.	İhracat ve doğrudan yatırıma kıyasla lisanslamada gelirin daha düşük olması.
Yüksek rekabet koşulları altında ihracatın zor olmasına karşın lisanslama ile pazara hakim olan firma üzerinden yabancı pazarda firma ürünlerinin bulunabilmesi.	Lisansiye ile yapılan anlaşmalarda lisans süreci sonunda lisansı kullanamama veya satışlara kısıtlama getirme gibi şartlar getirilse de lisansiyenin ileride rakip olabilmesi riski bulunmaktadır.
Lisanslamanın diğer küresel pazarlara giriş stratejilerine kıyasla daha esnek olması. Lisans anlaşması süreci devamında anlaşma, ortak girişim veya diğer iş düzenlemelerine dönüştürülebilir.	Lisans vererek küresel pazara açılan firmanın lisansın geçerlilik süresi boyunca farklı bir strateji ile belirlenen uluslararası pazarlara girememesi.
Maliyetlerin düşük olması. Lisansör firma açısından, tesis kurma, reklam, stoklama gibi maliyetler belirli ölçülerde azalmış olur.	Birçok ülkeye lisans verilmesi koordinasyon konusunda güçlüğü beraberinde getirir.
Lisansiye firmanın ürün geliştirme sürecindeki iyileştirmelerden yararlanılabilmesi.	
Bazı ülkelerin getirdiği çeşitli ihracat kısıtlamalarının o ülkede bulunan firmalara lisans verilerek aşılabilmesi.	

Kaynak: Ulaş, D. (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi. s.113-117

3.2.2.2.Franchising

Franchising, küresel pazarlara giriş yapmak amacında olan firmanın, ürünleri üzerindeki satış, pazarlama ve dağıtım gibi konulardaki çeşitli kullanım haklarını anlaşmayla belirlenecek şart ve sınırlamalarla hedefindeki pazarda faaliyette bulunan farklı bir firmaya anlaşmayla devrettiği bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Bu yöntemde franchise veren firma (franchisor), ürünleri ve firması hakkındaki bilgi, teknoloji, organizasyon yapısı gibi konularda franchise alan firmaya (franchisee) gerekli bilgi ve yardımlarda da bulunmaktadır. Buna karşılık olarak franchisee ise yıllık satışların belirli bir yüzdesini, anlaşmayla belirlenen diğer ücretleri ödeyerek franchisor'ın marka standartlarını aynen korur (Ulusal Franchising Derneği Semineri-4, 1996: 10).

Franchising yöntemiyle kısa sürede ve yüksek yatırım harcaması gerekmeden küresel pazarlara giriş yapma imkanına sahip olan firmanın ürünleri kendisiyle tutarlı olarak, aynı görünümdeki mağazalarda üretilerek belirli standartlarla kullandırılır ve dağıtılır. Bu yöntem franchisor'a böyle bir avantaj sağlarken franchisee'a ise doğrudan kendi işini kurarken alacağı riskleri azaltabilmesi imkanını sunmaktadır. Yöntemin başarılı bir şekilde sürdürülmesi ise markanın kalite standartlarının her franchise biriminde aynı derecede olmasıyla sağlanabilmektedir (Ulaş, 2009: 120-121).

Küresel pazarlara girişte bir yöntem olarak incelenen franchising'in uygulanabilmesi için firmanın faaliyette bulunduğu işin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Firma işinin sahip olması ve incelenmesi gereken bazı önemli özellikler ise şunlardır (Boroian, Boroian, 1992: 78):

1. Firmanın işi gelecekte başarılı olacağı düşünülebilecek süredir faaliyette olup olmadığı,
2. İşin sürekli ve gelir sağlayabilecek olup olmadığı,
3. Franchise alan firmaların franchisor gibi sisteme hakim olup başarılı bir şekilde işletmeye devam edebileceği bir iş olup olmadığı,
4. Franchise alan firma çalışanlarının işi öğrenmesi sürecinde sistematik bir öğrenme programının oluşturulup oluşturulamayacağı,
5. İşin etkin bir şekilde pazarlanabilmesinin ve franchiselar'ın çoğalmasının mümkün olup olmadığı,
6. Ürün ve işin farklı ülke pazarlarına uyum sağlayıp sağlayamayacağı,
7. Rakiplere kıyasla ürünün farklarının bulunup bulunmadığı,
8. Franchisee'ın işten kar edip edemeyeceği,
9. İşin daha önceden franchising yöntemiyle başarılı bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği.

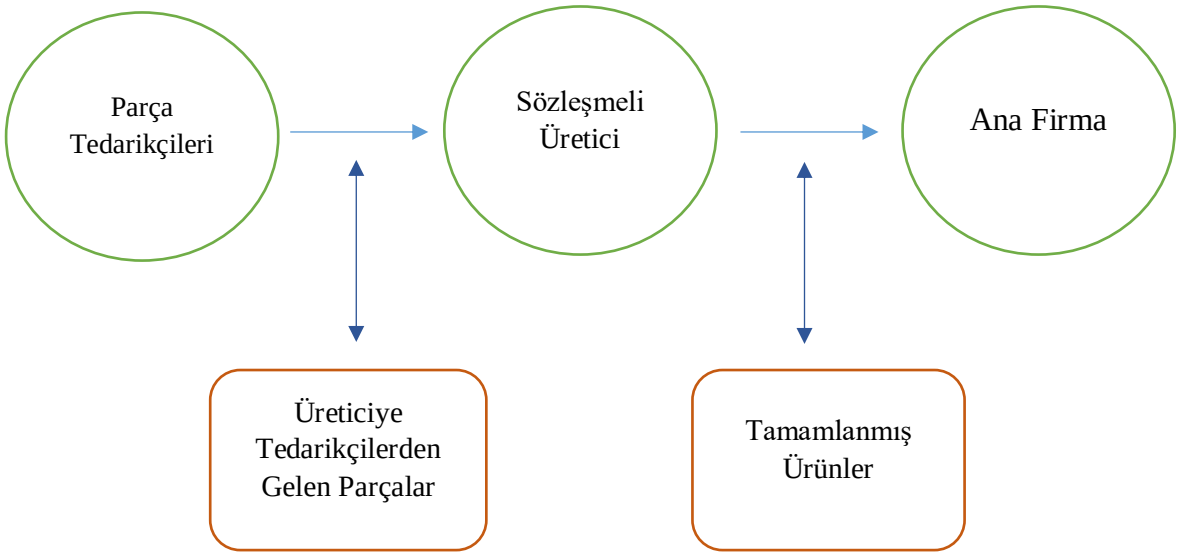
Franchising anlaşmasının ise kendi içerisinde franchise veren ve franchise alan firma arasında kurulan anlaşmaya bağlı olarak değişen çeşitli türleri bulunmaktadır. Bu türler ise şunlardır (Ulaş, 2009: 113-117):

- **Ürün ve Marka Franchise:** Franchise alan firma, franchise veren firmanın adı ve markası altındaki ürünlerin satışını gerçekleştirir. Bu ürünler franchise veren firma tarafından üretilir. Franchise alan firma farklı bir markanın ya da kendi ürettiği ürünleri franchise veren firmanın markası altında satamaz. Ayrıca bu franchising türünde franchise alan firma faaliyete başladıktan sonra ana firmaya royalty ödemez.
- **İşletme Sistemi Franchising:** Franchise veren ve franchise alan firma arasında pazarlama stratejisi, standartlara uyum, kalite kontrolü, yer seçimi tavsiyesi, eğitim gibi konularda sürekli bir iletişim vardır. Franchise veren firma bu konularda franchise alan firmalara tavsiyeler vererek kurulan anlaşmayla çeşitli zorunluluklar getirir. Bu yöntem günümüzde çok sık kullanılmaktadır.
- **Dönüştürme Franchising:** Halihazırda faaliyette olan bağımsız bir işin franchising yöntemi ile büyütülecek işe dönüştürülerek ana firmanın markası ve adı altında yürütülmesidir.
- **Ülke İçi ve Ülkeler Arası Franchising:** İşin franchising yöntemiyle öncelikle ulusal sınırlar içerisindeki şehirlerden zincirleme bir şekilde yayılarak büyümesine ülke içi, ülkeler arasında zincirleme bir şekilde yayılarak büyümesine ise ülkeler arası franchising denmektedir.
- **Master Franchise:** Franchising yöntemiyle küresel pazarlara açılan firma franchise'ı ülke dışındaki firmaya doğrudan verebileceği gibi üçüncü bir taraf aracılığıyla dolaylı olarak da verebilir. İşte bu dolaylı olarak gerçekleştirilen franchising süreci ise master franchise olarak adlandırılır.

3.2.2.3. Üretim Sözleşmesi

Üretim sözleşmesi, küresel pazarlara açılmak isteyen firmanın, ürünlerini yabancı bir ülkede bulunan başka bir firmaya belirli sözleşme koşulları dahilinde ürettirmesidir. Üretimi farklı bir firmaya yaptıran firma pazarlama faaliyetlerini ise kendisi gerçekleştirir (Göksu, Cantez, 1999: 76).

Üretim sözleşmesi işleyiş sürecinde ise parça tedarikçileri, sözleşmeli üretici ve ana firma aktif bir şekilde rol almaktadır. Bu işleyiş süreci şekil 20'de görülmektedir.



Şekil 20: Üretim Sözleşmesi İşleyiş Süreci

Kaynak: Bowon K. (2003), Dynamic Outsourcing to Contract Manufacturers with Different Capabilities of Reducing The Supply Cost, Amsterdam: International Journal of Production Economics. s.63-80

Üretim sözleşmesi yöntemiyle küresel pazarlara girme amacında olan firmaların bu yöntem özelinde bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar ise tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9: Üretim Sözleşmesinin Avantaj ve Dezavantajları

Üretim Sözleşmesinin Avantajları	Üretim Sözleşmesinin Dezavantajları
Firma taşıma, depolama, stoklama maliyetleri, gümrük vergileri gibi maliyetler olmadan hedeflediği ülkeye daha hızlı bir şekilde giriş yapabilir.	Üreticinin ana firma olmaması karı düşürür.
Pazarlama ve satış sonrası hizmetlerin kontrolü ana firma tarafından kontrollü bir şekilde gerçekleştirilebilir.	İstenen kalitede ürün üretecek yerli firmanın bulunması zorlu bir süreçtir.
Küresel pazarlara girerek büyüyen firma ülkesindeki istihdamı arttırarak marka itibarını arttırır.	Üretici firmanın, üretim teknolojisini öğrenerek ilerleyen süreçte ana firmaya rakip olması riski.
Faaliyete geçilen ülkedeki değişen koşullara daha hızlı adapte olunabilir.	
Yabancı ülke pazarında bu yöntemle bulunan firma ülkenin yerlileri tarafından "yerli üretim" olarak kabul görür. Bu durum da firmanın milliyetçilik akımlarından olumsuz etkilenmesinin önüne geçer.	

Kaynak: Ulaş, D. (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi. s.145-146

3.2.2.4. Yönetim Sözleşmesi

Uluslararası faaliyetlerde bulunan firmalar yönetim sözleşmesi ile yönetim personellerini yabancı bir ülkede faaliyet gösteren yerel firmalarda görevlendirmektedir. Bu sözleşme ve görevlendirme sürecindeki amaç ise; yerel firmaya yardımcı olmak ve teknik uzmanlık sağlamaktır. Bunun karşılığında ise uluslararası firma, yerel firmadan ücret veya satışlardan belirli bir yüzde almakta ve aynı zamanda farklı bir yabancı pazara girmiş olmaktadır. Yerel firma açısından ise bu süreçte uluslararası firmanın yönetime dair bilgi ve tecrübelerinden faydalanmakta ve yönetim sözleşmesi süresi sonunda uluslararası firma olmadan yönetime devam edebilmektedir. Yönetim sözleşmeleri bazı karşılıklı anlaşmalarda lisans anlaşmaları, ortak girişim ve anahtar teslim projeler gibi girişimlerle beraber yapılmaktadır. Bu sayede uluslararası firmalar yerel firma üzerinde yönetim kontrolünü de sağlamaktadır. Yönetim sözleşmesi kapsamında bahsedilen uluslararası firma tarafından gerçekleştirilen yardım ve teknik uzmanlıkları kapsayan alt başlıklar ise şöyle sıralanabilir (Ulaş, 2009: 142):

- Genel Yönetim (Şirket Planlama, Organizasyon, Personel Planlama)
- Finansal Yönetim (Finansal Analiz, Planlama ve Bütçeleme, Borçlanma, Muhasebe)
- Personel Yönetimi (İş Tanımı, İlerleme, İş Değerlendirme)
- Üretim Yönetimi (Malzeme Yönetimi, Satın Alma, Kalite Kontrol)
- Pazarlama (Tutundurma, Dağıtım, Satıcı İlişkileri, Reklam)

3.2.2.5. Anahtar Teslim Projeler

Uluslararası bir firmanın üretim tesisini kurarak; personel eğitimi sağlamak, tesis projesinin kullanıma hazır hale getirmek ve sözleşme kapsamında yer alıyorsa yeni kurulan firmayı bir süre yönetmek gibi görevleri yerine getirdikten sonra yerel firmaya işletmeyi devretmesi, anahtar teslim projelerin kapsamındadır. Bu doğrultuda yerel firma, kurulum ve ilk işleyiş sürecinde karşılaşacağı aksaklıkları ve eksikleri projeyi yöneten firma aracılığıyla gidermiş olur (Sert, 2008: 24).

Anahtar teslim projelerin uygulanmasında da kendi içerisinde birtakım avantaj ve dezavantajlar vardır. Bu avantaj ve dezavantajlar ise tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10: Anahtar Teslim Projelerin Avantaj ve Dezavantajları

Anahtar Teslim Projelerin Avantajları	Anahtar Teslim Projelerin Dezavantajları
Zorlu ve karmaşık kuruluş ve üretim süreci paket halinde elde edilir.	Bürokrasi süreci uzayabilmektedir.
Doğrudan yabancı sermaye girişinin yasak olduğu ülke pazarına giriş imkanı sağlanır.	Proje bitiminde taraflar arasındaki ilişki sonlanır.
Doğrudan yabancı sermaye yatırımına kıyasla risk düşüktür.	Projeyi alan firmanın proje bitimi sonrasındaki başarı durumunda sorumluluğu yoktur.
	Proje maliyeti bazı durumlarda yüksek olabilir.

Kaynak: Ulaş, D. (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi. s.147

3.2.3. Doğrudan Yabancı Yatırıma Dayalı Küresel Pazarlara Giriş Stratejileri

İhracata ve sözleşmeye dayalı küresel pazarlara giriş stratejilerine alternatif olarak doğrudan yabancı yatırıma dayalı giriş stratejileri de bulunmaktadır. Doğrudan yatırım ise küresel pazarlarda faaliyet gösteren ya da yeni girecek firmaların, girmek istediği dış pazarda faaliyette olan bir firmayı satın alması, firmayla birleşmesi, ortak girişim kurması ya da kendisine bağlı yeni bir firma kurması şeklinde gerçekleşmektedir (Boone, Kurtz, 1997: 52).

Küresel pazarlara ihracat, lisanslama, franchising, üretim sözleşmesi gibi yöntemlerle açılan firmalar ilerleyen süreçte tecrübe ve bilgilerinin artmasıyla beraber doğrudan yatırım yöntemlerine yönelebilmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki doğrudan yabancı yatırıma dayalı yöntemlerin de birtakım avantaj ve dezavantajları vardır (Ulaş, 2009: 149). Bu avantaj ve dezavantajlar tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11: Doğrudan Yabancı Yatırıma Dayalı Stratejilerin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Firma, ihtiyaçlarına en uygun ülkeyi ve ülkedeki yeri kendisi belirler.	Yatırımın getirisi zaman ister ve firmanın yatırım için uygun gördüğü yerin maliyeti yüksek olabilir.
Yatırımı üzerinde firmanın tam kontrolü vardır.	Diğer küresel pazarlara giriş stratejilerine kıyasla en riskli stratejidir.
Firma, ürünlerini ülke şartlarına daha iyi uyarlayabilir.	Hükümetlerinin uygulayabileceği döviz blokesi, kısıtlama ve millileştirme gibi riskler olabilir.

Avantajlar	Dezavantajlar
Ülkedeki müşteriler ve tedarikçilerle doğrudan bir iletişim kurulduğu için uzun süreli pazarlama hedefleri belirlenebilir.	
Hedeflenen ülkede istihdama ve ülke ekonomisine katkıda bulunulur. Firma imajı yükselir.	

Kaynak: Ulaş, D. (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi. s.149-150

3.2.3.1. Ortak Girişimler (Joint Venture)

Ortak girişim, hukuki ve iktisadi olarak birbirinden bağımsız ve farklı tüzel kişiliğe sahip olan en az iki firmanın belirli bir amaca ve kar elde etmeye yönelik olarak kurdukları, elbirliğiyle yönettikleri bir ortaklıktır (Dayınlarlı, 1999: 53). Uluslararası bir yapıda kurulan ortak girişimlerde ise firmalardan en az biri ortak girişimin kurulduğu ülkenin dışında faaliyet göstermesi gerekir. Uluslararası yapıda olan ortak girişimlerde de yeni kurulan firma, hukuki ve iktisadi olarak birbirlerinden bağımsız olan ortak firmaların kontrolü altında faaliyet göstermektedir (Shenkar, Zeira, 1982: 547).

Küresel rekabetin gün geçtikçe arttığı günümüz koşullarında firmaların küresel pazarlara girme nedenleri 3.1 inci bölümde incelenmiştir. Yine aynı rekabet koşulları altında yerel ve yabancı firmaların küresel pazarlarda ortak girişim oluşturmalarındaki bazı nedenler şöyle sıralanabilir (Tokman vd., 2007: 445):

1. Yüksek kalitede üretim seviyesine ulaşmak.
2. Küresel pazarlara ulaşabilmek.
3. Rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek.
4. Riskin ortaklar arasında paylaşılabilme imkanı.
5. Firmalarının imajını yükseltmek.
6. Yerel firmalar açısından; çalışanlarının işgücünü yükseltmek ve yabancı ortağın finansal gücünden yararlanmak.
7. Devlet teşviklerinden yararlanmak.
8. Yabancı firmalar açısından; yerel firmanın politika ve kültür bilgisinden yararlanmak.
9. Maliyetleri azaltmak.
10. Ölçek ekonomisinden yararlanmak.
11. Özel kredilerden ve vergi indirimlerinden yararlanmak.
12. Yerel pazarın doymuş olması ve yeni pazarlar arama arayışına girmek.

13. Teknoloji transferi.
14. Verimliliğin yükseltilmesi.
15. Kaynak ve kapasite kullanımında paylaşım.

3.2.3.2. Uluslararası Satın Alma ve Birleşmeler

Satın alma ve birleşme stratejileri ile firmalar, küresel pazarlara hızlı bir şekilde açılma imkanı yakalamaktadır (Kotler, Kotler, 2016: 156).

3.2.3.2.1. Satın Alma (Acquisition)

Satın alma işlemi, bir firma tarafından başka bir firmanın belli bir oranda ya da tamamında bir ücret karşılığında haklarına sahip olmasıyla gerçekleştirilir. Bu satın alma işlemi şirketler arasındaki anlaşmaya da bağlı olarak satın alınan şirketin sadece mal varlıklarını kapsamamakta aynı zamanda tüm borç ve yükümlülüklerini de kapsamaktadır. Aynı zamanda satın alınan firma kendi içerisinde tüzel kişiliklerini de koruma hakkına sahip olmaktadır. Satın alma yöntemini gerçekleştirmek amacındaki firmalar temelde gelişme ve büyümeyi hedeflemektedir (Kahraman, Uğurluoğlu, 2016: 201-202).

Küresel pazarlara açılma hedefinde olan ya da halihazırda küresel pazarlarda faaliyette olan firmalar açısından gerçekleştirilen satın almalar firmalara, hedeflenen ülkeye hızlı giriş, yatırımın geri dönüşünün hızlı olması, pazar gücü kazanmak, hedeflenen uluslararası pazarlara giriş engellerini aşabilmek gibi birçok avantaj sağlamaktadır. Fakat aynı zamanda kontrol problemleri, satın alınan şirketteki farklı işletme kültürü, firmada bulunan mevcut yönetimle yaşanabilecek uyuşmazlıklar gibi riskleri de beraberinde getirmektedir (Ulaş, 2009: 179-180).

Firmalar başarılı bir satın alma süreci için belirli analiz ve değerlendirmeler gerçekleştirilmek zorundadır. Bu analiz ve değerlendirmeler ise şekil 21'de görülmektedir.



Şekil 21: Başarılı Satın Alma Süreci

Kaynak: Doyle, P. (2003), Değer Temelli Pazarlama, İstanbul: MediaCat Yayınları (3. Baskı). s.238; Sarıaslan, E., Erol, C. (2008), Finansal Yönetim, Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler, Ankara: Siyasal Kitabevi. s.403'deki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.3.2.2. Birleşme (Merger)

Ulusal ve uluslararası anlamda birleşme, hukuki ve iktisadi anlamda birbirinden bağımsız olan firmaların mevcut tüzel kişiliklerini terk ederek, kaynaklarını tek bir firma çatısı altında birleştirmesiyle kurulmaktadır (Peng, 2013: 367).

Firmalar birleşmeyle; pazarlama, satın alma ve üretim faaliyetlerindeki verimliliği arttırmak gibi avantajlar elde edebilirken bu süreçteki bazı amaçları ise şöyle sıralanabilir (Ulaş, 2009: 182-183):

- Kar elde etmek,
- Büyümek,

- Yeni coğrafi pazarlara açılmak,
- Rekabet üstünlüğü sağlamak,
- Sürekliliği sağlamak,
- Pazar payını arttırmak,
- Daha yüksek teknolojiye erişmek,
- Bilgi sermayesi kazanmak.

3.2.3.3. Yeni Bir Kuruluş Kurma

Doğrudan yabancı yatırımın bir türü olan yeni bir kuruluş kurma, bir firmanın yerel sınırların dışına çıkarak hedefindeki yabancı ülke veya ülkelerde fabrika, bina ya da farklı bir üretim tesisi kurması yoluyla gerçekleşmektedir. Küresel pazarlara açılmak amacında olan firmalar, işletme kontrolünün tamamen kendilerinde olduğu yeni bir kuruluş kurarak yatırımlarını gerçekleştirebilmektedir. Küresel pazarlara ilk kez girecek firmalar bu yöntemi uygulayabilmektedir. Ancak bu yöntem genellikle küresel pazarlara öncelikle franchising, ihracat, lisanslama ve üretim sözleşmesi gibi yöntemlerle girerek bilgi ve tecrübe kazanan firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu noktada belirtmek gerekir ki yeni bir kuruluş kurarak küresel pazarlara açılma stratejisi tüm stratejiler içerisinde en fazla kaynak gerektiren ve en riskli stratejidir. Çünkü bu stratejiyi gerçekleştirecek olan firmanın -sahip olması gereken ve ulusal sınırlarının dışına taşıyabileceği yüksek miktarda sermayesinin yanı sıra- önemli bir yönetim çabası, teknoloji, pazarlama gücü, üretim ve makine gibi kaynaklarını ulusal sınırlarının dışına transfer edebilecek güce haiz olması gerekmektedir. Bu stratejiyi uygulayan firmanın rekabet gücünün artacağı bir gerçektir fakat bu güce ulaşırken firma, belirtildiği gibi birçok riskle karşı karşıyadır. Bunun sebebi ise; küresel pazarlara açılırken uygulanacak bu stratejinin, maliyetlerin planlanandan yüksek olması, döviz blokesi, devalüasyon, hükümetler tarafından uygulanan millileştirme politikaları, beklenmeyen pazar koşulları gibi riskleri içerisinde barındırmasıdır (Ulaş, 2009: 149-159).

Küresel pazarlara giriş stratejileri başlığı altında son olarak incelenen strateji, yeni bir kuruluş kurma stratejisidir. Sonuç olarak, incelenen giriş stratejilerinin güçlü ve zayıf yönleri ise bir bütün olarak tablo 12'de sunulmaktadır.

Tablo 12: Küresel Pazarlara Giriş Stratejilerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

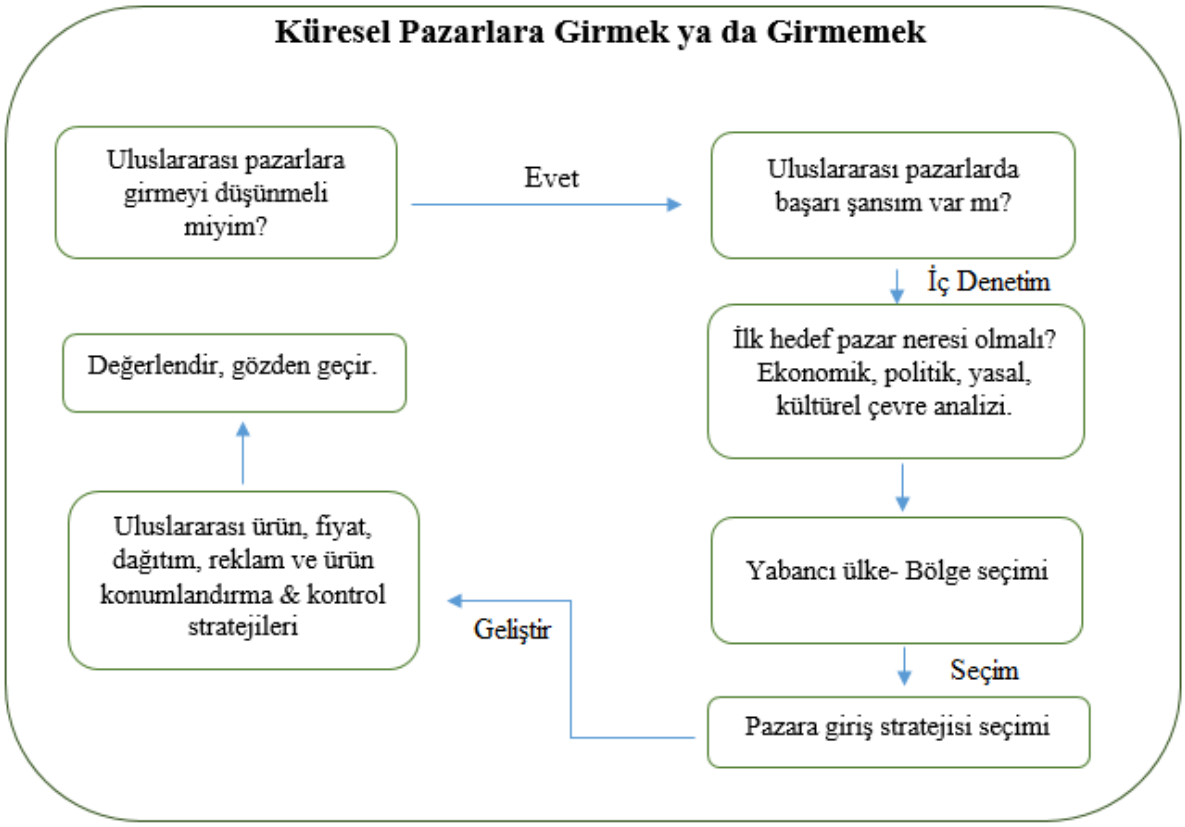
Stratejiler	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
İhracat	-Minimum risk ve yatırım. -Aşamalı olarak küresel pazarlara giriş imkanı. -Yasal kısıtlamalardan kurtulma.	-Ticari engeller, kotalar. -Taşıma ve lojistik maliyetleri. -Firmanın, girilen ulusal pazarda yabancı olarak değerlendirilmesi.
Lisanslama	-Riskin ve sermaye miktarının minimize edilmesi. -Ürerim ve pazarlamayı lisansiyenin finanse etmesi. -Küresel pazarlara hızlı bir şekilde giriş imkanı. -Fabrika ve personel giderlerinin olmaması.	-Lisansörün, kontrolü kaybetme riski. -Lisansiyenin ileride rakip olması ve üretim kalitesinde potansiyel çatışma riski. -Faaliyetten gelen gelirler ihracat ve doğrudan yatırıma kıyasla daha düşüktür.
Franchising	-Firma sistemlerinin gelişmesi. -Küresel pazarlarda yeni bir kuruluş kurmaya kıyasla maliyetler daha düşüktür. -Pazarlama programının standardize edilebilmesi. -Düşük politik risk. -Kontrol edilebilirliğin yüksek olması.	-Karın franchise alan firma ile paylaşılması. -Kontrol gücünün zayıf olması. -Standartların bozulması riski. -Rakip yaratma ihtimali. -Hükümetlerin franchising anlaşması süresinin kısıtlayabilmesi.
Üretim Sözleşmesi	-Finansal riskin düşük olması. -Üretime ayrılan kaynakların minimum olması. -Var olan firma kaynaklarına odaklanmak.	-Üretim kalitesi ve dağıtım gibi faaliyetlerde kontrol gücünün zayıf olması. -Ana firmanın öğrenmesi potansiyelinin zayıf olması. -Kamu ilişkilerinde yaşanacak potansiyel problemler.
Yönetim Sözleşmesi	-Anlaşmaya varılan firmanın uzmanlık alanlarından yaralanmak. -Finansal riski minimize etmek.	-Gelirlerin sözleşme ile sınırlandırılması. -Ana firmanın bilgi ve tekniklerinin mecburi olarak transfer edilmesi.

Stratejiler	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
Anahtar Teslim Projeler	-Anlaşmaya varılan firmanın uzmanlık alanlarından yaralanmak. -Faaliyet sürecinin getirdiği risklerden uzun dönem kaçınma.	-Proje maliyetinin yüksek olduğu durumlarda finansal risk. -Projeyi alan firmanın potansiyel, geciktirme ve tedarikçilerle yaşayacağı problemler.
Ortak Girişim	-Hedeflenen ülkede yaşanabilecek kültürel sorunların ortak olunan firma desteğiyle çözülmesi. -Firma kaynaklarının birleştirilmesi. -Öğrenme sürecinde yardımlaşma. -Yatırım maliyetlerinin paylaşılması.	-Yönetimdeki zorluk. -Kontrol. -İhracat ve lisanslama stratejilerine kıyasla daha risklidir. -Ortak olunan firmanın ileride rakip olma riski.
Doğrudan Yabancı Yatırıma Dayalı Stratejiler	-Kar potansiyelinin yüksek olması. -Firma faaliyetlerinde kontrol edilebilirliğin yüksek olması. -Yerel Pazar hakkında bilgi edinebilme. Tarifelerden kaçınma.	-Ayrılması gereken finansman ve yönetim kaynaklarının yüksek olması. -Politik riskin yüksek olması. -Yabancı yatırımlara dair potansiyel kısıtlamalar. -Yönetim zorluğu.

Kaynak: Griffin, R.W., Pustay M.W. (2007), International Business (5.Baskı), New Jersey: Prentice Hall. s.334

3.3. Küresel Pazarlara Girişte Risk ve Engeller

Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere küresel rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı günümüz koşullarında firmalar küresel pazarlara açılarak rakiplerine karşı rekabet gücünde avantajlı duruma gelmeyi amaçlamaktadır. Firmalar, küresel pazarlara giriş kararı verirken öncelikle birtakım değerlendirmeler yaparak firmanın güçlü, zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri, firmasının amacını değerlendirmek, aynı zamanda pazar, pazara giriş ve pazarlama stratejisini belirlemek durumundadır (Ulaş, 2009: 47-48)(Şekil 22).



Şekil 22: Küresel Pazarlara Girmek ya da Girmemek

Kaynak: Ulaş, D. (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi. s.48

Firmalar, küresel pazarlara açılma sürecinde ve pazarlama stratejileri belirlerken geçirdiği bu aşamalarda ve sonrasında, mevcut karlılık düzeyinin azalması, hedef ülkedeki enflasyon ve faiz oranlarındaki farklılıklar, döviz kurundaki dalgalanmalar ve hükümetlerin uyguladığı politikalar gibi birtakım risk ve engellerle karşı karşıyadır (Eren, 2013: 347-348).

3.3.1. Ekonomik Risk ve Engeller

Küresel pazarlara açılarak uluslararası pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmek amacında olan firmalar öncelikle hedefindeki ülke veya ülkelerin ve toplumunun ekonomik durumunu ve satın alma gücünü araştırmak durumundadır. Bu doğrultuda hedefteki ülke ekonomisinin gelişmişlik düzeyi önemli bilgiler vermektedir. Ülkelerin gelişmişlik ve kalkınma düzeyleri ise dört ana gruba ayrılarak incelenir. Bu dört ana grup aşağıda sıralanmaktadır (Kotler, 1994: 40).

1. **Az Gelişmiş Ekonomiler:** Pazarlama yönünden etkili fırsatlar sunmayan bu ekonomi türünde, halkın çoğunluğu basit tarım işleriyle uğraşmaktadır. Çoğu Afrika ülkesi bu grupta yer almaktadır.
2. **Hammadde İhraç Eden Ekonomiler:** Doğal hammadde kaynakları yönünden zengin fakat diğer ekonomik konularda gerekli beceri düzeyinde olmayan bu ekonomi türünde, değerli

madenler üzerinden firmaların pazarlama fırsatları bulunmaktadır. Nijerya'daki petrol, Şili'de bulunan bakır ve bu doğrultuda ülkelerin gerçekleştirdiği faaliyetler bu gruptaki ülkelere örnektir.

3. **Gelişmekte Olan Ekonomiler:** Tam anlamıyla oturmuş bir ekonomiye sahip olmayan bu gruptaki ülkelerde imalat ve sanayi sektörünün toplam üretimdeki payı yüksektir. Bu gruptaki ülkeler cazip pazarlama fırsatları sunabilmektedir. Türkiye, Brezilya, Polonya, Hindistan ve Güney Afrika gibi ülkeler bu grupta yer alan ülkelere örnektir.
4. **Gelişmiş Ekonomiler:** Gelişmiş pazar yapı ve imkanlarına sahip olan bu ekonomi türündeki ülkeler, dünya üzerindeki üretim ve tüketimin büyük kısmını karşılamaktadırlar. Rekabet düzeyinin yüksek seviyelerde olduğu ve cazip pazarlama fırsatları sunan bu gruptaki ülkeler, dünya ekonomisini kontrol altında tutarak ekonomiye yön vermektedir. ABD, Çin, Japonya, Almanya, İngiltere ve Fransa bu grupta yer alan ülkelere örnektir.

Küresel pazarlara açılırken incelenen ülke ekonomilerinin gelişmişlik düzeyine ek olarak firmalara ekonomik anlamda risk ve engel oluşturabilecek bazı diğer etmenler ise şöyle sıralanabilir (Ulaş, 2009: 65):

- Para Politikası
- Faiz Oranları
- Ödemeler Dengesi
- Kaynak Maliyeti
- Enerji Üretimi
- Hammadde
- Ürün Pazarları
- Vergilendirme Sistemi
- Enflasyon
- Nitelikli İş Gücü
- Fiziksel Altyapı
- Döviz Kuru

3.3.2. Yasal-Politik Risk ve Engeller

Küresel pazarlara açılma doğrultusunda firmalar, hedefledikleri ülkelerdeki politik ve yasal durumları da değerlendirmek durumundadır. Ticaretin hedeflendiği ülkedeki siyasi liderlerin fikir ve politikalarındaki değişikliklerin, ülkelerinde bulunan yabancı tacirlerin menfaatine karşı olması politik riski meydana getirir (Ulaş, 2009: 81). Bu doğrultuda hareket eden ülkelerde küresel pazara girişte engel oluşturabilecek ya da pazardaki faaliyetleri sekteye uğratabilecek bazı yasal düzenlemeler şunlardır (Eren, 2013: 124-126):

- Yüksek Gümrük Tarifeleri
- Kotalar
- İthal Yasakları
- Kambiyo Kısıtlamaları
- Gönüllü İhracat Kısıtlamaları (Voluntuary Export Restraint)
- Fiyat Denetimleri
- Vergi Kanunları
- Gözetleme ve İzleme
- Ambargo
- Boykot
- Döviz Kontrolü
- Yerel Katkı Zorunluluğu

Küresel pazarlara açılma süreci kapsamında hedeflenen ülke veya ülkelerdeki yasal ve politik durum ve tutum pazara girişi etkilediği gibi uluslararası pazarlama faaliyetlerini de etkilemektedir (Öztürk, 2017: 232).

3.3.3. Rekabet Kaynaklı Riskler

Küresel pazarlara açılma doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmalar ve uluslararası pazarlama stratejisi belirleme sürecinde hedef pazardaki rekabet koşullarının incelenmesi ve bu doğrultuda önlemlerin alınarak stratejiler belirlenmesi çok önemlidir. Hedeflenen uluslararası pazardaki rekabete dair incelenmesi gereken unsurlar ise şunlardır (Kotler, 1994: 53):

- Rakip ürünlerinin mevcut durumu,
- Rakiplerin mevcut pazar payı,
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri,
- Fiyat koşulları,
- Rakiplerin büyüme durumu.

3.4. Küresel Pazarlara Yeni Girecek Firmaların Pazarlama Karması Çerçevesinde Pazarlama Stratejileri

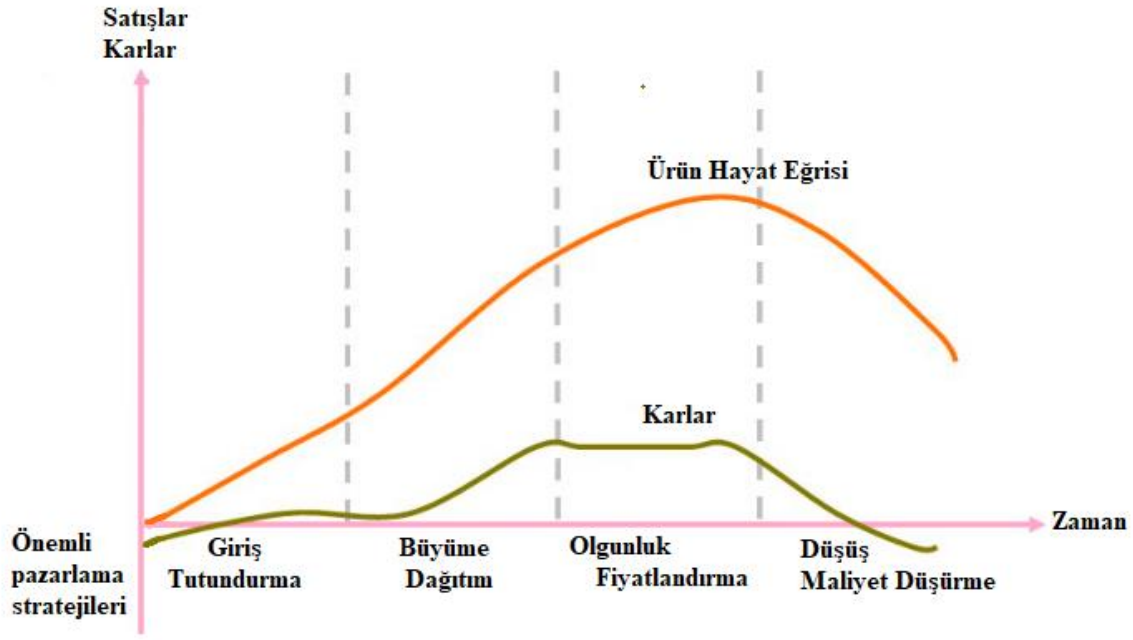
Küresel pazarlara açılma ve rekabet gücü kazanma amacında olan firmalar, bu doğrultuda pazarlama stratejileri belirlerken 2.5 inci bölümde de incelenen ve firmalar tarafından kontrol edilebilen pazarlama karması unsurlarına (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) dair çeşitli pazarlama kararları almak durumundadır. Yani firmalar bu doğrultuda hangi ürünlerini nasıl üreteceğini, geliştireceğini, nasıl fiyatlandıracağını, nasıl tutunduracağını ve müşterilere nasıl dağıtacağını belirlemeli ve ilgili kararları almalıdır (Ulaş, 2009: 211).

3.4.1. Uluslararası Pazarlamada Ürün

Ürün, alıcıların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulan hizmet, fiziksel ve sembolik özelliklerin bütünüdür. Küresel pazarlara girecek olan ve halihazırda faaliyette olan firmaların pazarlama programlarının en önemli parçası üründür. Aynı zamanda firmanın uygulayacağı fiyatlandırma, pazarlama ve dağıtım kararları firmanın küresel pazarlara sunacağı ürüne uymak zorundadır. Firmalar hedefleri doğrultusunda küresel pazarlara ürünlerini sunarken temelde dört ürün kategorisine göre seçim yaparlar. Bu dört ürün kategorisi ise şunlardır (Sezgin, 1992: 7-9):

1. **Ulusal Ürünler:** Firmanın mal karması içerisinde potansiyel tek bir ulusal pazarı olan ürünler.
2. **Uluslararası Ürünler:** Birkaç ulusal pazarda potansiyeli olan ürünler.
3. **Çok Uluslu Ürünler:** Birçok ulusal pazarın bazı özellikleri doğrultusunda adapte edilebilen ürünler.
4. **Küresel Ürünler:** Küresel pazarların istek ve ihtiyaçlarına dönük tasarlanmış ürünler.

Küresel pazarlara açılarak ürünlerini pazara sunan firmalar ürünleri üzerinden bazı aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar ise ürün hayat eğrisi kavramıyla açıklanmaktadır (Şekil 23). Ürünlerin satış aşamasında geçirdiği aşamaların değerlendirilmesi ise firmaların bu sonuçlar doğrultusunda pazarlama stratejileri belirlemelerinde ve kar gücünü ölçmelerinde önem taşımaktadır.



Şekil 23: Ürün Hayat Eğrisi

Kaynak: Özkale, L., Sezgin S., Uray N., Ülengin F. (1991), Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması (1.Baskı), İstanbul: İletişim Yayınları. s.12

Firmaların ürün hayat eğrisi aşamalarında geçirdiği süreçler ise şöyle açıklanabilir (Sezgin vd., 1991: 12-14):

1. **Giriş Aşaması:** Ürünün pazara sunulması ile başlayan aşamadır. Bu dönemde satışlar yavaş yavaş yükselmeye başlar. Sunulan ürünün pazarda tutunmasıyla birlikte rakipler ortaya çıkar. Ürünün pazara giriş dönemi olduğu için firma tarafından gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri en yüksek seviyededir. Ürününü geliştirmeye çalışan, araştırmalar yapan ve yoğun pazarlama faaliyetlerinde bulunan firma yüksek giderler sebebiyle zarar etmektedir.
2. **Büyüme Aşaması:** Pazarda önemli bir büyüme yakalan firma, satışlarını giderek arttırmaktadır. Rakiplerin de artmasıyla rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu dönemde firma kara geçmeye başlamaktadır.
3. **Olgunluk Aşaması:** Rekabetin en yüksek seviyelere ulaştığı dönemdir. Firma karı bu aşamada en yüksek seviyeyi görür fakat pazarın büyüme hızının düşmesi ve rekabetin artması gibi sebeplerle satış hızı gün geçtikçe azalmaya başlar.
4. **Düşüş Aşaması:** Bu aşamada satış miktarları ve karların oldukça düşük olduğu görülür. Bu düşük seviyeler karşısında firmalar yeni ürün üretmek veya mevcut ürünlerinde geliştirmeler yapmak gibi stratejilere başvururlar.

İşte ürün hayat eğrisi firmalara; pazarlara ürünlerini sunarken önceden haber verme, planlama, denetim aracı olarak kullanma imkanı sunmaktadır. Firmalar da ürünlerinin müşteriler tarafından benimsenmesi için yatırımlar yaparak ürün hayat eğrisini mümkün olduğunca uzatmaya çalışmaktadır. Ayrıca ürün yaşam eğrisi şekil 23'te de görüldüğü üzere pazarlama karması unsurlarıyla ilişki içerisindedir. Bu ilişkinin sonuçları ise tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13:Ürün Yaşam Eğrisi ve Pazarlama Karması Unsurları İlişkisi

	Giriş Aşaması	**Büyüme Aşaması**	**Olgunluk Aşaması**	**Düşüş Aşaması**
Ürün	Temel ürün	Çeşit arttırma	Yeni ürünlerin pazara girişi	Ürünlerin elenmesi veya çekilmesi
Fiyat	Düşük veya pazara uygun belirlenir	Giriş aşamasından daha yüksek fiyat	Çeşitli iskontolar	Kar durumuna bağlı değişimler
Tutundurma	Güçlü	Çok güçlü	Yavaşlama, kara göre hareket etme	Firma imajı yenileme
Dağıtım	Sınırlı dağıtım imkanı	Dağıtım ağı genişletme	Yoğun dağıtım dönemi	Seçici dağıtım

Kaynak: Rogers L. (1996), İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama, İstanbul: Epsilon Yayıncılık. s.71

3.4.2. Uluslararası Pazarlamada Fiyatlandırma

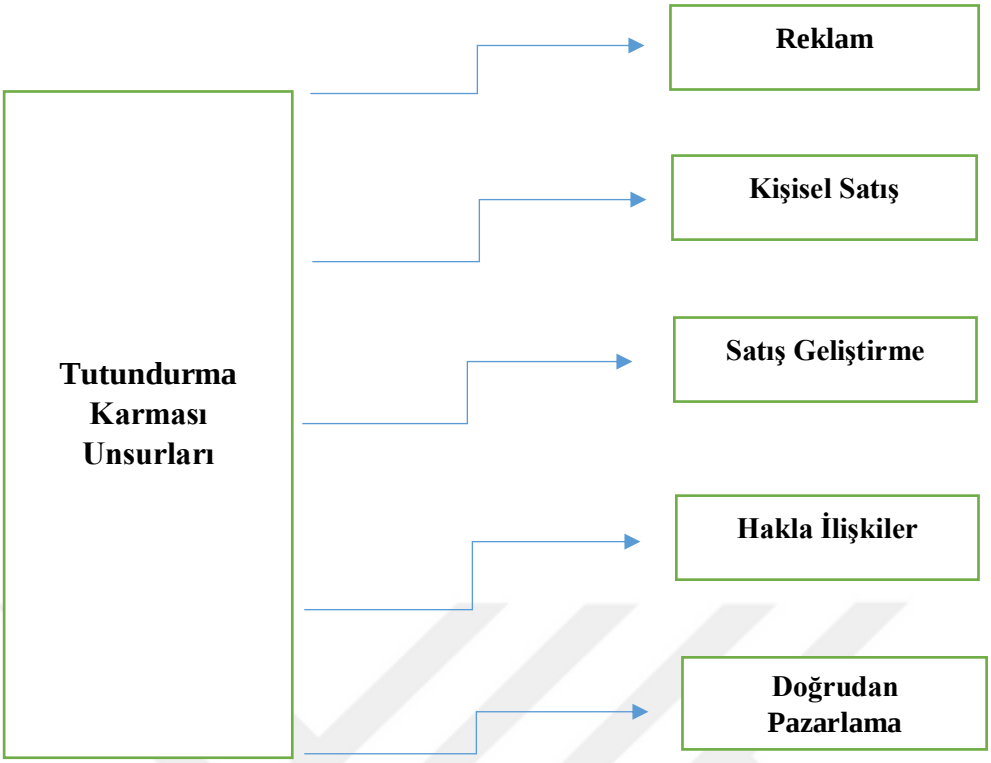
Pazarlama açısından fiyat, alıcıların firma ürünlerini elde etmek için ödemeleri gereken bedeldir (Tek, 1999: 447). Küresel pazarlara açılma amacındaki ya da halihazırda küresel pazarlarda faaliyetlerde bulunan firmalar bulunacağı veya bulunduğu her ulusal pazarda bir fiyatlandırma sistemi ve politikası belirlemek zorundadır. Firmaların ve uluslararası pazarlamacıların küresel fiyatlandırma sitemi ve politikaları belirlerken etkilendiği bazı faktörler ise şöyle sıralanabilir (Sezgin, 1992: 31-32):

- Maliyetler
- Rekabet
- Talep
- Vergi Politikaları
- Damping Mevzuatı
- Tavan Fiyat
- Devlet Kontrolleri
- Uluslararası Taşıma Maliyetleri
- Dağıtım Kanalları Aracıları

Küresel pazarlara yeni girecek ürünlerin fiyatlandırılması, ürünün pazar koşullarına uyumunun bilinmemesi, alıcılar tarafından önceden denenmemesi ve tanınmaması gibi sebeplerle özel bir strateji gerektirmektedir. Şekil 23'te gösterilen ürün hayat eğrisinin başında bulunan bu ürünler; firma açısından yeni fakat pazarda benzeri bulunuyorsa veya hem firma hem de pazar için yeni bir ürün ise, fiyatı mümkün olduğunda düşük tutularak pazara derinliğine girme stratejisi ile piyasaya sürülmelidir. Buradaki amaç firmanın ürününü olabildiğince ürünü bilmeyen alıcıya ulaştırmasını ve denenmesini sağlamaktır. Ancak pazara düşük fiyatla sunulan ürünün fiyatı, belirli bir pazar payına ulaşmasıyla kademeli olarak rakip firma fiyatlarına yaklaştırılmalı ve hatta ürünün alıcılar tarafından yüksek beğenisini kazanması durumunda daha üst bir fiyata yükseltilmelidir. Pazara yeni sürülen ürün, alıcıların daha önce bilmediği fakat önemli bir ihtiyacını karşılama potansiyeli içeriyorsa bu durumda ise ürün fiyatı mümkün oldukça yüksek tutulmalıdır. Buradaki amaç ise, mümkün olduğunca en kısa sürede pazardan faydalanmak ve yüksek seviyelerde kar elde etmektir (Öztürk, 2017: 125-127).

3.4.3. Uluslararası Pazarlamada Tutundurma

Pazarlama karmasının ve uluslararası pazarlama sürecinin önemli bir unsuru olan tutundurma, tüm pazarlama stratejilerinin başlangıç noktasını oluşturmakta ve reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halkla ilişkiler ve doğrudan satış gibi unsurları içerisinde barındırmaktadır (Şekil 24). Tutundurma sürecinde bu unsurlara ek olarak bir ürünün stili, fiyatı, ambalajlanması ve ürünün alıcılara ulaştığı satış yerinin niteliği de alıcılarla olan iletişimi etkileyen bazı diğer unsurlar bulunmaktadır (Sezgin vd., 1991: 68-70).



Şekil 24: Tutundurma Karması Unsurları

Kaynak: Özkale, L., Sezgin S., Uray N., Ülengin F. (1991), Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması (1.Baskı), İstanbul: İletişim Yayınları. s.68-70'den derledim

Tutundurma karması kapsamında belirtilen ve tutundurmanın elemanlarından olan unsurlar incelenecek olursa (Öztürk, 2017: 133-134):

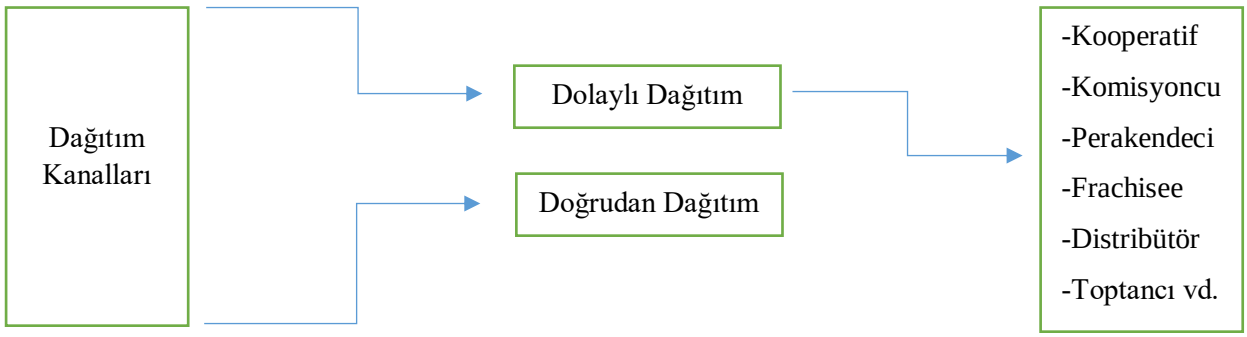
- **Reklam;** firma ürünlerinin belirli bir ücret karşılığında radyo, televizyon, internet gibi kanallardan geniş kitlelere ulaştırılması ve benimsetilmesi amacıyla gerçekleştirilen kitlesel bir sunumdur.
- **Kişisel satış;** ürünlerin satış elamanları aracılığıyla alıcılara doğrudan ve sözlü bir şekilde pazarlanmasıdır. Kullanılan en eski tutundurma unsurudur.
- **Satış geliştirme;** indirim, çekiliş, eşantiyon, fuarlara katılım gibi genellikle sürekli olmayan pazarlama araçlarıyla satışların hızlı bir şekilde arttırılmasının hedeflenmesidir.
- **Halkla ilişkiler;** firmanın çevresi ile iyi ilişkiler kurmasını ve ürünleri hakkında olumlu imajların oluşturulması amacıyla sürdürülen pazarlama faaliyetleridir.
- **Doğrudan pazarlama;** alıcılara, internet, telefon, e-posta gibi araçlar yardımıyla arada aracı olmadan ulaşabilmeyi ve bu doğrultuda diğer tutundurma araçlarında olduğu gibi alıcılara bilgi vermeyi, ikna etmeyi ve firmasını hatırlatmayı sağlamak amacıyla sürdürülen tutundurma faaliyetidir.

Sayılan ve açıklanan tüm tutundurma unsurları firmaların küresel pazara giriş şekline bağlı olarak değişmektedir. Marka ve ürünlerini ulusal sınırları dışarısında tanıtmak ve ilk defa girdiği yabancı pazarda alıcıları ikna etmek amacında olan firmalar, küresel pazarlara açılırken yerel sınırları içerisinde uyguladıkları tutundurma faaliyetlerinden çok daha yoğun bir tutundurma çabası içerisinde olmalıdır (Ulaş, 2009: 232-233).

3.4.4.Uluslararası Pazarlamada Dağıtım

Dağıtım, üretilen ürünün alıcılara ulaştırılması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir. Firmaların ulusal veya küresel pazarları hedefleyerek iyi bir kalitede ürettikleri ürünlerini cazip bir şekilde fiyatlandırıp, başarılı pazarlama faaliyeti sürdürseler de alıcıların bulunduğu, istediği yerlere o ürünleri ulaştıramıyor ya da yetersiz kalıyorsa önceki iyi üretim ve pazarlama faaliyetleri firmanın gelişimi için yeterli olmayacaktır. Özellikle pazarlama açısından alıcıların ürünlere, istediği miktarda, yerde ve zamanda ulaşabilmesi çok önemlidir. İşte bu noktada firmalar, pazarlama karmasının dört temel unsurundan biri olan ve dağıtım ve dağıtım kanallarının önemini bilmeli ve o doğrultuda dağıtım faaliyetlerini iyileştirmeli ve geliştirmelidir (Öztürk, 2017: 182-183).

Küresel pazarlara yeni giren ya da halihazırda faaliyette olan firmalar uluslararası dağıtımı doğrudan, toptancı ve acente gibi hiçbir aracı kullanmadan yapabileceği gibi ülkesindeki ya da yabancı ülkelerdeki acenteler, komisyoncular, ihracatçı birlikler, dış ticaret şirketleri, toptancılar, perakendeciler, franchiseeler ve distribütörler vasıtasıyla dolayı olarak da gerçekleştirebilmektedir (Şekil 25). Firmanın dağıtımdaki bu seçimini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler firma, pazar, ürün ve aracılarla bağlantılı faktörlerdir. Örneğin; firmanın büyüklüğü, finansal gücü, pazar bilgisi firmanın kendisiyle ilgili olarak değişen dağıtımı etkileyen faktörlerdir. Ürün satışlarının düşük olma potansiyelinin olduğu ya da mevcut durumda düşük seviyede olduğu durumlarda yabancı ülke pazarında dağıtımı distribütör ile sözleşme yaparak gerçekleştirmek ürünle ilgili dağıtım türünü etkileyen faktörlerdendir. Hedeflenen yabancı pazardaki potansiyel alıcı sayısına, alıcıların bölgesel dağılımına, bilgi seviyelerine ya da sipariş büyüklüklerine dair ayrıntılar ise pazarın yapısıyla ilgili olarak değişen ve dağıtım tercihini etkileyen faktörlerdendir (Ulaş, 2009: 226-227).



Şekil 25: Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları

Kaynak: Ulaş, D. (2009), Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayınevi. s.226-227

Firmaların uluslararası pazarlama faaliyetleri sürecinde dağıtım kanallarını etkin bir şekilde kullanmasının önemi ise şu maddelerle açıklanabilir (Lancioni, Grashof, 1997: 265-273; Kotler, 1976: 315-316):

- Üretim politikaları ve dağıtım kanalı politikaları arasında yakın bir ilişkinin olması,
- Firmanın dağıtım kanallarına dair tercihlerinin alıcılara yansıyacak olan ürün fiyatı üzerinde etkili olması,
- Hedeflenen ya da faaliyette bulunan yabancı pazar/pazarlar hakkında firmaya çeşitli bilgiler vermesi,
- Firmanın uyguladığı tutundurma faaliyetlerine yardımcı olması,
- Firmanın stok kontrolü ve sipariş yönetimi yapabilmesine imkanı sağlaması,
- Finanslama işlevine katkıda bulunması,
- Ürün akışını sağlıyor olması.

SONUÇ

Küreselleşmeyle beraber zaman içerisinde ülkeler arasındaki ticari sınırlar kalkmıştır. Bu durum firmaların daha yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmasına sebep olmuştur. Bu yoğun rekabet ortamında rakiplerinden öne geçme amacında olan birçok firma, küresel pazarlara rekabet kaynaklı açılmaktadır. Küresel pazarlara yeni girecek olan firmalar bu sebeple pazardaki konumuna bakılmaksızın mevcut rekabet durumunu değerlendirmek ve bu konuda incelemelerde bulunmak durumundadır.

Küresel pazarlara yeni girecek veya halihazırda faaliyette olan firmalar açısından önemi vurgulan rekabet kavramı, devletler açısından da önemlidir. Bunun sebebi ise devletlerin küresel pazarlarda faaliyette bulunun, güçlü firmalara sahip olmak istemesidir. Küresel pazarda faaliyette bulunan ve rekabet gücü yüksek firmalara sahip olan devletler diğer devletlere kıyasla daha güçlü bir konumda bulunmaktadır. Bu sebeple devletler, firmaların küresel rekabet güçlerini arttırmalarına yönelik uygulamalarda bulunmalı ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmelidir. Bu doğrultuda devletlerin uygulayabileceği belki de en önemli stratejilerden biri rekabet koşullarını şeffaf, etkin ve günümüz ekonomisine uyumlu olacak bir şekilde yasal zemine oturtmaktır. Bu yasal zemin ile oluşturulan rekabet hukuku kuralları, sağlıklı işleyen rekabetçi bir piyasanın oluşmasını sağlayarak firmaları küresel rekabet ortamında koruma altına alacaktır.

Belirtildiği üzere devletlerin izlediği politikalar firmaların uluslararası düzeyde rakiplerine kıyasla rekabet gücünü etkilemektedir. Bunun yanı sıra firmaların rekabet gücünü; ürünün maliyeti, fiyatı, kalitesi, rekabetin yoğunluğu, iş gücü verimliliği, organizasyon ve yönetim kapasitesi, finansman koşulları ve kapasite kullanım oranı gibi faktörler de etkilemekte ve belirlemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde teorik, kurumsal ve yasal çerçevede incelenen uluslararası rekabetin gün geçtikçe firmalar üzerinde etkisi artmakta ve özellikle küresel pazarlara yeni girecek olan firmalar açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu sebeple firmalar rekabet gücü kazanmak ya da yoğun rekabet ortamında ticari yaşamlarını korumaya almak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Firmalar bu doğrultuda pazarlama faaliyetlerinde bulunarak, kalite üstünlüğü sağlamaya yönelik üretim süreçleri oluşturarak ve çeşitli dağıtım ve tutundurma politikaları benimseyerek rekabet gücü kazanmaya çalışmaktadır.

Küresel pazarlara açılma sürecinde doğru uluslararası pazarlama stratejilerinin belirlenmesi de firmalar açısından çok önemlidir. Burada bahsedilen uluslararası pazarlama kavramı, pazarlamanın birden fazla ülkede yapılması anlamında kullanılmaktadır. Uluslararası pazarlama sürecinde firmalar hedefledikleri ülkedeki rekabet ortamından, politikalardan, yasal düzenlemelerden ve farklı tüketici davranışlarından etkilenmektedir. Firmalar pazarlama sürecinde etkilendiği bu unsurların yanı sıra küreselleşme ile beraber küresel piyasalarda yaşanan gelişmelerden de etkilenmektedir. Bu sebeple firmalar uluslararası pazarlama stratejileri belirlerken küresel piyasalardaki gelişmeleri de takip etmek durumundadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde temel kavramları ile başlayarak ele alınan uluslararası pazarlama kavramı firmaların küresel pazarlara girerek pazardaki konumlarını güçlendirmek için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yine aynı bölümde incelendiği üzere pazarlama faaliyetlerinin tarihsel süreç içerisinde firmalar açısından öneminin giderek arttığı da görülmektedir.

Küresel pazarlara girerek uluslararası pazarlama faaliyetlerini doğru stratejilerle yöneten firmalar süreç içerisinde rekabet gücü kazanmakta ancak doğru stratejileri uygulayamayan firmalar ise pazardan geri çekilme durumunda kalmaktadır. Bu sebeple firmaların uluslararası pazarlama süreciyle bağlantılı olarak ürününü hedeflediği ülkede uygun zamanda, doğru yerlerde olacak şekilde uygun alıcılara ulaştırması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ele alındığı üzere küresel pazarlara yeni girecek olan firmalar için birçok giriş stratejisi bulunmaktadır. Ancak firma hangi pazara giriş stratejisini seçmiş olursa olsun, uluslararası pazarlama stratejisinin tutarlı bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda küresel pazarlara yeni girecek olan firmaların uygulayabileceği rekabetçi veya yenilikçi pazarlama stratejileri, uluslararası pazarlama ile doğrudan bağlantılı olan ürün stratejileri, fiyatlandırma stratejileri, tutundurma stratejileri ve dağıtım stratejileri ile tutarlı olması gerekmektedir.

Uluslararası pazarlama sürecinde firmalar ürün stratejisi belirlerken hangi ürününü hedeflediği ülkeye sunacağına, belirdiği üründe pazara uyumlu olarak nasıl değişiklikler yapacağına ve ileriye dönük hangi yeni ürünleri ekleyebileceğine dair kararlar almaktadır. Ürüne dair belirli kararlar alan firma daha sonra belirlediği ürüne dair bir fiyatlandırma sistemi belirlemek durumundadır. Firmanın hedefindeki ülke için fiyatlandırma sistemi oluştururken maliyet, rekabet, damping mevzuatı, uluslararası taşıma maliyeti ve vergi politikaları gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmek gerekir. Bu süreçlerden sonra firma, reklam, kişisel satış ve doğrudan satış gibi araçları kullanarak uluslararası pazarlama sürecinde tutundurma faaliyetleri sürdürmekte ve kooperatif, distribütör gibi dağıtım kanallarını kullanarak ürününü alıcılara ulaştırmaktadır.

Küresel pazarlara açılma sürecinde firmanın geçireceği önemli süreçlerden birisi de pazara giriş stratejilerinin araştırılması ve hedeflenen ülkeye dair en uygun giriş stratejisinin belirlenmesidir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ihracat, franchising, üretim sözleşmesi, ortak girişim ve satın alma-birleşme gibi giriş stratejileri detaylı olarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda belirtmek gerekir ki seçilen pazara giriş stratejisi küresel pazarlara yeni girecek firmayı ilerleyen süreçte büyümeye ulaştıracak nitelikte olmalıdır. Küresel pazarlara giriş stratejileri aynı zamanda firmanın, ürünlerini, teknolojisini, çeşitli becerilerini, yönetim ve diğer kaynaklarını yabancı bir ülkeye aktarmasında aracı olan önemli düzenlemelerdir.

Firmalar küresel pazarlara giriş stratejisi belirlerken aldığı karar; amaç ve hedeflere, kaynaklara, kar potansiyeline, kontrol gücüne, hedeflenen ülkedeki mevcut pazar durumuna ve çeşitli çevresel faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, sınırlı sermaye kaynağına sahip olan firma hedeflediği ülkede yeni bir kuruluş kurma girişimi yerine ihracat stratejisiyle küresel pazara açılabilmektedir. Ya da firmanın ürünü çeşitli hizmet faaliyetlerinden oluşuyorsa o zaman ihracat stratejisi yerine yeni bir kuruluş kurma stratejisiyle küresel pazarlara açılabilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde incelenen küresel pazarlara girişte firmaların üzerinde durması gereken bir diğer önemli konu ise pazarlara girişte ortaya çıkabilecek olan risk ve engellerdir. Firmaların bu süreçte karşısına çıkan risk ve engellerden bazıları ekonomik, yasal-politik ve rekabet kaynaklı olabilmektedir.

Küresel pazarlara girişte ekonomik kaynaklı risk ve engellerden bazıları, çeşitli para politikaları, faiz oranları, enflasyon, döviz kuru ve hedeflenen ülkenin vergilendirme sistemidir. Yasal-politik risk ve engeller olarak, yüksek gümrük tarifeleri, kambiyo kısıtlamaları, ambargo, boykot ve döviz kontrolü gibi unsurlar sayılabilir. Rekabet kaynaklı riskler ise yabancı ülkedeki rakiplerin mevcut pazar payı, güçlü yönleri ve büyüme oranları gibi unsurlardır.

KAYNAKÇA

Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 125-134.

Aiginger, K. (2000). *Europe's Position in Quality Competition.* Viyana: Austrian Institute of Economic Research-WIFO.

Aiginger, K. (2006). Competitiveness: From a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *Journal of industry, competition and trade*(6), 162.

Ajina, A. (2019). The perceived value of social media marketing: an empirical study of online word-of-mouth in Saudi Arabian context. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1512-1527.

Aktan, C. C., Vural , İ. Y., & Dileyici, D. (2006). *Kamu Ekonomisi ve Kamu Politikası.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aktan, C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri.* Ankara: İş Veren Sendikaları Konfederasyonu.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2001). *Modern Pazarlama.* Adapazarı: Değişim Yayım.

Arpacı, T., Tuncer, D., & Ayhan, Y. (1992). *Pazarlama.* Ankara: Gazi Yayınları.

Avrupa Birliği Başkanlığı (2011) www.ab.gov.tr. 25.12.2022 tarihinde: https://www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf adresinden alındı

Ateş, M. (2013). *Rekabet Hukukuna Giriş.* Ankara: Adalet Yayınevi.

Barca, M., Döven, M. S., & Taşkın, K. (2006). *Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranan Kriterler / Karşılaşılan Engeller.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Bartels, R. (1976). *The History of Marketing Thought.* Ohio: GRID Inc, Columbus.

Barutçu, S. (2008). Mobil Pazarlama. *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, 259-285.

Başaran, A. S. (2005). İşletmelerde Pazarlama Ahlakı ve Önemi. *1. Yerel Ekonomiler Kongresi* (s. 314). Konya: Selçuk Ün. Karaman İ.İ.B.F.

Bilgen Kocatürk, E., & Özgören Şen, F. (2017). Pazarlama Savaşları ve Örnek Uygulamalar. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 100.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1997). *Contemporary Business.* Ontario: The Dryden Press.

Boroian, D. D., & Boroian, P. J. (1992). *The Franchise Advantage: Make It Work For You!* Chicago: Chicago Review Pr. s.78

Bowon, K. (2003). Dynamic Outsourcing to Contract Manufacturers with Different Capabilities of Reducing The Supply Cost. *International Journal of Production Economics, 86*(1), 63-80.

Bozkurt, F., & Ergen, A. (2014). Art of War and Its Implications on Marketing Strategies: Thinking like a Warrior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 37-47.

Buckley, P. J. (1998). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 174-185.

Celep, E. (2019). Postmodern Pazarlama Anlayışı Çerçevesinde Deneyimsel Pazarlamanın Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati İle İlişkisinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), 293-301.

Chacholiades, M. (1994). *International Economics.* New York: Mcgraw-Hill.

Chamrath, M. (2017). Guerilla Marketing-Analysis of A Practical Example. *Masaryk University Faculty of Economics and Administration, Bachelor's Thesis*.

Cho, D. S., & Moon, H. C. (2005). National competitiveness: Implications for different groups and strategies. *International Journal of Global Business and Competitiveness, 1*(1), 1-11.

Competitiveness Advisory Group. (1995). *Enhancing European Competitiveness.* Rome: Competitiveness Advisory Group.

Dacko, S. G. (2008). *The Advanced Dictionary of Marketing* . New York: Oxford University Press Inc.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2004). *International Business.* New Jersey: Pearson Education International.

Davies, H., & Ellis, P. (2000). Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for The Final Judgement? *Journal of Management Studies*, 1190.

Dayınlarlı, K. (1999). *Jointt Venture Sözleşmesi* (2 b.). Ankara: Dayınlarlı Yayıncılık.

Deniz, B. R. (2002). Yeni Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Elektronik Posta Pazarlaması. *Journal of Istanbul Kültür University*, 1-10.

Derin, E. (2011). *Pazarlama Dahisi Olun* . İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Diaa, N. (2017). Shedding the Light on Guerrilla Marketing and Purchase Intention. *Global Journal of Management and Business Research*, 8-18.

Doyle, P. (2000). Valuing Marketing's Contribution. *European Management Journal*, 233-245.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama* (3 b.). (G. Barış, Çev.) İstanbul: MediaCat Yayınları.

Durmaz, A. F., Karaman, D., Sasani, S., Deringöl, S., & Güngör, H. E. (2022). Türkiye'de Rekabet Hukuku ve Rekabet Kurumunun Tarihi. *Ankara Barosu Dergisi* (2022/3), 447-451.

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim.* İstanbul: Alfa Yayınları .

Ebrahim, R. (2019). The Role of Trust in Understanding the Impact of Social Media Marketing on Brand Equity and Brand Loyalty. *Journal Of Relationship Marketing*, 1-2.

Ehlermann, C.-D., & Atanasiu, I. (2001). *European Competition Law Annual 2001: Effective Private Enforcement of EC Antitrust Law.* Floransa: Hart Publishing.

Elibol, H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 155-162.

Enginkaya, E. (2006). Elektronik Perakendecilik ve Elektronik Alışveriş. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İş Politikası* (9 b.). İstanbul: Beta Basım.

Erkan, H., & Erkan, C. (2004). Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika. *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 358). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Esen, Ş. (2010). Rekabet Politikası, Rekabet Hukuku ve Rekabet Hukukundan Beklentiler. *İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-14.

Garelli, S. (2008). *Competitiveness 20 years later.* International Institute for Management Development-IMD.

Gilligan, C., & Wilson, R. M. (2003). *Strategic Marketing Planning.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Göksel, A. (2009). Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi*, 76. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Göksu , N., & Cantez, M. (1999). Uluslararasılaşma Yolları. *Pazarlama Dünyası Dergisi*(76), 17-20.

Griffin , R. W., & Pustay , M. W. (2007). *International Business* (5 b.). New Jersey: Prentice Hall.

Günay, C. İ. (2014). *Rekabet Hukuku Dersleri.* Ankara: Yetkin Yayınları.

Günay, N. (2005). Türkiye'de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar ve Çözüm Yolları. *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 89-97.

Gürkaynak, G. (2003). *Türk Rekabet Hukuku Uygulaması için Hukuk ve İktisat Perspektifinden Amaç Tartışması.* Ankara: Rekabet Kurumu.

Güzelcik, E. (1997). *Küresellesme Ve İşletmelerde Degisen Kurum İmajı* (1 b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Helm, S. (2000). Viral Marketing-Establishing Customer Relationship by 'Word of Mouse. 158-161.

International Institute for Management Development-IMD . (1997). *The World Competitiveness Yearbook: 1997.* Lousanne: International Institute for Management Development-IMD .

İslamoğlu , A. H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Jemmeson, P. (1997). Using the Internet for Competitive Advantage. *Industrial Management & Data Systems*, 140.

Kahraman, G., & Uğurluoğlu, Ö. (2016). Türkiye İlaç Sektöründe Stratejik Ortaklıklar, Birleşme Ve Satın Almalar: 2006-2014 Döneminin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi , 14*(4), 198-221.

Karaaslan , A., & Tuncer, G. (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Arttırılmasında Temel Devlet Politikaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26), 24.

Kibritçioğlu, A. (1996). *Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal Bir Yaklaşım.* Ankara: TDFOB.

Kotler, P. (1976). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control.* London: Prentice Hall.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management.* Englewood Cliffs, Aktaran: Ferhat Ecer ve Murat Canıtez, Uluslararası Pazarlama (2.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi. s.48-49

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi.* (N. Muallimoğlu, Çev.) İstanbul : Beta Yayınları.

Kotler, P., & Kotler, M. (2016). *Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu* (2 b.). (E. Kızıldağ, Çev.) İstanbul: MediaCat Yayınları.

Kotler, P., & Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980's. *Journal of Business Strategy*, 30-41.

Krugman , P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*(23), 28-44.

Kudryavtseva, A. (2012). Guerilla Marketing: New Concept in Practice: Sport Master Case. *Mikkeli University of Applied Sciences, Bachelor's Thesis*, 12. Mikkeli University .

Lachmann, W. (1999). The development dimension of competition law and policy . *The development dimension of competition law and policy* , 19-20. New York ve Cenevre: United Nations Conference on Trade and Development.

Lall, S. (2001, Ocak). Comparing National Competitive Performance: An Economic Analysis of World Economic Forum's Competitiveness Index. 10. QEH Working Paper.

Lancioni , R., & Grashof, J. (1997). Physical Distribution Organization and Information Systems Development: Their Status Among American Business Firm. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 27*, 265-273.

Levinson, J. C. (2007). *Guerrilla Marketing.* New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing.

Li, H., & Kannan, P. (2017). Digital Marketing: A Famework, Review And Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 23.

Luthria , M., & Ijaz, N. (2002). Supporting Technology Generation and Diffusion at the Firm Level. *Building Competitive Firms: Incentives and Capabilities*, 12. Washington, DC: World Bank Publications.

Marketing News. (1985). AMA Board Approves New Marketing Definition. *The American Marketing Association*, 7, Aktaran: Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, Modern Pazarlama (2001), Adapazarı: Değişim Yayım. s.7

Martine, D., Madaschi, C., & Terribile, F. (1998). Trends in OECD Countries' International Competitiveness: The Influence of Emerging Market Economies. *OECD Economics Department Working Papers(195)*, 45. OECD Economics Department.

Matur, E. P. (2007). *Kurumsal İktisat Açısından Firma Kuramı.* (E. Özveren, Dü.) Ankara: İmge Kitabevi.

McFetridge, D. (1995). *Competitiveness : Concepts and Measures.* Ottawa: Carleton University Press.

Meredith, J. R., McCutcheon, D. M., & Hartley, J. (1994). Enhancing Competitiveness through the new market value equation. *International Journal of Operations and Production Management*, 7-22.

Meydan Laurausso. (1981). 566.

Mirze, S. K. (2018). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Mucuk, İ. (1998). *Pazarlama İlkeleri* (10 b.). İstanbul : Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri* (11 b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri* (16 b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri* (20 b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Öncü, F. (2002). *E-pazarlama İnternet Olanaklarıyla Ürün ve Hizmetin Hedef Pazara Sunulması ve Satışı* (2 b.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Öndoğan, E. N. (2010). Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elemanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 1*(1).

Öz, G. A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Rekabet Hukuku ve Politikası. *Rekabet Hukukunda Güncel Gelişmeler Sempozyumu VI* (s. 45). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.

Özdemir, Ş., Altunışık, R., Torlak, Ö., Özmen, M., & Bozkurt, C. (2013). *Pazarlama İlkeleri.* Eskişehir: T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI.

Öztürk, A. (2017). *Pazarlama İlkeleri* (3 b.). Ankara : Gazi Kitapevi .

Öztürk, T. (1978). *'Tutundurma", Pazarlama Yönetimi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını.

Peng, M. W. (2013). *Global Business* (3 b.). South Western: Cengage Learning.

Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1990). Organizational Context and Behavioural Problems as Determinants of the Effectiveness of the Strategic Marketing Planning Process. *Journal of Marketing Management*, 129-130.

Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations.* New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990a). *Rekabet Pozisyonu.* New York: Macmillan.

Porter, M. E. (1990b). *The Competitive Advantage of Nations.* New York: The Free Press.

President's Commission on Industrial Competitiveness. (1985). *(President's Commission on Industrial Competitiveness (1985), Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness, Washington, ss. 3-7.).* Washington: Report of the President's Commission on Industrial Competitivenes.

Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu. (1994). *Rekabet Hukuku Ve Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu.* Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Özel İhtisas Komisyonu Raporları .

Rekabet Kurumu Yıllık Rapor. (2021). *Rekabet Kurumu 23. Yıllık Faaliyet Raporu: 2021.* Ankara: Rekabet Kurumu. 12 14, 2022 tarihinde alındı

Renaud, J. (2005a). *Industrial competitiveness under the European Union emissions trading scheme.* Paris: International Energy Agency-IEA.

Robock , S. H., & Simmonds, K. (1983). *International Business and Multinational Enterprises.* California: Richard D. Irwin, INC.

Rogers, L. (1996). *İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama,.* (T. Anapa, Çev.) İstanbul : Epsilon Yayıncılık.

Rondinelli, D. A. (2003). Promoting National Competitiveness in a Globalizing Economy: the State's Changing Roles. 19-20.

Rowley, J. (2000). Product Search in E-shopping: A Review and Research Propositions. *Journal of Consumer Marketing*, 27.

Salvatore, D. (1986). *Uluslararası İktisat.* (T. İşgüden, Çev.) İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Sarıaslan, H., & Erol, C. (2008). *Finansal Yönetim, Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sarıbaş, H. (2009). Ekonomik Özgürlükler ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Bir Panel Veri Analizi. *Finans Politik Ekonomik Yorumlar*, 8.

Scharl , A., Dickinger, A., & Murphy, J. (2005). Success Factors and Industry Difussion of Mobile Marketing. *In Electronic Commerce Research and Applications*, 159-160.

Scott, D. M. (2009). *Pazarlamanın ve İletişiminin Yeni Kuralları.* (N. Özata, Çev.) İstanbul, : Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. .

Sert, S. (2008). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi* , 24. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Seyidoğlu, H. (1996). *Uluslararası İktisat-Teori, Politika ve Uygulama.* İstanbul: Güzem Can Yayınları.

Seyidoğlu, H. (2009). *Uluslararası İktisat.* İstanbul: Gizem Can Yayınları.

Sezgin, S. (1992). *Global Pazarlama (2) Stratejik Yaklaşım* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Sezgin, S., Özkale, L., Ülengin, F., & Uray, N. (1991). *Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması* (1 b.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Sharples, J., & Milham, N. (1990). *Foreign Agricultural Economic Report (FAER).* Long Run Competitiveness of Australian Agriculture. Washington, DC: Unites States Department of Agriculture, Economic Research Service.

Shenefield, J. H., & Stelzer, I. M. (2001). *The Antitrust Laws.* Washington, D.C.: Publisher for the American Enterprise Institute.

Shenkar , O., & Zeira, Y. (1982). Human Resources Management in International Joint Ventures, Directions for Research", Academy of Management Review, 1987, vol 12, s. 547.). *The Academy of Management Review, 12*(3), 546-557.

Smith, A. (1937). *Ükelerin Zenginliği.* New York: Modern Library.

Süer, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri.* Ankara: Nobel Yayınları.

Şahin, M., & Şahin, H. (2010). Küreselleşme, Kapitalizm ve Rekabet Hukuku İlişkisi. *Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar - V Sempozyumu* (s. 199-200). İstanbul: İstanbul Barosu.

Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri,.* İstanbul : Beta Yayınları.

Tek, Ö., & Özgül, E. (2008). *Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım.* İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tokat, B., & Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi.* İstanbul: Avcı Ofset.

Tokman, M., Elmadağ, A. B., Uray, N., & Richey, R. G. (2007). Exploring The Development of Supply Chain International Joint Venttures. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37*(6), 442-453.

Töre, N. (1995). Rekabet Gücü ve Ölçülmesi: Anadolu Sanayinin Rekabet Gücü ve Üniversite Sanayi İşbirliği. *İkinci Ulusal İktisat Sempozyumu Bildirileri Kitabı* (s. 39). Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayınları.

Trout, J. (2005). *Pazarlamanın Sihirli Lambası.* (H. Tunçel, Çev.) İstanbul: MadiaCat Yayınları.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB). (2002). *The Impact Of Globalization On The Turkish Economy. s.58 , Erisim tarihi: 02.03.2010 (TCMB, 2002: 58).* Ankara: Türkiye Cumhuriyeti

Merkez Bankası (TCMB). 01 05, 2023 tarihinde http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/kitaplar/global.pdf adresinden alındı

Tyson, L. D. (1992). *Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High-Technology Industries.* Washington, DC: Peterson Institute for International Economics.

Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri* (1 b.). Ankara: Nobel Yayınevi.

Ulusal Franchising Derneği Semineri-4. (1996). *Ulusal Franchising Derneği Semineri-4.* İstanbul: Ulusal Franchising Derneği-UFRAD.

Uydacı, M. (2002). *Yeşil Pazarlama – İş Ahlakı ve Çevresellik Açısından Yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Literatür Yayınları.

Ünüsan, Ç., & Sezgin, M. (2007). *Pazarlama İlkeleri.* İstanbul: Literatürk.

Waterschoot , W., & Foscht, T. (2010). The marketing mix – a helicopter view. M. J. Baker, & M. Saren içinde, *Marketing Theory* (s. 185-186). London: SAGE Publications Ltd.

Williamson, O. E. (1980). *Antitrust and Economics: SomePerspective.* Philadelphia: Dame Publications, Inc.

Word Economic Forum. (1989). *World Competitiveness Report.* Cenevre: Word Economic Forum.

Word Economic Forum. (1996). Global Competitiveness Report. *Global Competitiveness Report* (s. 19). Geneva: Word Economic Forum.

www.imd.org. (2009, 03 05). *International Institute for Management Development*. 11 18, 2022 tarihinde www.imd.org: http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/FAQs.pdf adresinden alındı

www.mevzuat.gov.tr. (2018, 03 12). *T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi*. 12 24, 2022 tarihinde www.mevzuat.gov.tr: https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4054.pdf adresinden alındı

www.neconomides.stern.nyu.edu. (2004, 06 09). *www.neconomides.stern.nyu.edu*. Nicholas Economides - Economics of Networks: http://neconomides.stern.nyu.edu/networks/ShermanClaytonFTC_Acts.pdf adresinden alındı

www.nobelprize.org. (2008, 04 12). *Nobel Prize*. 11.09.2022 tarihinde www.nobelprize.org: https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2008/krugman/facts/ adresinden alındı

www.nytimes.com. (2017, 03 24). *The New York Times*. 23.10.2022 tarihinde Nytimes: https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/ref/business/economy/laura-dandrea-tyson-bio.html adresinden alındı

www.oecd.org. (2008). *OECD*. 11 12, 2022 tarihinde www.oecd.org: https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/) adresinden alındı

www.rekabet.gov.tr. (2014, 11 10). 21.10.2022 tarihinde (www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Rekabet-savunuculugu/rekabet-hukuku/genel-bilgiler) adresinden alındı

www.sanayi.gov.tr. (2015, 02 05). *T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı*. 09 11, 2022 tarihinde www.sanayi.gov.tr: https://www.sanayi.gov.tr/sanayi-bolgeleri/endustri-bolgeleri-hizmetleri adresinden alındı

www.stats.oecd.org. (2004, 04 15). *OECD, Glossary of Statistical Terms* . 14.11.2022 tarihinde www.stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399 adresinden alındı

www.tbmm.gov.tr. (2018, 01 07). *TBMM*. 27.12.2022 tarihinde www.tbmm.gov.tr: https://www5.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf adresinden alındı

www.wifo.ac.at. (2004, 02 17). *WIFO*. 12 21, 2022 tarihinde www.wifo.ac.at: https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/main.jart?contentid=1454619331110&publikation_id=59000&detail-view=yes adresinden alındı

Yarbrough, B. V., & Yarbrough, R. M. (1994). *World Economy: Trade and Finance.* Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.

Yaylı, A., & Yeşiltaş, M. (1997). Konaklama İşletmelerinin Uluslararası Pazara Giriş Stratejilerinden İhracat Stratejisinin Türk Konaklama Sektörü Açısından Analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 8*(1), 32-39.

Yükselen, C. (2006). *Pazarlama Araştırmaları* (3 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yükselen, C. (2007). *Pazarlama, İlkeler, Yönetim ve Örnek Olaylar.* Ankara: Detay yayıncılık.