

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ FAALİYETLERİNİN
ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN
KÜRESEL REKABET STRATEJİLERİNDEKİ ÖNEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüsnü Ceyhun ALEMDAR

Danışmanı
Prof. Dr. Aylin GÖZTAŞ

İZMİR-2010

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum **“Bütünleşik Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin Çok Uluslu İşletmelerin Küresel Rekabet Stratejilerindeki Önemi”** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Hüsnü Ceyhun ALEMDAR



TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 09/06/2010 tarih ve 20/4 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Hüsnü Ceyhun ALEMDAR'ın aşağıda (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve aday 30/06/2010 günü saat 10:30'da75!..... süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN

Prof. Dr. Aylin Çoşar

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Düzeltilme (Üç ay süreli)

☐

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Şebnem SOYGÜDER

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Düzeltilme (Üç ay süreli)

☐

ÜYE

Prof. Dr. Tüsun Tümen

Başarılı

☒

Başarısız

☐

Düzeltilme (Üç ay süreli)

☐

Tezin Türkçe Başlığı: Bütünleşik Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin Çok Uluslu İşletmelerin Küresel Rekabet Stratejilerindeki Önemi

Tezin İngilizce Başlığı: The Importance of Integrated Marketing Communication Operations in Multi National Companies Global Competative Strategies

* 1. Yüksek Lisans Tezi savunma süresi asgari 45 azami 90 dakikadır.

2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) bilgisayarda doldurulmalıdır.

3. Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.

4. Yüksek Lisans Tez savunmasında üyelerden en az birinin E.Ü.Lisansüstü eğitim öğretim yönetmeliğinin 17(2) maddesi gereğince anabilim dışından olması zorunludur.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	I
TABLO ve ŞEKİLLER.....	II
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE REKABET OLGUSU

1.1.KÜRESELLEŞME KAVRAMI	4
1.1.a.Tarihsel Gelişim	7
1.1.b Küreselleşmenin Boyutları	10
1.1.c. Küreselleşmeyi Hazırlayan Nedenler	16
1.2 REKABET OLGUSU, KÜRESEL REKABET	23
1.2.a Rekabet Kavramı	23
1.2.b.Rekabet Teknikleri	26
1.2.c Küresel Rekabet	29

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL REKABET SİSTEMİ İÇERİSİNDE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

2.1 KÜRESEL İŞLETMELER VE OLUŞUMLARI	36
2.1.a Küresel İşletmeler	36
2.1.b Küresel İşletmelerin Ortaya Çıkışı	39
2.1.c Küresel İşletmelerin Özellikleri	42
2.1.d Küresel İşletmelerin Faaliyet Yöntemleri	45
2.1.e Küreselleşme Sürecinin İşletme Yapıları Üzerine Etkisi	53
2.2 REKABET SİSTEMLERİ	61
2.2.a Amerikan Rekabet Sistemi	61
2.2.b AB Rekabet Sistemi	64
2.3 KÜRESEL PAZARDA REKABETİ DÜZENLEYEN POLİTİKALAR	69
2.3.a. OECD Yaklaşımı	70
2.3.b. Dünya Ticaret Örgütü Çalışmaları	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ
YÖNETİMİ

3.1. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA

İLETİŞİMİ YÖNETİMİ	77
3.1. Çok Uluslu İşletmeler ve Uluslar arası Pazarlama	77
3.1.a. Küresel Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler	81
3.1.a.1. Kültürel ve Sosyal Çevre	81
3.1.a.2. Ekonomik Çevre	82
3.1.a.3. Politik ve Yasal Çevre.....	82
3.1.a.4. Demografik Çevre	83
3.1.a.5. Teknolojik Çevre	83
3.1.b. Uluslar arası Pazarda Kullanılan Alternatif Ürün Politikaları	83
3.1.b.1. Standardizasyon ve Uyarılama	83
3.1.b.2. Farklılaştırılmış ve Yoğunlaştırılmış Pazarlama	84
3.1.c. Bütünleşik Pazarlama İletişimi	85

3.2 ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLAR ARASI

PAZARLAMA KARMASI.....	90
3.2.a. Ürün	90
3.2.b. Fiyat	92
3.2.c. Dağıtım	97
3.2.d. Tutundurma	100

3.3. PAZARLAMA İLETİŞİMİ FAALİYETLERİNİN

ULUSLAR ARASI PLANLAMASI.....	102
3.3.a Uluslararası Reklam	102
3.3.b. Uluslar arası Halkla İlişkiler	107
3.3.c. Uluslar arası Kişisel Satış	110
3.3.d. Uluslar arası Satış Geliştirme ve Promosyon	112
3.3.e. Uluslar arası Fuarçılık	114
3.3.f. Uluslar arası Sponsorluk	116

3.4. KÜRESEL REKABET SİSTEMİ İÇERİSİNDE YÜRÜTÜLEN ULUSLAR ARASI PAZARLAMA İLETİŞİMİ FAALİYETLERİ VE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERE SUNDUĞU AVANTAJLAR.....	118
SONUÇ.....	122
KAYNAKÇA.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	135
ÖZET.....	136
ABSTRACT.....	137

GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişimlere bağılı olarak, yurt içi ve dışı ticaret hacminin büyümesi, uluslararası kültürel ilişki ve etkileşimlerin artış göstermesi yani küreselleşme ile dünya pazarının küçülmesi günümüzde yaşadığımız dünyanın birbirine yakınlaşan toplumlar görünümüne büründüğünü gösteriyor. Sınırların ortadan kalkması ile ilişkili olarak uluslararası ticaret ve pazarlama hedefleri de artış göstermektedir. Küreselleşmenin itici gücü olarak gösterilebilecek çok uluslu şirketlerin sınır ötesi eylemlerinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Çok uluslu işletmeler, kitlesel ve çok sayıda üretime bağılı olarak daha geniş bir coğrafyada ürün ve hizmetlerinin satışını gerçekleştirmek, daha fazla kar elde etmek istemektedirler. Bu süreçte işletmelerin gerçekleştirdikleri kitlesel üretime ve üretim teknolojilerindeki gelişime bağılı olarak ürün ve hizmetlerin üretim kalitesi ve çeşitliliği artmaktadır.

Küresel pazar ortamında faaliyet gösteren işletmelerin sadece ürün ve hizmet kaliteleri ile rekabet şansının giderek azaldığı pazar şartları hüküm sürmektedir. Günümüzde tüketicileri ile sürekli iletişim kuran iletişimin gereklerini yerine getiren vaatlerin arkasında duran markalar başarıya ulaşabilmektedir. Küresel rekabet şartlarına uygun olarak pek çok pazarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin iletişim stratejileri yerel işletmelere oranla farklılık göstermektedir. Faaliyet gösterdiği pazarın özelliklerine uygun iletişim stratejisi geliştirmek durumunda olan işletmeler pazarlama karması elemanlarını da uluslararası pazarlama esaslarına uygun olarak düzenlemek durumundadır. Pazarın ihtiyaç duyduğu ürünün geliştirilmesinden, fiyatlandırmasına, dağıtım kanallarının tespitinden pazarlama iletişimi faaliyetlerinin planlanmasına tüm kararlar uluslararası pazar şartlarına uygun olarak verilmelidir.

Küresel rekabet sistemi içerisinde tüketicilerine geniş ürün yelpazesi sunan işletmeler arasında pazardan daha fazla pay alabilmek için kıyasıya bir mücadele yaşanmaktadır. Gerek ürün çeşitliliği, gerek ise kalite standartlarını yükselten işletmeler küresel rekabetin gereklerini yerine getirme çabası içerisindeyler. Bu süreçte farklılaşmanın ancak iletişim mesajları vasıtası ile gerçekleştirebileceğinin bilincinde olan işletmeler bütünleşik pazarlama iletişimi faaliyetlerine önem vermektedirler. Tüm

pazarlama programlarının tek elden yönetildiği ve böylece mesaj tutarlılığının ve iletişimde etkinliğin sağlandığı bir süreç olarak tanımlanan bütünleşik pazarlama faaliyetleri çok uluslu işletmelere küresel rekabet ortamında farklılaşmak adına rekabet avantajı sunmaktadır.

Aslında bu durum rekabet şansının ötesinde rekabet için ön koşul durumuna gelmiştir. Çünkü geçmişe oranla bilinç düzeyi yükselmiş olan tüketiciler için bir markayı diğerinden ayırt eden faktörlerin başında psikolojik ve sosyal faydalar gelmektedir. İçeriği, dağıtım kanalı, fiyatı ile birbirine benzeşmiş markalar arasından seçimini yapmada itici gücü markanın sunduğu psikolojik artılar oluşturabiliyor. Böylesi bir durum içinde ise pazarlama karması elemanlarından tutundurma bileşenlerinin planlanması daha da önemli hale geliyor. Çünkü markanın hedef kitlelerine sunacağı psikolojik yararların çoğu marka iletişimleri ile sağlanıyor. Bu iletişimlerin günümüz pazar koşullarının ihtiyaçlarına göre planlanmasında uluslararası pazarlamada dikkat edilmesi gereken konular önemli bir alanı oluşturuyor. Faaliyet gösterilecek pazarın ekonomik, sosyo- kültürel yapısı ve pazarın dinamikleri göz önüne alınmayı gerekli kılmaktadır.

Küresel pazarda faaliyet gösteren işletmelerin içinde yaşadıkları pazarlar küresel şartlar ve dinamiklerden etkilenmektedir. Küresel pazara ve dolayısıyla pazarlama stratejilerine yön vermekte olan ve bu pazarı düzenleyen pek çok kuruluş bulunmaktadır. Küresel pazarın rekabet koşulları da yerel pazarlardan ayrılmaktadır. Küresel ticaret içinde bulunan çok uluslu küresel işletmelerin rekabet koşullarını düzenleyen Avrupa ve ABD rekabet sistemleri bulunmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın birinci bölümünde, küreselleşme ve rekabet olgusuna değinilecek, küreselleşme ile ilgili teorik bir çerçeve çizilerek kavramın tarihsel gelişimine, küreselleşmenin boyutlarına ve küreselleşmeyi hazırlayan nedenlere yer verilecektir. Küreselleşme ile değerlendirilecek olan rekabet olgusu, rekabet politikaları ve rekabetin serbest ticaret ile ilişkisi tezin ikinci bölümünde ele alınacak olan küresel rekabet sistemi içinde çok uluslu işletmeler için bir temel oluşturacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde dünya üzerindeki rekabet sistemleri üzerinde durulacaktır. Özellikle ABD ve AB rekabet sistemleri ele alınarak küresel pazarda rekabeti düzenleyen politikalar yer verilecektir. Küreselleşmenin itici gücü haline gelen çok uluslu işletmelerin de ele alınacağı bu bölümde rekabet ve küreselleşmeye bağlı olarak işletme yapılarında meydana gelen değişimler, bu doğrultuda karteller, tröstler ve şirket evlilikleri işletme yapılarında meydana gelen değişimler olarak değerlendirilmekte ilgili bir literatür taraması yapılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise küresel rekabet sistemi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin yürüttükleri bütünleşik pazarlama iletişimi faaliyetlerine yer verilmektedir. Uluslararası pazarlama iletişimi faaliyetlerine temel teşkil etmesi amacı ile öncelikle uluslararası pazarlama yönetimi konusu ele alınmakta, çok uluslu işletmelerin küresel pazarda yürüttükleri ürün ve mesaj stratejilerine değinilmektedir.

Tezin son bölümünde, küresel rekabet sistemi içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası reklam, uluslararası halkla ilişkiler, uluslararası kişisel satış, uluslararası sponsorluk gibi bütünleşik pazarlama iletişimi faaliyetlerini birer rekabet avantajı olarak nasıl kullandıkları üzerinde durulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE REKABET OLGUSU

Küreselleşme ve rekabet kavramları inceleneceği bu bölümde her iki kavramın nasıl oluştuğu, geliştiği ve boyutları üzerinde durularak genel bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

1.1.KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Küreselleşme kavramının popülerliğine ve bu konudaki literatürün genişliğine rağmen ortak bir tanımı üzerinde birleşilememiş bulunuyor. Yapılan pek çok tanım birbirlerinden ayrı özellikler taşıyor.

Küreselleşme kavramının tanımlanmasındaki çeşitliliğe rağmen küreselleşme anlayışının temelinde yeni ekonomik küreselleşme fikri yatıyor. Aynı ulusal ekonomilerin ve dolayısı ile ulusal ekonomik yönetimin yerli stratejilerinin hızla geçerliliğini kaybettiğini göstermek için bu kavram kullanılmaktadır ¹.

Ekonominin ve üretimin küreselleşmesi açısından yapılan bir tanıma göre, küreselleşme kavramı; genişleyen uluslararası ticaret, sınırları aşan finansal kaynak aktarımı, artan dış yatırımlar, büyüyen çok uluslu şirketler ve ortak girişimler anlamına gelmektedir. Dünyanın değişik ülkelerindeki fabrikalardan temin edilen parçaların nihai montaj için başka ülkede toplanması ve üretim sürecinin değişik aşamalarında finansmanın çeşitli ülkelerin sermaye piyasalarının sağlanması ve bu tanıma uygun bir örnek teşkil etmektedir ².

Tutar, küreselleşmeyi özünde mali piyasaların ve ileri teknolojinin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleri ile yeni bir değer aradıkları dinamik süreç olarak ifade ediyor. Ancak küreselleşme esasında, sadece ekonomik bir olgu değil; kültürel,

¹ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2007:s.18.

² Gilbert R. Winham, *International Trade Policyin a Globalizing Economy*. **International Journal**, 1996: s.640.

siyasi sosyal, hukuki ve uluslararası boyutları da olan kümülatif bir değişim sürecidir cümlesini de eklemektedir ³. Küreselleşmeye aynı zamanda bilgi ekonomisi çağı da denebilir. Bilgi zenginliğinin artırıldığı bir dönemdeyiz. Bunun en iyi örneklerinden biri 1 kilo kumun 5 sent, yine kumdan üretilen 1 kilo camın 1 dolar 7 sent ve yine hammaddesi kum olan 1 kg.'lık Pentium II'nin 1800 dolar olmasıdır. Bilgi arttıkça insanoğlu ham kumu ısıtarak cama, daha da geliştikçe onu başka şeylere dönüştürerek bilgi birikiminde çok daha büyük zenginlikler yaratabiliyor⁴. Bilgi arttıkça teknoloji kullanımı ve dolayısı ile paylaşımının da artışı söz konusu ki bu durumda küreselleşmeyi getiren faktörlerin başlıcalarından biri.

Rıdvan Karluk küreselleşmeyi güç dengesi sırası ile ABD, Batı Avrupa, Asya merkezli güç bloklarında yer alan çok uluslu işletmelere dayandırarak bir tanımlama yapar. Ona göre küreselleşme, bu güç bloklarına dayanan çok uluslu işletmelerin sermayeyi hareket ettirmek, ticareti, kredileri, finansmanı ve eğlence sektörünü denetlemek yönünde ki güçlerinin bir türevi olarak tanımlanabilir ⁵.

DPT'nin sekizinci beş yıllık kalkınma planında yer alan küreselleşme özel ihtisas raporunda küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade etmektedir, cümlesi yer almaktadır. Küreselleşme toplumsal ilişkilerin zamansal/mekânsal oluşumunda genişleme, derinleşme, küçülme ve hızlanma yaratmaktadır. Bu bağlamda da küreselleşme, değişim ve dönüşümü, değişime olumlu ya da olumsuz tepkileri, dolayısıyla hem aktörler, hem kurumlar, hem de zihniyet düzeylerinde yenilikleri gerekli kılmaktadır. Bu nedenlerle ⁶:

a) Küreselleşme, olumluluk ya da olumsuzluk atfedilmeden, analitik olarak düşünülmesi ve çözümlenmesi gereken ve ciddiye alınması gereken bir olgudur;

³ Hasan Tutar, **a.g.e.** , s.13.

⁴ Mehmet Altan, *Ekonomik Yolu ile Küreselleşme, Küreselleşme Üzerine Notlar* ,Editör Oğuz Kaymakçı Nobel Basımevi, 2007:s.52.

⁵ Rıdvan Karluk, **Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar** ,Beta Yayıncılık, İstanbul 2007: s.4.

⁶ Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000.

- b) Küreselleşme, bizleri kalkınma süreçlerini ve politikalarını düşünürken alışık olduğumuz ulus devlet paradigmasının ötesinde bir alanda düşünmeye zorlayan bir olgudur;
- c) Küreselleşme, yerel yönetimlerin ve sivil toplum örgütlerinin katılım talepleri temelinde, planlama olgusuna katılımcı bir nitelik kazandırmakta ve rasyonel yönetimi katılımcı bir tarza dönüştürmektedir
- d) Küreselleşme, hem ticaret ve finans akışlarında serbestleşmeyi gerekli kılmakta, hem gelir dağılımı sorununu ön plana çıkarmakta, hem de sürdürülebilir kalkınma temelinde gerekli yönetim eylemini sivil toplum örgütlerine açarak daha çoğulcu ve katılımcı yaklaşımlar için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Küreselleşmenin eleştirel bakış açısı ile tanımlamaları da yapılmaktadır. Bu tanımlamalar küreselleşmeyi kapitalizmin aracı olarak ortaya koymaktadırlar.

Küreselleşme, kapitalizmin dönüm noktalarından biridir. Bu dönüm noktaları; kapitalizmin ve Avrupa'nın yerküreyi kuşatmasının sonucu olan modern kutuplaşmanın eşzamanlı doğumu, merkantilist geçiş döneminin bitişi, Sovyetizmin sonu ve yeni bir küreselleşme aşamasının başlangıcıdır. Küreselleşme, 19. yüzyıl vahşi kapitalizminin restorasyonudur, laissez faire* ideolojisi ve politikasının zaferidir. Küreselleşme, dünyanın yeni liberal değerlerle beslenen ekonomik, sosyal, kültürel ve ideolojik sürecidir. Küreselleşme, sermayenin Batı'da, özellikle Amerika'da birikmesine kaynaklık eden, dünya ölçeğinde kaosa, eşitsiz gelişmeye ve kutuplaşmaya yol açan bir süreçtir. Küreselleşme, kapitalizmin günümüzdeki boyutu ve görünümü, onun dünyaya dağılıp yayılması, esnemesi, dünyayı kuşatması ve en ileri aşaması olan emperyalizmin yeni adıdır⁷.

* Hükümetin ekonomik müdahalelerini, sadece, piyasa katılımcılarının arasında gerçekleştirebilecek zorlama veya sahtekarlık gibi durumlarda olmak üzere, büyük ölçüde kısıtlanmasını savunan ekonomik felsefe. http://tr.wikipedia.org/wiki/Serbest_piyasa

⁷ Sezgin Kızılcıkelik, **Küreselleşme, Beden ve Şizofreni**, C.Ü Tıp Fakültesi Dergisi 25 (4), 2003 Özel Ek.

1.1.a. Tarihsel Gelişim

Küreselleşmenin ortaya çıkışına ilişkin farklı birçok düşünce mevcuttur. Ancak özellikle Dünya Savaşları ve 1929 bunalımı ile gerileme yaşayan küreselleşme süreci genellikle yayılma/yükselme eğilimindedir.

Küreselleşmenin tarihsel temelleri, insanların ve toplumların değişim ve etkileşim düşünceleri ile atılmıştır. Daha düzgün bir ifade ile küreselleşme, dünyayı yeniden yapılandırma isteğinin ve teşebbüsünün tarihsel bir sonucudur⁸.

Ekonomik olayların küreselleşmesinin ve bunun oluşturduğu yeni durumun, genellikle 1960'larda ortaya çıktığı düşünülür. 1960 bir taraftan küresel şirketlerin ortaya çıktığı ve küresel düzeyde faaliyetlerini sürdürdüğü, diğer taraftan da, ticari faaliyetlerin hızla geliştiği bir dönemdir. Ancak küresel faaliyetler, görece olarak eski olsa da, işleyiş biçimini ifade eden küreselleşme kavramı oldukça yenidir⁹.

Küreselleşme, dünya ekonomisindeki dört önemli hareketlilik sonucunda özellikle 1980'li yılların ortalarında ekonomi literatüründe yer almaya başlamıştır. Günümüzdeki dört önemli hareketlilik, küreselleşme olgusunu hızlandırmıştır. Bunlar; insan hareketliliği, enerji hareketliliği, sermaye hareketliliği ile kuvvet hareketliliğidir. İletişim ve taşımada sağlanan gelişmeler ve bu konuda ki ucuzluk, yukarıda sayılan dört grup hareketliliği hem kolaylaştırmış hem de arttırmıştır. Bu da küreselleşme olayına ivme kazandırmıştır¹⁰ :

Küreselleşme günümüzde anladığımız anlamını kazanmak için çeşitli dönemlerden geçmiştir. Geçirmiş olduğu bu dönemler farklı kişiler tarafından ele alınmış ve modellemeler yapılmıştır.

⁸ Hatice Nur Erızkan, *Küreselleşmenin Tarihsel ve Düşünsel Temelleri Üzerine*, **Doğu-Batı Düşünce Dergisi**, yıl:5, sayı.18, Şubat-Mart-Nisan 2002, s.65.

⁹ Hasan Tutar, **a.g.e.** s.21.

¹⁰ Rıdvan Karluk, **a.g.e.** s. 4

Gelişim aşamaları hakkında ortaya konan düşüncelerden biri Roland Robertson'a aittir. Robertson, küreselleşmenin gelişim sürecini beş aşamalı bir modelle açıklamaktadır ¹¹:

Oluşum Aşaması

1400-1750 yıllarını kapsayan oluşum aşamasında ulus devletlerinin temelini atıldığından, ortaçağın “ulus ötesi” sisteminin çöküşünden, Katolik kilisesinin etkinlik alanının genişlemesinden, birey anlayışlarının ve insanlığa ilişkin düşüncelerin öne çıkarılmasından, modern coğrafyanın başlamasından ve miladi takvimin yayılmasından bahsedilmektedir

Başlangıç Aşaması

Başlangıç aşaması olarak ifade edilen ikinci aşama ise 1750-1875 yıllarını kapsamaktadır. Bu dönemin önemli özellikleri olarak da üniter devlet düşüncesi doğrultusundaki keskin yön değişikliği, resmi uluslararası ilişkiler anlayışının netleşmesi, uluslararası ve ulus ötesi düzenlemeler ile iletişime ilişkin yasal sözleşmelerin ve iletişimle uğraşan aktörlerin hızla artması, Ulusçuluk-Uluslararasıılık meselelerinin temalaştırılması ifade edilmektedir.

Yükseliş Aşaması

Robertson'a göre, küreselleşmenin yükseliş aşaması 1875-1925 yılları arasında gerçekleşmektedir. Bu dönemde modernlik sorunu ilk kez temalaştırılmıştır. Ayrıca bu dönemde Avrupalı olmayan birkaç toplumun “uluslararası topluma” kabulü, insanlık hakkındaki düşüncelerin uluslararası düzeyde formüle edilmesi, küresel iletişim biçimlerinin sayısı ile hızındaki aşırı artış bu dönemin belli başlı gelişmeleri olarak ifade edilmektedir.

¹¹ Roland Robertson, **Küreselleşme: Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**, Çev: Ümit Hüsrev Yolsal, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 1999, ss.99-101.

Hegemonya İçin Mücadele Aşaması

1920'lerin ortalarından 1960'lara kadar süren bu dönemde Milletler Cemiyeti'nin, ardından da Birleşmiş Milletlerin kurulması, “Ulusal Bağımsızlık İlkesi”nin kabulü, Soğuk savaşın tırmanması, atom bombasının kullanılması ve Üçüncü Dünya'nın netleşmesi gibi gelişmeler yaşanmıştır.

Belirsizlik Aşaması

1960'ların sonunda başlayan dönem 1990'lı yılların başlarında kriz belirtileri göstermiştir. Küresel bilincin artması, Soğuk savaşın ve iki kutupluluğun sona ermesi, nükleer ve termonükleer silahların yaygınlaşması, küresel iletişim araçlarındaki hızlı artış, insan haklarının küresel bir sorun haline gelmesi, küresel medya sisteminin geliştirilmesi gibi gelişmelerden bahsetmek mümkündür.

Küreselleşmenin gelişim sürecini Kutlu ve Ekşikanat üç aşamalı olarak ele almıştır. Onlara göre küreselleşmenin başlangıcı günümüze daha yakın bir tarihtir ¹²;

Aşama (1) 1840'lı yıllarda yaşanan ve “Birinci Küreselleşme” olarak ifade edilen süreç ilk aşamayı oluşturmaktadır. Denizcilikte yaşanan gelişmeler ve Merkantilist yaklaşımlar dönemin önemli özellikleri olarak ifade edilmektedir.

Aşama (2) Sanayi devrimini takip eden süreçte, 1890'lı yıllarda başlayan hareket ikinci aşama olarak ifade edilmektedir. Sanayileşme yolunda yaşanan gelişmeler ve bu sürecin ortaya koymuş olduğu sürekli hammadde sağlama, mamul maddelere pazar bulma, fazla nüfusa yer bulma, az sermaye bulunan yerlere yatırım gibi ihtiyaçların artış göstermesi bu dönemin önemli gelişmeleri olarak ifade edilmektedir.

Aşama (3) Son aşama olarak belirtilen aşama aslına küreselleşmenin ivme kazanmaya başladığı bir dönemi ifade etmektedir ve üç temel itici gücü içinde barındırmaktadır. Bu itici güçleri 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlayan Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ), 1980'li yılların hakim olduğu bir teknolojik gelişim ve dönüşüm süreci ve

¹² Erol Kutlu ve Rana Ekşinat, **Dünya Ekonomisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 15, Eskişehir, 2002, s.278.

1990'lı yıllarda yaşanan Sovyetler Birliği'nin dağılma süreci olarak sıralamak mümkündür¹³.

Her iki düşünceye göre de küreselleşme henüz tamamlanmamış bir süreçtir ve yeni aşamalar oluşacaktır.

1.1.b. Küreselleşmenin Boyutları

Rıdvan Karluk Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar kitabında Küreselleşmenin Boyutlarını ve tanımlarını Bülent Günsoy'dan aşağıda ki tablo ile aktarır¹⁴;

Tablo 1 : Küreselleşmenin Ölçülmesinde Sistemik Yaklaşımlar

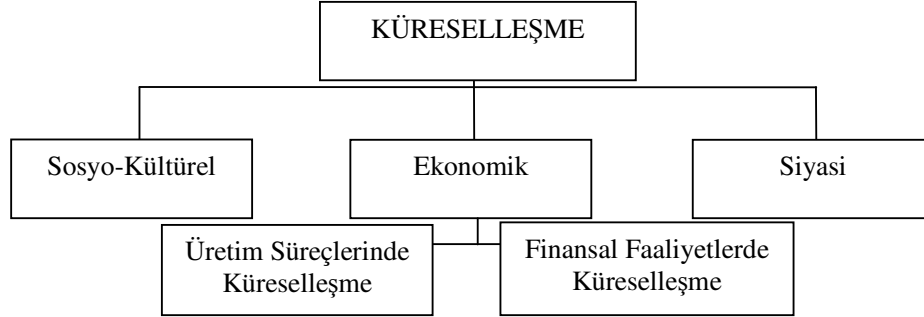
Kaynak: Rıdvan Karluk, Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar, 2007, s.2.

Küreselleşmenin Boyutu	Tanım
Genel Olarak Küreselleşme	Ulusal unsurların tüm dünyaya yayılması, uluslararası unsurların ise ulusal hale gelmesidir.
Ekonomik Küreselleşme	Ticaretin, üretimin, yatırımın, finansal faaliyetlerin, teknolojinin, ekonomik sistem ve ideolojilerin uluslararasılaşma sürecidir.
Politik Küreselleşme	Ulusal toplum düzeyinde geçerli olan politik yönetim modellerinin küresel düzeyde geçerlilik kazanması ve yaygınlaşmasıdır.
Toplumsal Küreselleşme	Toplumların birbirine yaklaşarak homojenleşmesi ile dünya genelinde ki toplumların içerisinde bulunan zaman diliminde egemen olan toplum tipine benzer özellikler kazanmaya başlamasıdır.
Kültürel Küreselleşme	Ulusal kültürlerin farklı kültürlerden veya onları etkilemesi, belirli ulusal kültürlerin yaygınlaşması sürecidir.
Teknolojik Küreselleşme	Bilim ve Teknolojide ileri olan ülkelerde ortaya çıkan yeniliklerin üretim sistemlerinde ve iş süreçlerinde ki değişikliklerin uluslararası duruma gelmesi ve dünyaya yayılmasıdır.

¹³ Baskın Oran, Kaçınıcı Küreselleşme?, **Perşembe Konferansları**, Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No:65, Ankara, Haziran 2000, s.114.

¹⁴ Karluk, **a.g.e.** s.2.

Küreselleşme başta ekonomi olmak üzere çok çeşitli alanlarda etkiler oluşturmaktadır. Ekonomik küreselleşme ise üretimin küreselleşmesi ve finansal faaliyetlerde yaşanan küreselleşme olarak iki alt düzeyde gerçekleşmektedir. Ekonominin yanı sıra küreselleşmenin sosyo-kültürel ve siyasi boyutundan da bahsetmek mümkündür.



Şekil 1: Küreselleşmenin Boyutları

Kaynak: Coşkun Can Aktan ve Hüseyin Şen, *Globalleşme ve Türkiye*, Mercek Dergisi, MESS Yayınları, Özel Sayı, Ocak-2001, s.105.

- **Ekonomik Küreselleşme**

Küreselleşme kavramı ekonomik alanda küresel sermaye olgusu ile birlikte ele alınmakta ve sermayeye ilişkin olarak ulus devlet temelinde geliştirilen tanımlar yerini küresel sermaye anlayışına bırakmaktadır¹⁵. Küreselleşmenin ortaya koyduğu ekonomik gelişmelerin başında, uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması, para ve sermaye piyasalarının liberalizasyonu yer almaktadır. Bu liberalizasyon süreci sıcak para olarak ifade edilen kısa vadeli sermaye hareketlerinin ülkeler arasındaki dolaşım hızının arttırmakta, özellikle az gelişmiş ülkelerin krizlere karşı kırılganlığının yükselmesine neden olmaktadır. Şöyle ki, herhangi bir istikrarsızlıkla veya riskle karşılaşan sıcak para hızla ülke ekonomisini terk etmekte, ülkelerin likidite sıkıntısı içine girmelerine neden olmakta ve genellikle (hızlı sermaye çıkışları) finansal krizlere neden olmaktadır. Finansal küreselleşme olarak ifade edilebilecek olan bu süreç,

¹⁵ Nalan Yetim, *Küresel Üretim Yapılanmasına Kültürel Yanıtlar:Ulusal-Yerel?*, **Doğu-Batı Düşünce Dergisi**, Yıl:5, sayı.18, Şubat-Mart-Nisan 2002, s.130.

gelişmiş ülkeler için kazanç sağlarken, az gelişmiş/gelişmekte olan ülkeler için çöküşü beraberinde getirebilmektedir.

Ekonomik küreselleşmenin uluslararası sermaye hareketlerinin liberalizasyonundan farklı bir boyutu ise üretimin küreselleşmesi ve bunu sağlayan çok uluslu şirketlerin artmasıdır. Çok uluslu işletmelerin sayısı özellikle 1960'lı yıllardan bu yana hızlı bir artış göstermiştir. 40.000 düzeyinde çok uluslu işletmeden ve bu şirketlerin sahip olduğu 270.000 adet yabancı yavru şirketten bahsedilmektedir ¹⁶. Drucker yeni gerçekler kitabında dünya ekonomisinin taşıdığı özellikleri şu şekilde belirtmektedir¹⁷:

-1970'li yılların ortalarına doğru dünya ekonomisi Nixon'un doları dalgalanmaya bırakması ve OECD ile birlikte uluslararası olmaktan çıkıp küresel hale gelmiştir. Ulusal devletlerin iç ekonomileri artık büyük ölçüde küresel ekonomilerin egemenliğine geçmiştir.

-Küresel ekonomiyi biçimlendiren başlıca olgu, mal ve hizmet ticaretinden çok para akışıdır. Bu para akışlarının kendine özgü bir dinamiği vardır. Egemen ulus devletlerin para ve maliye politikaları giderek daha büyük oranda küresel para ve sermaye piyasalarındaki olayları etkin bir yolla biçimlendirmek yerine onlara tepki vermek şeklinde oluşmaktadır.

-Küresel ekonomide geleneksel üretim faktörleri olan emek ve doğal kaynaklar giderek daha büyük oranlarda ikincil duruma düşmektedir. Küresel bir nitelik kazandığı ve herkesçe elde edilebilir hale geldiği için, artık para da dünya piyasasında tek bir ülkeye rekabet avantajı sağlayacak bir üretim faktörü olmaktan çıkmıştır. Döviz kurları ancak kısa süreler içinde önem taşımaktadır. Yönetim, üretimin belirleyici faktörü olma niteliğini kazanmıştır.

-Küresel ekonomide amaç kârın değil pazarın maksimize edilmesidir. Ticaret ise giderek artan oranlarda yatırımı izlemekte ve sonunda yatırımın bir işlevi haline gelmektedir.

-Ekonomi kuramına göre, etkili ekonomi politikaları oluşturabilecek tek birim, en azından en ağırlıklı birim ulus devletidir. Küresel ekonomideki birimler ise ulusal devlet, bölgesel bütünleşmeler, para, kredi ve yatırım akışlarıyla oluşan reel ve neredeyse özerk bir dünya ekonomisi olarak dünyanın tümünü bir pazar olarak gören küresel teşebbüslerdir.

¹⁶ M. Ögütçü, **Türkiye'de Yeni Bir Ekonomik ve Ticari Diplomasi Stratejisine Doğru**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/98-6/230, İstanbul, 1998, s.61.

¹⁷ Peter Drucker, **Yeni Gerçekler**, 5.Baskı, Çeviren.Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1996,ss.117-120.

-Ekonomi politikalarının oluşturulmasında giderek serbest ticaret ya da korumacılık değil, bölgeler arasındaki karşılıklı ilişkiler öne çıkmaktadır.

-Son zamanlarda küresel ekoloji kavramı önem kazanmıştır. Bu bağlamda çevre için küresel politikaların üretilmesi gerekmektedir.

-Küresel dünya ekonomisi fiili bir gerçeklik olduğu halde, kendisi için gerekli olan kurumlardan hala yoksundur. Söz konusu ekonomi için küresel bir hukuk gerekmektedir.

Artık ülke ekonomileri birbirlerinden bağımsız değiller. Yapılan doğrudan yatırımlar veya sermaye yatırımları ülkeler arasındaki bu ekonomik bağımsızlıkları ortadan kaldırmıştır. Üretimin ve finansın küreselleşmeler bağımsız ekonomileri artık birbirlerine bağımlı hale getirmiştir.

Üretimin Küreselleşmesi

Küresel üretim sistemleri, klasik işletme etkinliklerinden olan pazarlama ve üretim etkinliklerinin birbirinden kopartılması ve bu etkinliklerin merkez ve çevre ülkeleri arasında küresel bir işbölümü doğuracak biçimde yeniden örgütlenmesi esasına dayanmaktadır. Küresel üretim bu etkinlikleri uluslararası bir işbölümü altında çözerek riskleri farklı ülke ve farklı işletmelerin riski haline dönüştürmektedir. Aynı zamanda da hiyerarşik-hegemonik bir yapı altında üretimi pazarlamaya bağımlı kılarak, işletme etkinlikleri arasında ve bu yolla da uluslararası üretim ilişkilerinde yeni hegemonik bir yapı örgütlemektedir.

Bu yolla küresel üretim sistemi aynı malın üretimi için ikili bir rekabet sistemi örgütlemektedir. Merkez ülke firmaları marka ve uluslararası ağ kurma yarışı içerisine girerlerken, çevre ülkeler için bu rekabetin adı, küresel üretimden pay kapabilme yarışı, şekline dönüşmektedir ¹⁸ .

Üretim yerinin değiştirilmesi, maliyetleri minimize etmek üzere, üretimin bir bölümünün koşulları uygun olan ülkelere kaydırılması sürecini ifade ederken, 1970’li yılların başında tekstil ve mikro elektronik gibi sanayilerde üretim sürecinin belirli

¹⁸ Ahmet Alpay Dilmen, *Küresel Üretim* ,2003, www.aso.org.tr Erişim: 07.01.2005

bölümlerinin yer değiştirmesi hatta üretimin ülke dışında tamamlanması söz konusu olmuştur. Bu gelişimi üretim sürecinin parçalara ayrılabilmesi ve nakliye, haberleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler olanaklı kılmış ve karlı hale getirmiřtir¹⁹.

Küresel üretimin en önemli takipçisi ve kurucu öznesi ABD olmuştur. Bu anlamda, dünya sisteminin iki kutuplu bir yapıdan tek kutuplu bir yapıya doğru evrilmesi de küresel üretimin entegrasyonu için önemli bir katalizör işlevi görmüştür. Ancak yine de bugünkü görünüşü itibariyle küresel üretim süreçleri olgusunun daha çok bölgesel bir nitelik gösterdiği söylenebilir. Örneğin, Güney Amerika ve Çin'in bir bölümü ABD'nin, Güneydoğu Asya ülkeleri ve Çin'in başka bir bölümü ise daha çok Japonya'nın çevresinde örgütlenmişken, Türkiye, eski Doğu Bloğu ülkeleri, Arap yarımadası ülkeleri ve Afrika ise Avrupa'nın çevre ülkeleri görünümündedirler²⁰.

Finansın Küreselleşmesi

Küresel para piyasası; döviz işlemleri, küresel bonolar, kredi kartları gibi gittikçe artan miktarda spekülatif araçlardan oluşmaktadır. Günün her saatinde trilyonlarca dolar dünyanın belli başlı döviz piyasalarında saniyenin binde biri oranında hızlarda veri bitleri şeklinde dönmektedir. Bu baş döndürücü tutarın sadece yüzde onu kadarı mal ya da hizmet ticareti ile ilgilidir. Uluslararası para trafiği kendi başına bir amaç, son derece kazançlı bir oyun haline gelmiştir. Günün birinde teknolojinin eğlence sektörü dışındaki kumarın hizmetinde kullanacağı yolunda düşler olan John Maynard Keynes, kendi ifadesiyle bu kumarhane ekonomisin yükselişini öngörmüştür. Bankacılık etkinlikleri gittikçe daha fazla küresel ve daha spekülatif hale gelirken, milyonlarca insanın ve milyonlarca küçük işletmenin kredi gereksinimleri karřılanamamaktadır²¹.

Dünya ekonomisinde banka sermayesi giderek büyümektedir. Bunun nedeni merkez ülkelerde üretken yatırımların karlılığı düşük olduğu için, mali sermaye spekülasyona sıkışarak genişlemiş ve sermaye hareketleri küreselleşmeye başlamıştır.

¹⁹ Gülten Demir, *Küreselleşme Üzerine*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, No:56-1, Ocak-Mart, 2001, s.90.

²⁰ Ahmet Alpay Dilmen, **a.g.m.**, 2003, www.aso.org.tr Erişim: 07.01.2005.

²¹ Richard J. Barnet , John Cavanagh, **a.g.e.**, s.4.

Küreselleşme sürecinde ekonomik büyümeye paralel olarak, krediye olan talep arttıkça mali sermayenin de gücü artmıştır²².

- **Sosyo-Kültürel Küreselleşme**

Sosyo-kültürel küreselleşmenin ortaya çıkması, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak tüm dünya ülkelerinin Amerikan filmlerini izleyebiliyor veya küresel ürün/marka olarak ifade edilen çeşitli ekonomik varlıkları tüketebiliyor olması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aslında bu durum da toplumların paylaşımlarını ve etkileşimlerini arttıracak ortak bir paydanın gelişmesini sağlamak adına bir avantaj gibi gözükmeye karşın ulusal ve yerel kültürlerin yok olması ve toplumların aynılaşması sonucunu doğurmaktadır.

Sosyo-kültürel anlamda küreselleşme, gelişen iletişim ve haberleşme teknolojilerinin etkisiyle yaşanmaya başlamıştır. Özellikle uydu teknolojileri sayesinde binlerce kilometre uzaklıktaki bir merkezden yapılan televizyon/ radyo yayını rahatlıkla izlenebilmekte/dinlenebilmektedir. Bu süreç insanların dünya genelindeki önemli gelişmelerden anında haberdar olmasının yanı sıra kültürel anlamda da bir aynılaşma sürecini ortaya koymaktadır. Şöyle ki, birçok ülkenin çocukları Nickelodeon isimli çizgi film kanalını, Simpsons isimli çizgi diziyi izlerken, yine dünyanın çeşitli ülkelerindeki insanlar tüm dünya ile hemen hemen eş zamanlı olarak yeni filmleri ve klipleri izleyebilmektedir. MTV gibi uluslararası düzeyde yayın yapan müzik kanalları dünya gençlerinin aynı müziklerden hoşlanmalarını sağlamaktadır. Bu da yerel kültürlerin dejenerasyonuna, kültürel yozlaşmaya neden olmaktadır.

- **Siyasal Küreselleşme**

Küreselleşme süreci ile birlikte yaşanan ekonomik bütünleşmeler dünyanın siyasi yapısını da etkilemektedir. Ülkeler arasındaki ekonomik çıkar çakışmaları genel olarak siyasi anlaşmazlığın da nedenlerini oluşturmaktadır. Küreselleşme olgusu içerisinde ekonomik çıkarların bir noktada birleşmeye başlamasıyla birlikte siyasi anlaşmazlıklarda da azalma görülmeye başlanmıştır. Küreselleşen dünyada ulusal devlet

²² Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.33.

anlayışı yerini, uluslar üstü devlet anlayışına bırakmaktadır. Ekonomik globalleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan siyasi küreselleşme; iktisadi ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak devletin otoritesinin yavaş yavaş azalması ve sınırları olmayan bir dünyanın kurulmasıdır²³. Küreselleşme ile birlikte ulus devletin önemi giderek azalmaktadır. Ulus devletler artık kendi sınırları dahilindeki ekonomik faaliyetleri ve istihdam düzeylerini bağımsız olarak etkileyememektedir. Bunlar, uluslararası hareketliliğe sahip sermayenin tercihleriyle belirlenmektedir²⁴. Ayrıca siyasette küreselleşmenin etkisiyle beraber insan hakları, demokrasi gibi kavramlar tüm dünyada kabul görmeye başlamış, dünyanın tüm çehresi değişmiştir.

1.1.c. Küreselleşmeyi Hazırlayan Nedenler

Küreselleşme sürecini doğuran ve sürecin temel dinamiği olan eğilimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojiye yüksek teknolojiye, ulusal ekonomiden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetsel ve örgütsel faaliyetlerde çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır.

Süreci doğrudan etkileyen faktörler başta çok uluslu işletmeler olmak üzere sermayenin uluslararasılaşması ve vatansız para, teknoloji transferi, teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojileri başlıkları altında toplanmaktadır. Bu başlıkların hepsi küreselleşmenin oluşumunda önemli yer tutmaktadırlar.

Günümüzdeki dört önemli hareketlilik, küreselleşme olgusunu hızlandırmaktadır. Bunlar; insan hareketliliği, sermaye hareketliliği, enerji hareketliliği ve kuvvet hareketliliğidir. Bu hareketlilikler küreselleşmenin gerçekleşmesinde ve hızla yayılmasında etkin olmuşlardır.

²³ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.28.

²⁴ Paul Hirst ve Grahame Thompson, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Çev: Çağla Erdem ve Elif Yücel, Ankara, Dost Kitapevi, 1993, ss.209-210.

Küreselleşmeyi hazırlayan etmenler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Küreselleşmenin Gelişimi

Kaynak: Aylin Pira, Küresel Köyde Neler Tartışılıyor Ege Üniversitesi Basımevi,2004, s.5
(Aslı için bkz.:Baskın Oran, ‘Küreselleşme ve Azınlıklar’ s.9.)

	Birinci Küreselleşme	İkinci Küreselleşme	Üçüncü Küreselleşme
İtici Güç	Denizlerdeki gelişmeler, Merkantalizm	Sanayileşme ve doğurduğu gereksinimler	1970’lerde çokuluslu şirketler, 1980’lerde iletişim devrimi, 1990’larda Batının rakibinin kalmaması
Yöntem	Önce keşif sonra askeri işgal	Önce misyonerler sonra keşifler sonra ticaret şirketleri sonra işgal	Kültürel ideolojik etki (eko. Siyasal, Sosyal) böylece ülkenin her yanı kendiliğinden etkileniyor
Haklı Gösteriş	Putperestlere Tanrı’nın dinini götürme	Beyaz adamın Yüku, uygarlaştırıcı görev, ırkçı teoriler	En yüksek uygarlık düzeyi, uluslararası topluluğun iradesi, piyasanın gizli eli, küreselleşme herkesin ortak çıkarıdır.
Sonuç	Sömürgecilik	Emperyalizm	Küreselleşme

Çok Uluslu İşletmeler

Yapılan araştırmalara göre küreselleşme sürecinin en önemli dinamiği olan ve bugün sayıları 27 binin üzerinde olan çok uluslu işletmelerin en geniş tanımı diğer ülkelerde şirketlere sahip olan ve onları denetleyen işletmeler olarak yapılabilir²⁵.

Karmaşık bir yapıya sahip olması nedeni ile tanımında birleşilememiş olan bu işletmeler için ortak kabul gören iki nokta bulunmaktadır: Doğrudan üretime dönük olmaları ve etkinliklerini çok sayıda ülkede göstermeleri.

²⁵ Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetim**, Ekin Kitapevi, Bursa 2001, s.20.

Ömer Akat bu işletmeleri yönetim açısından üç ayrı başlıkta değerlendirir²⁶.

- a) **Tek Merkezli İşletmeler:** Bu işletme tipinde ana şirket, yönetime egemen olup bulunduğu ülkede kullanılan yönetim biçimini en üstün olarak görmekte ve diğer ülkeleri de bunları kullanmaya zorlamaktadır. Bunlar ülke isimleri ile adlandırılır. Örneğin, Amerikan İşletmeleri gibi.
- b) **Çok Merkezli İşletmeler:** İşletmelerin üretim ve karar almaları coğrafi bölgelere göre değişiklikler göstermektedir. Yönetimin egemenliği tek bir merkezden ziyade, belirli yerel merkezlerde toplanır. Yavru firmalara daha fazla özerklik tanınmıştır.
- c) **Dünya Merkezli İşletmeler:** Bu tipte ise tüm yöneticiler çok sıkı haberleşme ve işbirliği içerisinde dirler. Kararlar, ancak, tüm dünyadaki gelişme ve problemlerin esaslı bir şekilde analiz edilmesinden sonra ana şirket seviyesinde verilir; ama yavru şirketlerin ihtiyaç ve gereksinimleri de ihmal edilmez. Tam tersine faaliyet gösterilen ülkelerin bir vatandaşı imiş gibi davranılır. Yöneticiler için teşvik tedbirleri yalnız yavru firmanın menfaati yönünde değil, aynı zamanda ana firmanın çıkarları doğrultusunda düzenlenir. Tek merkezli şirketlerden en büyük farkı, yavru şirket yöneticilerinin de başarılı oldukları takdirde, “işe göre adam” politikası çerçevesinde, ana şirkette de görev alabilmesi için daima iş fırsatlarının bulunmasıdır. Ayrıca, bu işletmeler, iki ülkede oluşacak pazarlardan ziyade, tüm dünya ülkelerine hizmet verecek şekilde faaliyet gösterir ve reklam yaparlar. Örneğin Benetton ve Coca-Cola gibi.

Hasan Tutar işletmelerin küreselleşmesini üç önemli faktöre bağlamaktadır²⁷:

1. Haberleşme ve uydu teknolojisindeki gelişmeler. Özellikler bilgisayar ve uydu teknolojisi arasında ki gelişmeler en başta organizasyonda ki hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir.
2. Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve coğrafi anlamada küreselleşme gibi gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler sistem yaklaşımı ile birlikte, kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan, işletmeleri, ulusal sınırların dışını da düşünmeye zorlamıştır. Bu, bir yandan işletmeleri faaliyetlerinde etkinlik kriterini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimler hemen cevap verecek esnek organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.
3. İnsan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, bütün değişimleri insana bağlı ve bağımlı olduğunun düşünülmesi, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi gibi yaklaşımlar yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü biçimde etkilemişlerdir.

İşletmelerin çok uluslu işletme haline gelmek için geçmeleri gereken aşamalar söz konusudur. İşletmelerin hepsi bu aşamaları tek tek yaşamayabilir birkaç basamağı atlayarak ta çok uluslu işletme olabilirler ancak yaşanan süreç Ömer Akat tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır²⁸.

²⁶ Ömer Akat, **a.g.e.** s.20.

²⁷ Hasan Tutar, **a.g.e.** s.87.

²⁸ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.22.

1. Aşama: Yerli işletme kendi ülkesinde ki aracı pazarlama kuruluşları ile malını dış ülkeye ihraç etmeye başlar.
2. Aşama: Yurt dışında satışlar arttıkça, işletme, dış pazarlarda ki alıcı veya ithalatçılar ile dolaysız olarak ilişki kurar. Bu yüzden kendi bünyesindeki ihracat işlerini üstlenecek bir bölüm kurar.
3. Aşama: İşletme dış pazarlarda satışları yürütecek ve teşvik edecek, o ülke alıcıları ile ilişki kuracak bir şube açar.
4. Aşama: Faaliyet gösterilen ülkede satış şubesi fonksiyonlarını görecektir bir firma kurulur. Böylece, satış firmasının yetkileri ve faydalanabileceği alanlar genişler, bağımsızlığı artar.
5. Aşama: İşletme, mamulünü yabancı pazarda anlaşmalı imalat, montaj veya diğer üretim faaliyetleri ile üretmeye başlar.
6. Aşama: 5. aşamada kurulan imalat ile işletme, yabancı pazarda yavru firması aracılığı ile hem üretim faaliyetlerine hem de mamulü pazarlamaya başlar.
7. Aşama: Yukarıdaki aşamaları takip edecek şekilde işletme diğer ülkelerde de faaliyete geçer. Böylece işletmenin çok uluslaşması gerçekleşir.

Yaşanan teknolojik gelişmeler üretim maliyetlerinin düşmesini, ulaşım olanaklarının ucuzlaması ve hızlanmasını, iletişim olanaklarının artmasını sağlayarak işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için kolaylıklar sağlamıştır.

İşletmeler küreselleşirken yeni pazarlara ulaşmak, incelemek ve faaliyetlerini oluşturmak için yukarıda sözü geçen aşamalardan geçerler. Faaliyet gösterilen ülke sayısı arttıkça işletmenin yeni pazarlara girişi kolaylaşır. Böylelikle işletmenin küreselleşmesi gerçekleşir.

Teknolojik Gelişmeler ve Bilgi Teknolojileri

Ekonomi bilimcileri, genel olarak küreselleşmeyi 1980'lerden sonra ortaya çıkan bir olgu olarak değerlendirmekte ve küreselleşmenin, teknolojik gelişme ile çok yakından ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler hizmet sektörünün dünya ticaretindeki payını arttırmış, klasik üretim faktörlerinin yerine, yeni bir üretim faktörünü, bilgi faktörünü eklemiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbirlerini tamamlayıcı ve bağımlı bir biçimde gelişmesi, bilginin üretilmesi, bilgi akışının daha etkili bir biçimde olması devrim niteliğinde

yenilikler ortaya çıkarmıştır. Bütün bu yenilikler, küreselleşmeye temel dinamikler sağlamış ve sürecin hızlanmasına katalizör etkisi yapmıştır²⁹.

Teknoloji, küreselleşme sürecinde yeterli koşul değildir, ancak, olmazsa olmaz koşuldur. Günümüzde olağanüstü bir hızda ucuzlayarak yaygınlık kazanan enformasyon teknolojileri, dönüşümü hızlandırmaktadır. Nitekim 1945 yılından bu yana okyanus ötesi nakliye bedelleri yüzde 50; hava taşımacılığı maliyetleri yüzde 80 ve transatlantik telefon bedelleri yüzde 99 oranında gerilemiştir³⁰.

Küreselleşmenin olmaz ise olmaz koşulu olarak ifade edilen teknoloji sayesinde tüm dünya piyasaları anında takip edilebilmekte sıcak para olarak tabir edilen sermaye bir gün içerisinde bir ülke borsasından diğerine geçebilmekte ve ülkelerin ekonomik dengeleri üzerine etki yapabilme olanağını küresel aktörlere verebilmektedir.

Teknoloji Transferi

Teknoloji iki şekli ile küresel ticaretin konusu olabilir; bunlardan birincisi, mal ticaretini geliştirmesidir. Teknoloji burada yeni malların bulunmasına ya da, mevcut olanların geliştirilmesine, daha düşük maliyetle ve kaliteli üretilmesine olanak sağlayarak dış ticareti geliştirici etkide bulunur; diğeri de, doğrudan teknolojinin kendisi uluslararası ticaretin konusu olabilir. Teknoloji sadece somut bir alet değildir. Bir işin nasıl yapılacağını gösteren teknik bilgi, beceri ve “know-how”lardan oluşan bir değerdir. Teknolojinin bu anlamda uluslararası ticaretin konusu olması, onun, bir yabancı firma ile lisans anlaşması yapmak, patent satın almak yolu ile transfer edilmesi yolu ile olur. O halde bir firmanın yenilik getirici bir teknolojiye ulaşmasının iki yolu vardır; onlardan biri, yenilikleri doğrudan o firmanın kendisinin icat etmesi, diğeri de başkaları tarafından üretilen transfer edilmesi ya da taklit edilmesidir³¹. Her iki durumda da teknoloji transferi küreselleşmeye hizmet eden bir süreç olma durumunu korur.

²⁹ Hasan Tutar, **a.g.e.s.27**.

³⁰ Veysel Bozkurt, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Basım, İstanbul, 2000, s.27.

³¹ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayınları, İstanbul, 1998, s.744.

Sermayenin Uluslararasılaşması ve Vatansız Para

Tarihçiler genellikle uluslararası çağdaş finansın kökenlerini İtalyan bankalarının ticareti kolaylaştırmak için yabancı ülkelerde geçici şubeler açtıkları 13. yüzyıl İtalya'sına dayandırırılar. Ancak, günümüzde dünyanın pek çok yerinde bulunan türde çok uluslu sürekli bankacılığın geçmişi en fazla 19. yüzyıla kadar gitmektedir.

Uluslararası bankacılık 19. yüzyıl emperyalizminin hem bir yan ürünü hem de yayılıma aracı oldu. Büyük Britanya İmparatorluğu beş kıtaya yayılırken İngiliz bankaları da onu izledi. Diğer emperyalist güçler de onları izledi. Ancak, 1945'e kadar uluslararası finans dünyası İngilizlerin hâkimiyeti altında kaldı. ABD' de ise 1913 tarihli federal reserve yasasına dek ulusal bankaların yabancı şube açmaları yasaktı³².

Son yirmi yılda ortaya çıkan, belli bir mekanı olmadığı gibi, hiçbir denetime de bağlı olmayan para olarak tanımladığımız küresel para piyasası, döviz işlemleri, küresel bonolar, Master Card'lar, Euroyen ve paranın yeniden paketlenip satılmasına olanak veren ve gittikçe artan miktarda yaratıcı ve spekülâtif araçlardan oluşmaktadır. Bu piyasa geçmişin donuk, gri bankalarından çok, bir kumarhaneler zincirine benzemektedir. Günün 24 saati trilyonlarca dolar dünyanın belli başlı döviz piyasalarında saniyenin binde biri hızla veri bitleri şeklinde dolaşmaktadır. Bu baş döndürücü boyuttaki tutarın ancak %10 kadarı, mal ya da hizmet ticareti ile ilgilidir. Bugün uluslararası para trafiği kendi başına bir amaç ve son derece kazançlı bir oyun haline gelmiştir³³.

Günümüzde ortalama bir işlemle gününde yaklaşık 1.5 trilyon dolar değerinde para el değiştiriyor. Bu dolaşım hızı dünya ölçeğinde büyük bir gücü ifade etmektedir ve sermayenin her hareketinde, hem küresel hem de yerel düzeylerde gücün yeniden dağılımı söz konusu olmaktadır. Küreselleşme olgusu en fazla finans alanında söz konusudur. Finans kendisi için en karlı yatırım alanını bularak orada yatırım yapmayı istemektedir.

³² Richard J. Barnet, John Cavanagh, **Küresel Düşler**, Medya, İstanbul, 1995, s.285

³³ Richard J. Barnet, John Cavanagh, **a.g.e.**, s.4.

Sonuç olarak küreselleşmenin temelini ekonomik sebeplerden aldığını ifade eden pek çok tanımı ile karşılaştırmaktayız. Ancak bu temel insanoğlunun yarattığı teknolojik gelişmeler olmaksızın oluşamayacak bir yapıdadır. Tekerleğin icadı ve atların evcilleştirilmesi ile beraber insan artık daha rahat hareket eder, eşyalarını daha kolay taşıır hale gelmiştir. İnsanların yer değiştirme ile etkileşimlerinin artması aslında küreselleşme hareketlerinin temelini oluşturmuştur.

Küreselleşme çok boyutlu bir kavramdır. Sadece ekonomik açıdan onu değerlendirmek oldukça eksik bir değerlendirme yapma anlamına gelecektir. Siyasi, toplumsal, kültürel anlamda küreselleşme yaşanmaktadır. Dünya giderek daha fazla bir tek kutup iradesine girmekte ve ABD dünya jandarması olarak hareket etmektedir.

Michael Jackson'ın cenazesi tıpkı Lady Diana'da olduğu gibi tüm dünya tarafından izlenmekte, Orhan Pamuk Türkçe yazdığı bir kitap ile Nobel Barış dln alabilmektedir. Bu durumun olumlu açıdan bakıldığında toplumların paylaşımının artışı olarak algılanabilir. Ancak bir de zıt bakış açısı ile toplumların aynılaşması nedeni ile ulusal ve yerel kültürün yok olması anlamını da taşımaktadır. Hindistan açıklarında bir adada yaşıyan ve dünyanın en eski kabilelerinden birisi olan Bo kabilesinin soyunun tkenmemesine karşı 65 bin yıllık tarihi olan Bo dilinin artık hiç kimse tarafından konuşulmaması buna bir örnektir.

Küreselleşme insanlığın geleceği olma durumundadır. Karşı olmak veya yandaş olmak küreselleşmenin gelişim sürecini etkilemeyecektir. Var olan ve gelişmekte olan teknoloji, ulaşıım olanakları ve ekonomik süreç bu durumu güçlendirmektedir. İnsanlık giderek dünyanın tek bir şehir olduğu bir konumuna yaklaştırmaktadır. Dolayısı ile krselleşmenin göz ardı edileceği herhangi bir faaliyet sonuçta ulaştımak istediği noktaya ulaşamayacaktır.

Küreselleşmenin ardındaki itici glerden biri olarak ifade edilebilecek olan küresel işletmeler bu süreci hızlandıran hem ekonomik hem de tüketim kültürü anlamında dünyayı tek çatı altında birleştirmekte olan yapıdadır. Özellikle dünya

gençliği tarafından tıpkı ortak bir dilin sembolü gibi kullanılmakta ve tüketilmekte olan markalar, tüketimleri yolu ile dünyada yeni ortak bir dilin oluşumuna neden olmaktadır. Bu ortak dili oluşturmakta olan dünya ticaret sahnesindeki işletmelerin, markaları aracılığı ile kıyasıya bir rekabet içinde oldukları gözlenmektedir.

1.2 REKABET OLGUSU VE KÜRESEL REKABET

1.2.a. Rekabet Kavramı

İşletme yönetiminin temel görevlerinden biri, işletmeyi, kaynakları ve hedefleri ile tutarlı, sağlam rekabetçi temellere oturtacak güvenli yolları bulmaktır. Hemen hemen tüm işletmeler, faaliyette bulundukları alanlarda rakiplerine karşı farklı bir üstünlük elde etme peşindedirler. Tıpkı canlılarda olduğu gibi, her işletme rakibinkinden farklı bir üstünlük ile yaşayabilir³⁴. Bu neden ile rekabet, işletmeler arasında uzunca bir süredir var olan ve işletmeler var oldukça devam edecek olan bir kavramdır. Bu durumda önemli olan işletmenin sahip olduğu üstünlüğün geçerlilik durumudur.

Rekabet kavramı çok yeni bir kavram değil, ekonomik anlamı ile baktığımızda 19. yüzyıldan itibaren giderek daha ön plana çıkan bir kavram olmuştur.

Heaton, kitabında rekabet ve ilerleme kelimelerinin bu dönemin en önemli sözcükleri olduğunu ifade eder. Ancak rekabet olmadan ilerlemenin olmayacağı görüşü döneme hâkim düşüncedir. Kitabında yer verdiği klasik iktisatçılara göre rekabet refaha giden yol, etkenlik güdüsü, yetersizliğin düşmanı, tüketicinin koruyucusu ve hiç kimsenin milli gelirden hak ettiğinden daha fazla pay almamasının en iyi güvencesi idi³⁵.

Rekabet, serbest piyasa ekonomisinin zorunlu bir şartı olup, serbest piyasa rejimi de serbest piyasa modelinin bir başka adıdır. Rekabete dayalı bir ekonomi sadece kaynakların etkin kullanımını sağlamaz aynı zamanda rakip malların fiyatlarının

³⁴ A. Hamdi İslamoğlu, **Hizmet Pazarlaması**, Beta, İstanbul, 2006,s.95.

³⁵ Hearbert Heaton, Aydoğmuş **Avrupa İktisat Tarihi**, Çev: Mehmet Ali Kılıçbay, Osman, II.Cilt s.217.

düşmesine, pazarda daha büyük paya sahip olmak isteyen işletmelerin kalitelerini arttırmalarına ve yeni teknolojileri üretimde kullanmalarına yol açar³⁶.

Sürekli değişen ve önceden tahmin edilemez hale gelen piyasa ve pazarlarda devamlılıklarını sürdürmek isteyen kuruluşlar, bugün tehlike altındadır. Rekabet üstünlüğünü elde ederek geleceklerini garanti altına almak isteyen işletmelerin başarısı, sürekli dinamik bir yapıda olmalarına bağlıdır. Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha serttir. İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda en çok konuşulan konuların başında değişim gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir³⁷. Rekabet örgütlerde meydana gelen gelişim ve değişimin nedenlerinden bir tanesi konumundadır. Rekabet aslında kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda bunu belirleme yoludur.

Türk Rekabet Kurumu internet sitesinde yer alan sözlüğünde rekabeti; mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışı ifade etmektedir³⁸ şeklinde tanımlamaktadır.

İktisadi anlamı ile bakıldığı zaman rekabet, ekonomik alanda faaliyette bulunanların daha iyiye ulaşmak, daha çok maddi imkâna kavuşmak ve her şeyden daha çok pay alması için yarışmasıdır.³⁹ Rekabet bir pazarda tüketicilerin ilgisini kazanmak için satıcıların birbiri ile yarıştıkları bir mücadele biçimidir. Rekabet içinde, birçok tarafın kıt kaynaklar, güç, bağımlılık ya da başka amaçlar için aktif olarak yarıştıkları durum olarak da tanımlanabilir. Rekabet taraflardan her birinin pazar pozisyonunu nispi olarak geliştirecek yöntemleri araştırıp bulduğu bir savaşma hareketidir⁴⁰.

³⁶ Hasan Sabır, **Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları**, Derin, İstanbul, 2002, s.5.

³⁷ Pira, Aylin, **Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tartışılıyor**, E.Ü Basımevi, 2004, s.83.

³⁸ <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=551> Ulaşım Tarihi 25.10.2009.

³⁹ Hasan Sabır, **a.g.e.**, s.5.

⁴⁰ A. Hamdi İslamoğlu, **a.g.e.**, s.96.

II. Dünya Savaşı'ndan 1970'li yılların sonlarına kadar dünyada hüküm süren bir ekonomik kriz ve üretim metotları sonucunda yoğun rekabet ortamı doğmuştur. Teknolojik gelişmenin yavaş olduğu dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü iken pazarlara büyük hacimde üretimle çıkabilen işletmeler, kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak rakiplerini geride bırakmışlardır.

Teknolojinin yaygınlaştığı, 1970'li yıllarda, üretim öğelerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır. 80'li yıllara gelindiğinde ise rekabette yeni bir boyut vardır; kalite. Ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler kalite aramaktadırlar. Zamanla kalite kavramına sürekli gelişim, hız, maliyet eklenmiştir. Teknolojik gelişmeler, verimlilik artışı, dünya pazarının küreselleşmesi, yeni ürün sunma sürelerinin kısalması ve sürekli değişen müşteri gereksinimleri gibi belirleyicileri olan 1990'lı yıllarda rekabet unsurlarının ilave arkadaşı mükemmeliyettir. Adam Smith'den bugün yönetim yaklaşımları, rekabet avantajı yakalayabilmek için Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma ve artık 6 Sigma gibi yeni teknikler ile bütünleşmektedir⁴¹.

İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde üretim maliyeti, kalite ve standartlara uygunluk, nitelikli iş gücü, üretim teknolojisi ve Ar-Ge faaliyetleri, pazar payı son derece önemli faktörler iken işletme içi etkenler arasında ürünün kalitesi maliyeti ve fiyatı önemlidir. Verimlilik, karlılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, organizasyon ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı yenilik ve yaratıcılık; işletme dışı etkenler arasındaki etkenler arasında ise devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye olan müdahalesi, uluslararası ticaret sistemi, tüketicilerin bilinç düzeyi, işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyi, ekonomi, fiyatlar ve döviz kurlarındaki istikrarın, yabancı yatırımcıların ilgisi, ülkenin doğal kaynakları ve doğal zenginlikleri, hukuki sistemi, mali piyasaların gelişmişlik düzeyi, enerji ulaştırma ve iletişim alt yapıları sayılabilir⁴².

⁴¹ Aylin Pira, **a.g.e.**,s.84.

⁴² Aylin Pira **a.g.e.**, s.86.

Rekabet edebilme yeteneği; işletmelerin en iyi uygulamaları araştırma, belirleme, özümseme ve geliştirebilmesi olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin günümüz dinamik rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için; müşteri odaklılık, kalite, esneklik, maliyet, yenilik ve rekabet araçlarına sahip olması ve bu araçlardaki etkinliklerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir⁴³.

Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni fırsatları elde etmek, değışen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindendir⁴⁴.

Rekabet günümüz ekonomilerinde varlığı göz ardı edilemeyecek bir kavram. Rakiplerin faaliyetlerini değerlendirmeden hareket etmek işletmelere rekabette zararlar getirecektir. Günümüzde rakibinizi takip etmek ve faaliyetlerinden haberdar olmak ve karşı stratejiler geliştirmek işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde kilit konumdur. Bu rekabet sırasında hangi tekniğın izleneceğı ise işletme yöneticilerinin vereceğı kritik bir karardır.

1.2.b. Rekabet Teknikleri

Rekabet konusunda pazarlamacıların üç çeşit düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Bunlar; Aktif Düşünce, İlmli Tutum, Pasif Tutumdur⁴⁵.

Aktif Düşünce; bu düşünce tarzı içerisinde işletmeler rakibin zararına, kendi pazar paylarını ve konumlarını yükseltmeyi vazgeçilmez bir amaç olarak benimser. Yani, yasalara, törelere ve ahlaka uygun olmak koşulu ile elde edilebilecek karlardan daha azına razı olunmamalıdır. Bu mantığa göre bir işletmenin kar etmesi için diğlerinin zarar etmesi gerekmektedir.

⁴³ Mahmut Tekin, Muammer Zerenler, **Esnek İşletme**, Nobel Yayınevi, 2007, Ankara s.18.

⁴⁴ M.Şerif Şimşek, H.Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değışim**, Çizgi Kitabevi,Konya 2003, s.83.

⁴⁵ A.H. İslamoğlu, **a.g.e.**, s.96.

İlimli Tutum; rakibin de zararına olacak pazar payı artışı için fazladan bir gayret göstermek pek anlamlı değildir. Nedeni ise pazarda meydana gelecek büyümenin işletme için yeterli olacağının kabul edilmesidir. Bu mantığa göre birinin kazanması için başkasının zarar etmesi her zaman gerekmemektedir.

Pasif Tutum; pazar büyümesi ile beraber herkesin büyüyeceği düşüncesine dayalı bir düşünce tarzıdır.

Eğer bir sanayide faaliyet gösteren işletmelerin arasındaki rekabet düşük ise işletmeler fiyatları arttırma ve daha fazla kar elde etme imkânı bulabilirler. Yani, bir sanayideki işletmeler arasındaki güçlü rekabet karlılık açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında süren rekabeti şekillendiren üç faktör bulunmaktadır⁴⁶:

1. *Sanayinin Rekabetçi Yapısı*: Bir sanayinin rekabetçi yapısı, o sanayide faaliyet gösteren işletmelerin sayı ve büyüklüklerine bağlıdır. Sanayi yapıları dağınık ve bütünsel yapılar arasında değişik konumlarda yer alabilmektedir. Dağınık sanayi yapısında belirli firmaların üstünlüğü olmaksızın çok sayıda işletme rekabeti sürdürmektedir. Tamamen bütünsel sanayide ise tek bir işletme ya da hâkim konumda bir işletme bulunmaktadır. Genel olarak sanayi kolları çeşitli ölçülerde bu iki konum arasında farklı yerlerde bulunabilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu dağınık bir sanayide en uygun strateji mümkün olduğunca maliyetlerin minimize edilmesidir. Bütünsel bir yapıda ise işletmeler karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. İşletmelerden birisinin gerçekleştireceği rekabetçi faaliyet doğrudan diğer rakipleri etkileyecek ve onları da benzer bir harekete sevk edecektir. Yani sanayide rekabetçi bir faaliyet rakiplerin pazar payını doğrudan etkileyecektir.
2. *Talep Koşulları*: Bir sanayi kolunda süregelen rekabetin şiddetini belirlemede talep koşulları önemli rol oynamaktadır. Eğer pazar büyüyorsa ve talepte artış var ise bu işletmeler için önemli bir fırsat oluşturacaktır. Aksi durumda ise azalan talep işletmeler arasında pazar payı ve gelirleri korumak için önemli bir mücadele ortaya çıkacaktır. Eğer bir sanayide talep azalması var ise işletmeler ancak birbirlerinin pazar paylarından alarak büyümeyi sürdürebilirler.
3. *Pazardan Çıkış Engelleri*: Sanayi kolunda talep azalırken, çıkış engelleri işletmeler için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Eğer çıkış engelleri çok güçlü ise, bir işletmenin istemediği halde avantajı olmayan bir sanayiye mahkûm olması söz konusu olabilir. Bir sanayi kolunda çıkışı engelleyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir.
 1. Alternatifi olmayan, satışı zor ya da imkansız bina ve ekipman yatırımı işletmelerin bir piyasayı terk etmesine engel olabilir.
 2. Bir sanayi kolunu terk etme sonucu çalışanlara ödenmesi gereken büyük miktarda para çıkışı için bir engel olabilir.
 3. Bir işletmenin uzun süredir faaliyet gösterdiği sektörü rasyonel olmayan sebeplerle bırakmak istememesi.
 4. İşletme birimleri arasındaki stratejik ilişkiler, tedarik ilişkileri sanayi kolunu terk etmeye engel olabilir,

⁴⁶ Akın Şimşek, **a.g.e.** ss. 96-97.

5. Ekonomik anlamda sektöre mutlak olarak bağımlılık da bir çıkış engeli olmaktadır.

Bir pazarın işlemesi, büyümesi için, teşebbüslerin bu pazarda rekabet etmesi gerekir ama çoğu zaman unutulmuş şey ise teşebbüslerin aynı zamanda ortak davranış kurallarını belirlemelerinin gerekliliğidir. İçerisinde bütün vuruşların serbest olduğu vahşi bir rekabet oluşur ise pazar bütünü ile çabucak yıkıma gidecektir ve onun ile birlikte herkes uzun dönemde kaybedecektir. O halde yerleşik teşebbüsler, ani bir dengesizliği engellemek için rekabeti dengede tutmaya ve sınırlandırmaya eğilimli olacaklardır⁴⁷.

Rekabeti aksatan ortamlar piyasa içi ve piyasa dışından kaynaklanan etkenler olarak ikiye ayrılabilir. Piyasa içinden kaynaklanan etkenler piyasadaki koşullar ile yakından ilişkili olup, rekabete piyasanın içerisinden yapılan müdahaleler olarak da adlandırılabilir. Bu durum piyasada yer alan birkaç firmanın anlaşarak diğer rakiplerini ortadan kaldırma veya yeni rakiplerin piyasaya girişini engelleme amaçlı hareketleri olabilir.

Dış kaynaklı faktör ise, devletin piyasaya olan müdahalesidir. Müdahale piyasa mekanizmasının tamamen veya kısmen devre dışı bırakılması anlamını taşır. Rekabet politikası uygulamaları da bir tür devlet müdahalesi olsa da esas itibarı ile serbest rekabeti koruma amaçlıdır. Rekabetin aksadığı ortamlar olarak oligopol ve tekol piyasaları ifade edilebilir.

a) *Tekol*: Çok alıcının ve tek satıcının olduğu durumdur. Üretim ve satış tek işletme üzerinden yürür. Tüm bir endüstri çıktısının tek bir satıcı tarafından kontrol edildiği durum olarak tanımlanabilir.

b) *Oligopol*: Piyasada az sayıda firma birbirine benzeyen veya birbirine yakın ikamesi olan mallar üretiliyorsa oligopol halinden söz edilir. Bu piyasalarda piyasanın büyük bir kısmı az sayıdaki üretici veya firma tarafından tutulmaktadır. Firmaların tek başlarına fiyatları etkileyebilme imkânları

⁴⁷ Herve Dumez, Alain Jeunemaitre, **Avrupda Rekabet**, Çev: Mehmet Mukadder Yakupoğlu, Mor Yayınları, Ankara, 1999, s.55.

vardır. Ancak kararlarında diğer firmaların etkilerini de göz önünde bulundururlar.

1.2.c Küresel Rekabet

II. Dünya Savaşı'ndan sonra üretim faktörlerinin benzerlik göstermesi ve küreselleşme, uluslararası rekabetçi üstünlük kavramını ortaya çıkartmıştır. Dünya ekonomisindeki küreselleşme ve serbestleşme trendi ile birlikte gittikçe sıklıkla kullanılmaya başlanan uluslararası rekabet kavramı, her ne kadar makro ekonomik açıdan ülkelerin rekabet gücünü karşılaştıran bir kavram olarak görünse de aslında mikro ekonomik üretici birimlerinin uluslararası piyasada rekabet yönünden üstünlüklerini karşılaştırmalı olarak ortaya koyan bir kavramdır. Yani bir ülkede üretilen mal / hizmetlerin diğer ülkelerde üretilenler ile fiyat, kalite, farklılık açısından rekabet edebilmesini öngören ve ekonomik, sosyal gelişme açısından zincirleme etkisi bulunan uluslararası rekabet gücü tek tek işletmelerin rekabet gücünden daha fazla bir şey ifade etmektedir. Ülkenin ekonomik yapısı, teknolojik alt yapısı, üretim kalitesi, maliyetleri ve farklılaşması, piyasa yapıları, teknoloji üretim kapasiteleri ve dinamiği, entelektüel kapasitesi, imajı ve iletişim yetenekleri de ülkenin rekabet gücünün önemli parçalarıdır. Ülkelerin rekabet gücü işletmelerin toplam rekabet gücünden öte bir şey olsa da işletmelerin bu süreçte ki katkıları büyüktür⁴⁸.

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi, rekabetin küresel düzeye taşınmasıdır. İşletmeler artık sadece ülkelerindeki rakiplerle değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki rakip işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelere, maliyetlerini rakiplerinin altına düşürme ve iş veya işletme stratejilerini küresel düzeye çıkarma zorunluluğunu getirmektedir. Bu amaçla işletmeler, etkinliklerini artırabilmek için, birleşme ya da devralma yoluyla ihtiyaç duyulan ölçeğe ulaşmaya çalışmakta veya stratejik hareket tarzıyla küresel pazarlarda rekabet etme yolunu seçmektedir. Bu sayede küreselleşme süreci işletmelere yeni rekabet imkânları

⁴⁸ Aylin Pira, **a.g.e.s.85**.

sağlamıştır. Bu imkânlar; rekabet avantajının artması ve yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesi gibi konulara bağlı olarak incelenebilir⁴⁹.

Dünya ticaretindeki serbestleşme bir yandan dünya ekonomisinin gelişimi bakımından önemli fırsatlar yaratırken diğer yandan da ülkeler arasındaki rekabeti şiddetlendirmektedir. Bu bağlamda yeni ekonomik düzenin en önemli unsuru piyasa ekonomisi ve beraberinde getirdiği rekabet olgusu olmaktadır. Ulusal ve küresel boyutta rekabetin belirleyici olduğu bu ekonomik düzende devletin rekabeti düzenleyici faaliyetleri, piyasaların rekabet şartlarına uygun biçimde çalışması, böylelikle, özel çıkarlar ile toplumsal yarar arasındaki hassas dengenin kurulması ve korunması, bunlara ek olarak ulusal düzenlemeler ile uluslararası düzenlemeler arasındaki uyumun sağlanması giderek önem kazanan konular olacaktır⁵⁰.

Küreselleşmenin günümüz dünyasına en önemli etkisi; işletmelerin rekabet yapısını etkilemesi ve işletmelerin geleneksel üretim faktörlerinin yanı sıra artık bütün bunlardan daha önemli hale gelen bilgi kavramının öneminin artmasıdır. Günümüz iletişim araçlarının sağladığı büyük imkânlar ile küçülen dünya ekonomisinde ki rekabet gücü, yeni teknolojiler üretmek ve bu yeni teknolojileri hızla üretime dönüştürebilme yeteneğine dayanmaktadır⁵¹.

Günümüzde küreselleşme birçok sektörde rekabet koşullarını çeşitli yönlerde etkilemekte, kimi sektörlerde bu koşulları tamamen değiştirirken kimilerinde önemli farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Bazı sektörler göreceli olarak önemsiz hale gelmekte, hatta tamamen ortadan kalkmakta, bazı sektörler ise daha önemli hale gelmekte, hatta yeni sektörler oluşmaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler küreselleşme sonucu artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşmalar küresel alanda işletmelerin geçmişe nazaran oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmiştir⁵².

⁴⁹ Bünyamin Akdemir, *Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/17.pdf

⁵⁰ Hasan Sabır, **a.g.e.** s.94.

⁵¹ Mahmut Tekin ve Muammer Zerenler, **Esnek İşletme**, Nobel Yayınevi, 2007, s.1.

⁵² M.Şerif Şimşek ve H.Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, Konya 2003, s.83.

Aylin Pira kitabında küreselleşme ve rekabet arasındaki ilişkiyi çeşitli alıntılar da yaparak şu şekilde aktarmaktadır. Küreselleşme, dünya üzerinde hiper-rekabet ortamı yaratmış, rekabet uluslararası boyutlara taşınmıştır. Küreselleşmenin rekabet üzerindeki en belirgin etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür⁵³:

- Uluslararası sınırların ortadan kalkması: Günümüz küresel rekabet anlayışında dikkat çeken en önemli noktalardan bir tanesi uluslararası sınırların kalkmış olmasıdır. Son yirmi yıl zarfında, küreselleşme ile birlikte, mal aktarımlarının önündeki engellerin kaldırılması ve gümrük tarifelerinin düşürülmesi konularında önemli ilerlemeler kaydedilmiş ve bunun sonucunda da işletmeler arası rekabet, ulusal sınırların ötesinde taşınıp uluslar ötesi boyutlara ulaşmıştır.
- Müşteri odaklı rekabetin önem kazanması: Küresel rekabet anlayışında kazancın yatırım ve gelişmenin tek yolu olması fikri geçerliliğini yitirmiş; küresel işletmeler için fiyatın başarı olması düşüncesi terk edilmiştir. Bununla birlikte müşterinin getirdiği kalite standartları ve müşteriden kaynaklanan değerler rekabetin odak noktası haline gelmiştir. Küresel rekabet süreci, müşteriye, istediklerini kaliteli ve hızlı bir biçimde sunmayı bir zorunluluk haline getirmiştir. Müşterinin istekleriyle önceliklerine önem veren işletmeler küresel pazarlarda çok daha rahat tutunabilmektedir.
- Strateji ihtiyacının artması: Rekabet stratejisi, müşteri tercihlerindeki değişiklikleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı farklı yararlar sunabilmek anlamına gelmektedir. Küresel işletmelerin açık strateji ihtiyacı giderek artmaktadır. Çünkü kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına nasıl rakiplerinden farklı bir şey sunacakları hakkında açık bir geniş görüşlülük belirlemeyen işletmeleri, yoğun rekabet tehdit edecektir. Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu fikir ve tekniklerin çoğu işleri daha iyi yapmakla, operasyon etkinliğini arttırmakla ilgilidir. Bu gelişme, rekabet ortamında kalabilmek için şarttır. Ancak günümüzde bu da yeterli değildir. Herkes aynı değişkenler dizisi üzerinden çalıştığında standart yükselmekte ama işletmelerin çoğu ilerleyememektedir. Rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri olan strateji oluşturmak, aynı şeyi daha iyi yapmayı seçip, farklı bir şey yapmayı seçmektir. Stratejisi olan bir işletme, açık ve net sınırlar tayin edebilmektedir. Michael Porter'a göre, işletmeler bir rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, artık bunu faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir. Porter, stratejik konumlandırma ile işletmelerin rekabet avantajını yakalayabileceğini ileri sürmektedir. Küresel bir işletmenin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanmasını ise, stratejik konumlandırmanın anahtarı olarak göstermektedir.
- Ortaklaşa rekabet fikrinin benimsenmesi: Küresel rekabet, ortaklaşa rekabet etmeyi bir rekabet avantajı olarak işletmelerin gündemine sokmuştur. Bu yeni rekabet anlayışında işletmelerin aynı iş ortamında rekabet ederken birbirlerinin gelişme ve

⁵³ Aylin Pira, **Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tartışılıyor**, E.Ü.:Basım Evi. 2004, s.90.

büyümesini destekleyerek aynı sebep ve amaçlarla çıkar ortaklığına yönelmelerini ifade etmektedir. Ortaklaşa rekabette işletmelerin kendi ışıklarını parlatmak için başka işletmelerin ışığını söndürmesine gerek olmadığı, birçok işin ancak diğer işler iyi gittiğinde başarıyla sonuçlanabileceği fikri üzerinde durulmaktadır.

- Değerler üzerinde rekabet edilmesi: Küresel rekabet anlayışı müşteri için değer yaratma fikri üzerinde odaklanmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta müşteri için sağlanacak değerlerin bilincine varmak ve rekabetten fazla açılmamaktır. Müşteri için değer yaratma çalışmaları işletmeleri bir süre sonra rekabet üstü olmaya yönlendirmektedir. Rekabet üstü olmak, işletmenin varlığını koruyacak ve ayakta kalmasını sağlayacak temel çizgiyi güvence altına almak anlamına gelen rekabetin bu temel çizgiden yukarıya çıkmasını sağlamaya yönelik çalışmaları içermektedir ve bu çalışmalar da işletme, ürün ve hizmetler için rakiplerinden farklı değer tekelleri yaratmayı ve böylece farklılaşmayı temel almaktadır.

Çağdaş küresel rekabet kavramı üzerinde yorum yapan düşünürler, iktisadi küreselleşmeye dönük trendin önemli sonuçlarının birinin özellikle teknoloji yoğun sektörlerde endüstriyel rekabetin artması olduğunu belirtmektedirler. Hatta rekabetin normal sınırların ötesinde oluşmasıyla "hiper-rekabet" gibi yeni bir kavram literatüre girmiştir. Hiper-rekabet, küresel ve yenilikçi rakiplerin stratejik manevralarının dinamiklerinden ortaya çıkmaktadır. Özellikle çevresel faktörler, sürekli daha fazla belirsizlik ve dinamizm, rakiplerin heterojenleşmesi ve aralarında husumetin artmasına neden olmaktadır. Bu rekabetin her sektörde ortaya çıktığı görülmektedir, ancak, özellikle yüksek teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerin daha yoğun bir rekabet içinde oldukları açıktır⁵⁴.

Küresel rekabet kavramının anlaşılabilmesi ve bu alanda başarının sağlanabilmesi için işletmelerin içinde bulundukları sanayi kolunun yapısının iyi anlaşılması ve ileriye dönük fırsat ve tehditlerin belirlenmeye çalışılması önem taşımaktadır⁵⁵.

Porter bir sektörün küresel bir sektör haline gelmesinin nedeni olarak eşgüdümlü olarak rekabet eden firma açısından, birçok ulusal pazarda ekonomik avantajlar bulunmasına işaret eder. Bu tür küresel stratejik avantajları elde etmek için engeller olduğu kadar, bunların birkaç farklı kaynağı da vardır. Küresel sektörlerde rekabet ülke

⁵⁴ M.Şerif Şimşek ve H.Bahadır Akın, **a.g.e.**,s.109.

⁵⁵ Şimşek ve Akın **a.g.e.** s. 93.

içi rekabete kıyas ile bazı benzersiz stratejik sorunları da beraberinde getirir. Bunlarının çözümünün sektöre, ana ülkeye ve ev sahibi ülkelere bağlı olmasına rağmen, küresel rakiplerin bazı sorunlar yaşaması kaçınılmaz görünüyor⁵⁶. Bu sorunlar:

Sanayi Politikası ve Rekabetçi Davranış: Küresel anlamda iş yapan işletmelerin rakip analizi, pazar analizi gibi araştırmalar yaparken bunları kendi devletleri ile birlikte yapmaları gerekir. Devletlerin sanayi politikası, şirketlerin hedeflerini şekillendirebilir, Ar-Ge için fon oluşturabilir ve birçok şekilde şirketlerin küresel rekabetteki konumlarını etkileyebilir. Kendi devletleri, işletmenin dünya pazarında pazarlıklar yapmasına yardımcı olabilirler. İşletmeler ile bunların kendi ülkeleri arasında ki ilişkinin eksiksiz bir incelemesi yapılmaksızın, dünya sektörlerinde rakip analizi yapmak mümkün değildir. Bazı ürünlerde rekabet bir işletmenin ürünün başarılı olması kadar işletmenin ana ülkesinin satın alacak olan ülkeler ile arasındaki politik ilişkilere bağlı olması da mümkündür.

Büyük Pazarlarda Ev Sahibi Devletler ile İlişkiler: İşletmenin büyük pazarlarda ev sahibi devletler ile ilişkisi, küresel rekabette kilit bir rekabet meselesi haline gelir. Ev sahibi devletler küresel işletmelerin faaliyetlerini engelleyecek çeşitli mekanizmalara sahiptir. Bazı sektörlerde devletler temel alıcılardır, bazı sektörlerde ise devletlerin etkisi daha dolaylı ancak yine de potansiyel olarak güçlüdür. Küresel düzeyde rekabet etmeye çalışan firma, gerekli ekonomileri elde edebilmek için bazı büyük pazarlarda rekabet etme ihtiyacı duyabilir. Büyük pazarlardaki ev sahibi devletlerin taleplerine uymak zorunda kalabilirler.

Sistemik Rekabet: Rekabet dengesini korumak için rakiplerin genel küresel duruşlarına katkıda bulunabilecek avantajları elde etmesine izin vermeyecek şekilde, özgül pazarlarda ve yerlerde savunmacı yatırımlar yapmak firmalar için gerekli olabilir.

Rakip Analizindeki Zorluk: Uluslararası rakiplerin analizinde yabancı firmaların varlığı ve sistemik ilişkilerin analiz edilme ihtiyacı nedeni ile küresel sektörlerde bu analiz zordur. Yabancı firmaların analizi, işçilik uygulamaları ve yönetim yapıları gibi, dışarıdakilerin anlaması zor olan kurumsal meselelerin incelenmesi de gerekebilir.

Mack Hannan, geleceğin rekabetinin, çok uluslu mega şirketlerin çeşitli faaliyet alanındaki mücadelesi şeklinde devam edeceğini söylemektedir. Her endüstride bir veya iki firma başı çekecek, ipleri elinde bulunduracaktır. Her firma çok sayıda faaliyet alanında iş yaparken stratejik katmanlara bölünecek, diğer büyük şirketler ile işbirliğine dayalı ortaklıklar haline gelecektir. Büyük şirketler daha da ileri giderek yatay ve dikey

⁵⁶ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.364.

bütünleşmeye gidebilir. Büyük şirketlerin egemenliğinden korunmak için elde kesin bir ilaç bulunmamaktadır. Burada rekabetin etkinliklerini kullanmak gerekir⁵⁷.

Birçok yöneticiye göre Batılı çok uluslu işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli rekabet sorunlarının başında Japon ve Koreli rakipleri karşısında maliyet yönünden dezavantajlı olmaları gelmektedir. Bazı yönetim düşünürlerine göre küresel rekabet aslında maliyetlerin düşürülmesi ile değil, küresel nakit akışlarının yönetilmesi ile ilgilidir. Küresel rekabet oyunu nakit akışları etrafında dönmektedir⁵⁸.

Tüm bu açıklamalar ve tanımlar doğrultusunda rekabetin sadece insanoğluna özgü bir kavram olmadığına değinmek gerekmektedir. Rekabet kavramı tüm canlılar arasında türünün devamını sağlamak amacı ile yaşatılan bir süreç; türler arasında üstünlük ve varlığını devam ettirme yarışıdır.

Ekonomik açıdan da işletmeler bu canlı türlere benzetilebilir. Sürekli gelişen ve artık önceden tahmin edilemeyen hareketlere sahip piyasalarda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet güçlerine bağlı durumdadır.

Zaman içerisinde rekabet üstünlüğünde en önemli olan üretim gücünden kalite ve maliyete dönüşmüşken artık günümüzde rekabeti gerek işletme içi gerekse işletme dışı tüm faaliyetlerdeki avantajlar yaratmaktadır. Artık üretim şekli ya da fiyat avantajı gibi tek bir üstünlük işletmelerin rekabet avantajı olmaktan çıkmıştır ve işletmenin devamlılığını sağlayamaz konuma gelmiştir.

Küreselleşme ile birlikte rekabet de artık uluslararasıdır. Uluslararası alanda artık sadece ülkeler değil işletmelerde rekabet etmektedirler. Yeni ekonomik düzenin en önemli unsuru piyasa ekonomisi ve beraberinde getirdiği rekabet olgusu içerisinde küresel boyutta rekabetin belirleyici olduğu bu ekonomik düzende, uluslararası düzenlemeler ve ulusal düzenlemelerin arasında ki uyumun sağlanması çok önemlidir.

⁵⁷ Mack Hannan, **Yarının Rekabeti**, İnkilap Kitabevi, 1996,s.28.

⁵⁸ Şimşek, ve Akın **a.g.e.** s. 101.

İşletmelerin rekabeti artık sadece kendi ülkelerindeki rakipleri ile değildir. Artık işletmeler kendilerinin faaliyet gösterdiği dış pazardaki rakipler ile kendi ülkelerinde faaliyet gösteren dış rakipler ile ve küresel rakipleri ile rekabet etmek durumundadırlar. Çünkü artık işletmeler için ulusal sınırlar ortadan kalkmıştır. Müşteri odaklılık ve strateji önem taşımaktadır. Küresel faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin mutlaka rekabet stratejilerine sahip olmaları gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESEL REKABET SİSTEMİ İÇERİSİNDE ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

2.1. KÜRESEL İŞLETMELER VE OLUŞUMLARI

2.1.a. Küresel İşletmeler

İşletmelerin genel amaçlarını üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar: Gelir elde etmek, toplumsal fayda sağlamak, işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda işletmeler büyüme yoluna gitmektedirler. İşletmeler sistemlerini büyütme ve büyütme yollarına karar verirken öncelikle ulusal ve uluslararası dış çevre faktörlerinde oluşabilecek tüm olumlu ve olumsuz gelişmeleri dikkate alacaklardır. Bu çerçevede örneğin piyasadaki oluşumlar, talepteki gelişmeler, ulusal ve uluslararası rekabet koşulları ve gelişmeler, rakiplerin tutum ve uygulamaları gibi durumlar işletmenin alacağı büyüme kararını etkileyecektir. Bu şartların incelenmesi sonrasında işletmeler dış büyüme kararı alabilirler. Dış büyüme biçiminde işletme başka işletmeler ile ortak hareket etme veya sözleşmeli birliktelik ve stratejik işbirliği veya birleşme ya da ortaklıklar ve satın almalar oluşturur⁵⁹.

Yönetim faaliyetlerinin evrenselliğine göre, hangi koşulda ve hangi ülkede faaliyet gösterirse gösterebilir, bir işletmenin amaçlarına ulaşması, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesine bağlıdır. Ancak her koşulda ve her tür işletme için, genel geçer bir organizasyon yapı fonksiyonel yapının olmadığı da bilinir. Ulusal düzeydeki faaliyetlere göre örgütlenmiş bir organizasyon yapısı ile çok uluslu faaliyetleri organize etmek mümkün değildir. Bu nedenle, çok uluslu işletme yöneticilerinin, çok uluslu koşulları karşılaştırarak analiz etme ve bu koşullara en uygun organizasyon yapısını geliştirmesi zorunludur. Bu zorunlulukları karşılayacak bir organizasyon modeli oluşturmak için işe, açık ve anlaşılır "çok uluslu işletme" tanımı yaparak başlamak gerekir. Organizasyonlar, belirli bir biçimsel yapı içinde oluşan, bireyler ve gruplar arasında, birbirinden farklı ilişki modellerinin yerleştiği, yapıyı temsil etmektedir. Organizasyonların tanımlanması ve sınıflanması, bu ilişkiler modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre çok uluslu bir organizasyon yapısı, merkez

⁵⁹ Doğan Tuncer vd., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2007, ss. 114-115.

işletmeler ve yan kuruluşlar arasında ilişkilerin olduğu bir yapı olarak düşünülebilir. Bugün çok uluslu işletmelerin, çeşitli tanımları yapılmaktadır. Şöyle ki, üretim vasıtalarını birden çok ülkede kontrol edebilen kuruluşlara, çok uluslu işletmeler denilmektedir. Demek ki, sadece mal veya teknolojik lisansı ihraç ederek, uluslararası ticarete yer alan firmalar, bu kategori içine girmektedir. Çok uluslu işletmeler, yapıları bakımından, uluslararası işletmelerden daha büyük ve kendine özgü özelliklere sahip işletmelerdir. Yabancı ülkelerdeki üretimi karı veya personeli, toplam üretiminin, karının veya personelinin önemli bir miktarını (%35) oluşturuyorsa, bu tür işletmeler çok uluslu işletme sayılır⁶⁰.

Küreselleşmenin etkileri ve artan rekabet, işletmelerin daha geniş alanlarda faaliyet göstermelerine sebep olmuştur. Gelişen teknoloji ve ulaşım olanakları sayesinde işletmeler daha rekabetçi olabilmek amacı ile daha ucuz iş gücüne, hammaddeye sahip olabilecekleri kara parçalarında üretim yapmaya başladılar.

Birleşme ve satın alma stratejileri uluslararası pazarlara direkt yatırımın birer türü olarak dış pazarlara hızlı bir biçimde giriş yapmak isteyen şirketler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Artan ticaret ve yatırım hacmi, teknolojik ilerlemeler, değişen tüketici ihtiyaç ve istekleri işletmelerin küresel pazarda daha iyi rekabet edebilmeleri için büyüme yolunu seçmelerine neden olmuştur⁶¹.

Çok uluslu şirketi ulusal şirketten ayıran en önemli üstünlük, çokuluslu şirketin dünya çapında maksimizasyonu sağlayacak bir örgütlenme oluşturarak kaynaklarını sınır dışına transfer etmekteki esnekliğindedir. Bununla birlikte çokuluslu işletmeler sadece büyük işletmeler değildir. Küçük işletmeler de uluslararası alanda faaliyet göstermektedir⁶².

⁶⁰ Hasan Tutar, **a.g.e.**,s.66.

⁶¹ Emrah Cengiz v.d., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Basım, İstanbul,2007 s. 160.

⁶² Beliz Dereli, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.59-81

Çok uluslu işletmelerin en geniş tanımı diğer ülkelerde şirketlere sahip olan ve onları denetleyen işletmeler olarak yapılabilir. Bu tanım dışında birçok yazar değişik tanımlar yapmıştır⁶³.

Çokuluslu şirketler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyen şirketlerdir⁶⁴.

Birleşmiş Milletlerin tanımından da yararlanarak diyebiliriz ki, küresel işletmelerin, dünyanın her tarafına gidip, oralarda yönetsel faaliyetlerde bulunmaları gerekmez. Bugün uluslararası sistemde, bir şirketin rol oynayabilmesi, o şirketin birçok yerde faaliyet göstermesini veya farklı yerlerden kontrol ediliyor olmasını gerektirmemektedir. Küresel işletmeler, dünya ölçeğindeki fırsat ve tehditleri yakından inceleyebilen, bu fırsat ve tehditlere göre politikalar oluşturabilen işletmelerdir. Bu işletmeler, bulundukları her yerde, hükümet politikalarını etkilemek de dâhil, pek çok operasyonu yapabilme veya destekleyebilme gücüne sahiptirler⁶⁵.

Çok uluslu işletmeler yapılarına göre farklı özellikler taşıyabilir. Bu farklılıklar işletmelerin faaliyetlerini düzenlemelerini, üretimlerini, pazarlama stratejilerini etkiler.

Ömer Akat Perlmutter'den alıntı yaparak çok uluslu işletmelerin sınıflandırmasını yapmaktadır: Çeşitli ülkelerde ekonomik faaliyetler sürdüren ve uluslararası alanda yatırımlarda bulunan çokuluslu işletmelerin farklı tipleri mevcuttur. Yapılan bir sınıflandırmada çokuluslu şirketler idari bakımdan üç ayrı grupta incelenmektedir⁶⁶.

Tek Merkezli İşletmeler (Etnosentrik)

Bu işletme tipinde ana şirket, yönetime egemen olup bulunduğu ülkede kullanılan yönetim biçimini en üstün olarak görmekte ve diğer ülkeleri de bunları kullanmaya

⁶³ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.21.

⁶⁴ Ömer Akat, **Uluslararası İşletmecilik**, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Bursa, 1990, s.27.

⁶⁵ Hasan Tutar, **a.g.e.** s.72.

⁶⁶ Ömer Akat, **a.g.e.**, 2001.

zorlamaktadır. Bunlar ülke isimleri ile adlandırılırlar. Örneğin, Amerikan İşletmeleri gibi.

Çok Merkezli İşletmeler (Polisentrik)

İşletmelerin üretim ve karar almaları coğrafi bölgelere göre değişiklikler göstermektedir. Yönetimin egemenliği tek bir merkezden ziyade, belirli yerel merkezlerde toplanır. Yavru firmalara daha fazla özerklik tanınmıştır.

Dünya Merkezli İşletmeler (Geosentrik)

Bu tipte ise tüm yöneticiler (hem merkezde hem yavru firmada) çok sıkı haberleşme ve işbirliği içerisinde dirler. Kararlar, ancak, tüm dünyadaki gelişme ve problemlerin esaslı bir şekilde analiz edilmesinden sonra ana şirket seviyesinde verilir; ama yavru şirketlerin ihtiyaç ve gereksinimleri de ihmal edilmez. Tam tersine, faaliyet gösterilen ülkelerin bir vatandaşymış gibi davranılır. Yöneticiler, için teşvik tedbirleri yalnız yavru firmanın menfaati yönünde değil, aynı zamanda ana firmanın çıkarları doğrultusunda düzenlenir. Tek merkezli şirketlerden en büyük farkı, yavru şirket yöneticilerinin başarılı oldukları takdirde, "işe göre adam" politikası çerçevesinde, ana şirkette de görev alabilmesi için daima iş fırsatlarının bulunmasıdır. Ayrıca, bu işletmeler, iki ülkeden oluşacak uluslararası pazarlardan ziyade, tüm dünya ülkelerine hizmet verecek şekilde faaliyet gösterir ve reklam yaparlar. Örneğin, Benetton ve Coca-Cola gibi.

2.1.b Küresel İşletmelerin Ortaya Çıkışı

Çok uluslu işletmelerin tarihi çok yeni olan bir işletme türü değildir. Ancak özellikle 1960'lı yıllardan sonra küresel faaliyetlerinin artması ile daha göz önüne çıkmaya başlamışlardır.

Çokuluslu şirketler küreselleşme süreci içinde ve yakın dönemde ortaya çıkan şirketler değildir. Çokuluslu yönetimin tarihi gelişimi farklı kaynaklarda değişik isimlendirilmiş olmakla beraber, genel olarak dört ana dönem geçirmiştir⁶⁷:

- **Ticari Dönem (1500 – 1850)**

Kristof Kolomb'un yeni dünya'ya seyahatiyle kişisel servet oluşturmak için, bireysel girişimlerle uzaklara gidildi ve bu süre içinde uluslararası ticaretin önemli bir evresi başlatılmış oldu. Ayrıca bu dönemde bankacılık da önem kazandı. Büyük keşiflerle başlayan ticari dönem Avrupa'nın endüstri devrimi süresince devam etmiştir.

⁶⁷ Beliz Dereli, **a.g.m.**, s.59-81.

Girişimci ticaretiler çok geniş alanlarda seyahat etmişler ve egzotik eşyalar satın almışlardır. Bunlar değerli metaller, baharatlar, ipekler ve keleler gibi alışılmamış eşyalardı. Bu eşyaları lkelerinde çok yüksek karlarla sattılar. Riskler çok büyüktü, basarı büyük oranla personel motivasyonuna ve denizciliğe ait hnerlerine bağlıydı. Bu dönemde, İngiltere, Fransa ve Hollanda hkmetlerinin işletmelerine büyük imtiyazlar verildi.

- **Araştırıcı Dönem (1890 – 1914)**

1850'nin sonlarından I.Dünya Savaşı'nın başlangıcına kadar olan bu ağ Endüstri İmparatorluğu'nun kurulmasıyla karakterize edilir. Hammaddelerin daha güvenilir kaynaklardan ve daha ucuz elde edilme ihtiyaı ithalatçıların, mineral filizlerini ve endüstri ürünlerini dışarıdan getirmelerini hızlandırdı. Bu nedenle bu dönemde çeşitli sömürge yönetimleri ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın ortalarında, çok sayıda kimyasal karışım, çok geniş alanlardaki araştırmalar ayrı ayrı endüstrileri geliştirdi.

Afrika'daki madenler ticari kolonileri çeken baslıca gt. Çok sayıda Avrupa lkesi denizaşırı ortaklığa katıldı. Avrupa lkelerinin ekonomik çıkarlarını geliştirme araştırmaları ve personel araştırmaları arttırılmıştır. Yerel işgücü yeni girişimler için eşsizdi. İşletmeler fazladan işgücü gerektiğinde dışarıdan ithal ediyorlardı. Ancak kültürel değerlerin etkisi ve politik sistemler hiç göz önünde bulundurulmuyordu.

- **Ayrıcalıklı Dönem (1914 – 1945)**

I. Dünya Savaşı ncesinden, II. Dünya Savaşı sonlarına kadar süren bu dönemin genel özelliği sömürge yönetiminin çökmesi ve hammadde sağlanması ayrıcalıklar edinilmesi oldu. Bu dönemde Batılılara verilen tipik bazı ayrıcalıklar şunlardı: Kongo'da Lever imtiyazı, Ortadoğu'da ve Arabistan'da ilk petrol imtiyazı ve Orta Amerika'da United Fruit birlikleridir. Bu işletmeler sınırları içinde çalışanlara ev, sağlık, halk sağlığı, finansman, eğitim, yiyecek, eşya desteği, ulaşım olanakları sağladılar. 1930'larda ortaya çıkan büyük bunalım, ev sahibi ülkelerdeki yerel çalışmalarla yer

değiştirerek Asyalılar'ın, Afrikalılar'ın ve Latin Amerikalılar'ın Batıdaki girişimlerini arttırmıştır. Ayrıcalıklı dönem Nasyonalizme bağın artmasıyla sonuçlanmıştır.

- **Ulusal Dönem (1945 – 1970)**

Bu dönemde iki yeni etkileyici faktör ortaya çıkmıştır: Politik liderlerin yerel sorumlulukları ve teknik ve parasal kaynakların önemi. Bu iki önemli geliştirici unsurun farkına varılması ev sahibi ülkenin batılı girişimcilerle pazarlık gücünü arttırdı. Birçok ülke, girişimciler sayesinde yerel yönetime davetsizce giren Batılıların varlığını gördü. Bu sıralarda ortaya çıkan bağımsızlık, egemenlik ve kendi kendini yönetme fikri birçok ülkenin bağımsızlık aramasını cesaretlendirmiştir.

Çok uluslu işletmelerin gelişmesine ve yayılmasına iki dünya savaşı da engel olmuştur. Uluslararası işletmelerin savaş sonrası yayılmalarına olanak veren dört koşul vardır:⁶⁸

1. Ekonomik yönden güçlü ülkelerin çoğu, II. Dünya Savaşı'na ve o zamanın ekonomik bunalımına neden olan tutumlardan vazgeçip, daha serbest yatırımlara ve ticarete yönelmek konusunda görüş birliğine varmıştır.
2. Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası işletmeler kendilerini ülkeler arası borç, alacak, ödeme ve ticaret bilançolarının ödenmesi konusunda daha güvenilir hale getirmişlerdir.
3. Avrupa imparatorluklarının koloni gücü ilk başta Asya'da olmak üzere çökmüş ve bunu Afrika izlemiştir. Bağımsızlığını yeni kazanmış Afrika ulusları ve Latin Amerika'daki az gelişmiş ülkelerin ekonomik gelişme arayışı enerji ve üretim maddelerine olan güçlü arzın artmasına yardımcı olmuştur.
4. Savaş zamanı Birleşik Devletlerdeki dokunulmamış ve dünya çapında isleyişe hazır yeni üretim kaynakları bunu desteklemiştir. Nakil olanakları, iletişim ve maddi güç büyük ölçüde artmıştır. Buna ek olarak, bazıları savaş için geliştirilen yeni üretim konuları ve teknolojileri, ticari ve şahsi kullanım için son derece uygun hale getirmişlerdir.

Ulusal dönemde 1950'ler ve 1960'lar süresince Amerikan firmaları yurtdışına gitmişlerdir. Amerikan çokuluslu işletmeleri evrensel üretimi geliştirme ihtiyacı hissetmişler ve bu dönem boyunca çokulusluluk moda olmuştur. Amerikan çok uluslu işletmelerinin iş dünyasına hâkim olacağı tahmin edilirken, tahmin edilenin tersine diğer

⁶⁸ Beliz Dereli a.g.m s.62

lkeler, uluslararası yayılma ve üretime aynı oranda katılmışlardır. 1970’lerde çok ulusluluğun göz kamaştırıcılığı yavaş yavaş yok olmuş, Amerikan çok uluslu işletmelerinde ayrılmalar başlamıştır. 1971’den 1975’e kadar Amerikan şirketleri düşük teknoloji ürünlerine ait yabancı şubelerinin 1359’unu satmışlardır. Bunun yerine farmakoloji, makine endüstrisi, ofis düzeni gibi ileri teknoloji gerektiren yatırımlara önem vermişlerdir.

okuluslularda Amerikan işletmelerinin etkisini azaltan bir başka faktör de birçok ülkenin Amerikan yatırımlarına tümüyle ihtiyaçları olmadıklarını fark etmeleridir. Ayrıca bu ülkeler kaynakların değişimi ile yeni olanaklar elde ederek, tüm kaynakları (teknoloji, kapital, emek) yerel bir temele oturtmak istemişlerdir. Geçmişte okuluslu işletmelerin baslıca iki fonksiyonu vardı; ham materyalin dağıtımı ve retilmesi. Oysa bugün okuluslular dünya çapında hizmet ve organizasyonları ile çok değişik işler yapmaktadırlar. Bankalar; ilan acenteleri, yönetim danışmanları, bilgisayar yazılım şirketleri, kar amacı gütmeyen sendikalar, niversiteler, hastaneler okuluslular sahnesinde yer almıştır. 1980’lerde uluslararası yönetim çok gelişmiş ve rekabet yükselmeye başlamıştır. Amerika ve gelişmiş ülkeler teknolojiyi ülkelerinde geliştirerek üretimi az gelişmiş ülkelere kaydırımışlardır. Uluslararası yönetim çevresi gittikçe karmaşıklaşmış, sınırlar arasında hareketlilik isteği yükselmiş, yasalar serbestleştirilmiştir. İletişim araçları kişilerin diğer ülkelerdeki olanaklardan haberdar olmalarını arttırmış ve ulaşım araçları dünyanın her tarafına ulaşma olanağı sağlamıştır. Bu olanaklar sayesinde uluslararası ve karşılaştırmalı yönetim iş görenlerin davranışlarının ve kültürel değerlerinin farklı olduğunu göstermiştir. Bu farklılıklar yönetime esneklik getirmiştir.

2.1.c. Küresel İşletmelerin zellikleri

Günümüzde okuluslu işletmelerde bir yıldan diğerine önemli değişiklikler olmaktadır, çünkü iş hayatı çok çeşitli ve karmaşıktır. nemli olan endüstri, büyüme ve varlıklardaki değişimi aynı seviyede koruyabilmektir. okuluslu işletmeler dünya

ekonomisini etkilemede önemli bir yere sahiptirler. Bunu şu yollarla gerçekleştirebilirler⁶⁹:

- Üretim ve dağıtım ulusal sınırların dışına taşmış ve bu durum da çokuluslu şirketleri teknoloji transferinde çok önemli bir kanal haline getirmektedir.
- Çok uluslu şirketler birçok ülkeye yaptıkları doğrudan yatırımlarla ödemeler dengesini etkilemektedirler.
- Çok uluslu şirketler ülkeler arası işbirliğini ve ulusal bariyerleri yıkan bir politik etkiye sahiptirler.

Bu kadar önemli roller de gerçekleştiren çok uluslu şirketler etkin olarak yönetileceklerse, yöneticilerinin evrensel yönetim yetenekleriyle donatılmaya ihtiyaçları vardır.

Küresel işletmelerin bugünkü düzeye ulaşmalarının sebebi, dünya ticaretinin kendileri açısından oldukça olumlu bir ortamda gelişmiş olmasıdır. Ancak günümüzde demokratikleşme bilinciyle birlikte gelişen sendikal faaliyetler ve diğer sivil toplum kuruluşlarının, ücretlerin artması için yaptığı yerel baskılar, bu firmaların ihracata dayalı stratejilerini tehdit etmektedir⁷⁰.

Küreselleşmenin temel özelliklerine bakarak, tüm üretim ve tüketim biçimlerinin tek bir merkezde üretildiği ve dünya ölçeğinde standart bir tüketim alışkanlığına doğru geçişin yaşandığı düşüncesi bir bakıma doğru değildir. “Küresel düşün yerel hareket et” tarzındaki üretim anlayışı, bir ölçüde yerel öğeleri de dikkate almaktadır. Ancak bu yüzeysel yerellikler, yanıltıcı olmamalıdır⁷¹.

Küreselleşme, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp "delokalize" üretim anlayışının geliştiği, üretimin ve tüketicinin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzenin küresel kuruluşlara göre denetlendiği, kuralların uluslar üstü anlayışa

⁶⁹ Beliz Dereli a.g.m s.64

⁷⁰ Hasan Tutar, **a.g.e.** s.73.

⁷¹ Hasan Tutar, **a.g.e.** s 74.

göre düzenlendiği bir sistemdir. Bu sistemin temel özelliklerini genel olarak aşağıdaki gibi özetleyebiliriz ⁷²:

- Üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilerek bu faktörlerin üretimi, dağıtımı ve tüketiminin küreselleşmesi,
- Dünya ölçeğindeki norm ve standartlarla, ticari değişimlerin gerçekleşmesi,
- İşletme organizasyonundan başlayarak, tüm ekonomik aktörlerin uluslar üstü bir boyutta, dünya ekonomik stratejisi temeline dayalı bir planlamaya girmesi,
- Üretim aşamasında üretime katılan aktörlerin birbiriyle sıkı bir biçimde bütünleşmeye girmeleri nedeniyle, hukuki, ekonomik ve teknolojik bakımından tek bir alan bütünlüğünün kaybolması.

Şatıroğlu çok uluslu işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır⁷³:

- 1) Çok uluslu şirketler birden çok ülkede faaliyette bulunurlar.
- 2) Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtımı ve pazarlanması olup, dışarıya doğrudan yatırım, teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yaparlar.
- 3) Çok uluslu işletmeler, kendine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve/veya kontrol ederler.
- 4) Çok uluslu işletmelerin güçlü bir finans-kapital (sermaye) yapıları vardır
- 5) Modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler.
- 6) Uzmanlaşmış mal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plan ve programlar şirket bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde yapılır.
- 7) Çok uluslu işletmelerle anavatan devletleri arasında ortaklık şeklinde ya da ekonomik, mali ve politik vs. destek biçiminde organik bir ilişki bulunur.
- 8) Çok uluslu işletmeler, temelde özel sermayeye dayanır.
- 9) Şirket bütünlüğü ve ana ülkenin kâr/kazanç ve ekonomik çıkarlarının "global" ölçüde maksimumlaştırılması ana ilkedir.
- 10) Faaliyet alanlarıyla ilgili aksak rekabet şartlarını (monopol, oligopol) evrim-oluşum sürecinde bizzat ya da aralarında anlaşma yoluyla oluşturmuşlardır.
- 11) Çokuluslu işletmeler, ulusal ve uluslararası ekonomik, siyasal, sosyal vb. güçlükleri etkisizleştirerek yaygınlaşan kapitalizmin günümüzdeki aşaması niteliğindedir.
- 12) Çok uluslu işletmeler, sistem ve ideoloji, gelişmişlik-azgelişmişlik farkları gözetmeksizin uluslararası boyutlarda yatay ve dikey bütünleşmelerle hem şirket bünyesinde, hem de aralarında esnek ve dinamik bir organizasyon şebekesi geliştirmişlerdir.
- 13) Ulusal ve uluslararası istikrarsızlıklardan uzun dönemde etkilenme olasılıkları nispi olarak düşüktür.
- 14) Tüm bu ve benzeri özellikleri nedeniyle üretim faktör ve imkânlarının uluslararası dağılımında şirket sistemi açısından rasyonellik ve optimallığe ulaşarak maliyetlerde tasarruf yapabilirler.

⁷² Arif Esin, **Dünyada Globalizasyon ve Avrupa Topluluğunun Sanayi Politikası-Türkiye'ye Etkileri**, İKV Yayınları, İstanbul, 1992, s.67.

⁷³ Kadir Şatıroğlu, **Çok Uluslu Şirketler, Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara, 1984, s.25.

15) Sonuç olarak, çok uluslu işletmeler esnek ve dinamik yapıda firma ya da firmalar grubu olup, sadece çok uluslu değil, bununla birlikte ve bundan daha çok boyutlu niteliktedir.

Küresel işletmelerin çeşitli pazarlarda faaliyet gösteriyor olmaları onları ekonomik olarak ülke ekonomilerinde bağımsız olmalarını sağlar. Aynı zamanda faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomilerini etkilemeleri yolu ile ülke politikaları üzerinde etkili olmalarını sağlamaktadır. Bu durum küresel işletmelerin dünya üzerinde politik bir güce sahip olması anlamına gelir.

2.1.d. Küresel İşletmelerin Faaliyet Yöntemleri

Küresel işletme, sadece çalışanların farklı uluslardan oluşmasıyla geleneksel işletmecilik anlayışından ayrılmıyor. Bu işletmeler, üretim ve imalat kalıplarında ve süreçlerinde de farklılıklar gösteriyor. Bugünkü iletişim ortamında, dünya pazarlarının küreselleşmesi kaçınılmazdır. Gittikçe daha fazla işletme faaliyetlerini kendi ülke sınırları dışında sürdürmekte ve özellikle son yirmi yılda, küresel iş ve ticaret dünyasında köklü değişiklikler olmaktadır. Her şeyden önce pazar güvencesi, işletmelere, hem iç hem de dış rakipleriyle, daha etkin rekabet imkânı sağlıyor. Dolayısıyla işletmeler, uluslararası faaliyetlerinde sürprizlerle karşılaşmıyorlar.

Tutar'a göre faaliyet yöntemleri aşağıdaki gibidir ⁷⁴:

- **Küresel İşletmelerin İhracat-İthalat Faaliyetleri**

Küresel işletmelerin uluslararası alanda yatırım ve ihracat faaliyetlerinde de önemli farklılıklar yaşanmaktadır. Eskiden yatırım ticaretin ardından giderdi. Şimdi, yatırımcılar kendi ülkelerinde üretip ihraç etmek yerine, üretim tesislerini küresel boyuta ulaşan pazarın herhangi bir yerine kuruyorlar. Dışarıda ürettikten sonra şimdi kolaylıkla yurda ithal edebiliyorlar. Araştırmayı, araştırmacıların olduğu yerde, tasarımı tasarımcıların olduğu yerde yapıyorlar.

⁷⁴ Hasan Tutar, **a.g.e.** s.79-87.

Bu duruma örnek olarak bir Türk firmasının üretim ve taşıma maliyetlerinin daha ucuz olması nedeni ile ürünü dış bir ülkede yaparak ürününü Türkiye’de satışa sunması verilebilir. ABD açısından örnekleyecek olursak Nike firmasının ayakkabılarını Endonezya ve diğer bazı Doğu Asya ülkelerinde üreterek küresel anlamda ve tabi ABD’de satışa sunmasıdır.

- **Hisse Senedi Yatırımları**

Hisse senedi yatırımları da yönetim uygulaması gerektirmeyen, küresel bir yatırım biçimidir. Hukuki engellerin olmadığı veya görece olarak daha az olduğu ülkelerde, bir işletmenin, diğer bir ülkedeki işletmenin hisse senetlerinden satın almasıdır. Faaliyetin amacı, işletmenin elinde bulunan ve kendi ülkesinde de yatırıma dönüştürmedikleri sermaye fazlasını, kendi belirledikleri ve politik riski olmayan ülkelerde, yüksek kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârını arttırmaktır. Hisse senedi yatırımları, küresel işletmenin, yabancı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren işletmelere katılması veya küresel işletmenin, yabancı bir işletme ile eşit veya belli bir orandaki paylarla birleşmesi yoluna gitmesidir. Küresel işletmelerin bir başka yatırım stratejisi ise, bu işletmelerin, yabancı bir devlet ile ortak projeler yürütme konusunda yaptığı anlaşmalardır. Bu tarz bir strateji ile küresel işletmeler, birçok ülkede faaliyette bulunan işletmelerin mevcutlarını ele geçirmektedirler. Bu yolla elde etmiş olduğu ekonomik güç ile o ülkede sosyal ve siyasal hayatı belirleyebilen bir güç olabilmektedirler.

- **Lisans ve Teknik Anlaşmalar**

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticari sırlar, ticari marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how) işletme ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını, bir anlaşma dâhilinde ve bir ücret karşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye, kullanma izin vermesidir. Uluslararası lisans anlaşmaları; bir işletmenin sahibi bulunduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda lisans verme, özellikle patent haklarını, teknolojiyi kullanma haklarını, ticari marka ve işletme unvanı haklarını elinde bulunduran işletmelerin, bunları devrederek dış pazarlarda faaliyette bulunmasıdır. Küresel işletmelerin, yabancı

sermaye getirmeden, ev sahibi ülkedeki işletmelere teknoloji satmak için yaptıkları lisans anlaşmaları, küresel ölçekteki faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur. Gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferi, daha çok bu yolla gerçekleştirilmektedir.

Dış pazarlara girerken, lisans vermeyi, bir yöntem olarak kullanmanın sağlayacağı bazı avantajlar vardır. Bu, aynı zamanda, pazara az bir sermaye ile çabuk ve kolay girmenin yoludur. Pazar uzmanlığı gerektirmemesi ve gümrük tarifeleri ve taşıma giderlerinden tasarruf sağlaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Bunun dışında lisans verme, ithalata ve doğrudan dış yatırımlara kapalı olan pazarlara, lisans veren şirketlerin girmesini mümkün kılar.

Lisans anlaşmaları, küresel işletmeler için önemli bir dış kaynak\ sağlarken, anlaşmayı yapan işletmeler için, duyarlı bölgeler oluşturmaktadır. Lisans anlaşmaları, her şeyden önce, dış pazar paylaşımının bir yoludur. Yoksa girilen pazarda genişlemenin etkin bir yolu değildir. Ancak yeni pazar bulmanın yaygın bir yolu olarak görülmektedir.

Bu konudaki örnekleri ilaç sanayisinde görebilmekteyiz. Türkiye’de pazarlama ve satış faaliyetleri Sanofi-Aventis tarafından yürütülen Levofloksasin etken maddeli ilaç Japon Daichi firmasının bir ürünüdür.

- **Doğrudan Dış Yatırımlar**

Ekonomi alanında, II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan uzun canlılık döneminde, dünya ticareti ve yerli yatırımlarda önemli artışlar oldu. Uluslararası ekonominin zenginliği, büyük ölçüde ihracata bağımlıydı. Ancak 1980'lerin başından bu yana farklı bir yönelim baş gösterdi. Burada dikkat çeken nokta, ihracata göre, doğrudan yabancı yatırımda ani bir yükseliş olmasıdır. Bu, üretimdeki büyümeyle kıyaslandığında, ihracattaki büyümenin durmadığını, doğrudan yabancı yatırımın artması ile birlikte, ihracattaki büyümenin azaldığını gösteriyor. İhracattaki azalma, üretim alanındaki bir azalmadan kaynaklanmıyor, aksine üretim alanında da önemli artışlar

yaşanıyor. Ancak, doğrudan dış yatırımlar, gümrüklerden çıkan malların miktarında bir azalışa neden oluyor.

Son on yıl boyunca, doğrudan dış yatırımlar (foregin direct investment FDI), dünya ekonomi tarihinde çok önemli bir yere sahip olmuştur. Doğrudan dış yatırımlar, dünyanın toplam sabit sermaye biçimindeki yatırımlarının %80'ini oluşturmaktadır. Bugün doğrudan dış yatırımların, toplam sabit sermayeye katkısı Birleşik Devletlerde ve Avrupa'da %5 veya %6, Çin'de %20 olması şaşırtıcıdır. Fakat doğrudan sabit sermaye yatırımları, dünya ekonomisine, yalnızca sermaye olarak katkıda bulunmaz. Aynı zamanda, küresel işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde, o ülkelere teknoloji transfer edilmesi, yeni ürünler ve daha iyi yönetim tekniklerinin getirilmesi, rekabetin artırılması, diğer ülke pazarlarına girme gibi faaliyetlerine de yardım eder.

1980'lerin başından beri doğrudan yatırım, meta ticaretinden 3,5 kat fazla artmıştır (1983–1990 yılları arasında yıllık FDI' da %34'e karşılık, meta ticaretindeki artış, %9). Doğrudan yabancı yatırım, mamul mal ticaretine alternatif yan üretim alanları yaratmakta ve montaj faaliyetlerini kapsamaktadır; aynı zamanda otelcilik ve perakende satış gibi pazarlanabilir hizmetlerin en önemli "ihraç" biçimidir. Doğrudan yabancı yatırım ve ticaret, büyük ölçüde gelişmiş ülkelerde yoğunlaşmayı sürdürmektedir

Bugün doğrudan yatırımlar, bilgi toplumunun, özelliklerine uygun bir görünüm kazanarak, sektörel dağılımı da büyük ölçüde değişmiştir. 1950'li yıllarda doğrudan yabancı yatırımlar birincil metallerde ve tabii kaynak yoğun sektörlerde toplanmıştı. Günümüzde ise daha çok, hizmet sektöründe ve teknoloji yoğun imalat sektöründe yoğunlaşmaktadır.

Bu konuda küresel çapta verilebilecek örnekler ağırlıklı olarak otomotiv firmalarına aittir. Türkiye bu konuda avantajlı konumdadır. Coğrafik konumu ve ucuz işgücü avantajı nedeni ile otomotiv firmaları Türkiye'de üretim birimlerini kumuşlardır. Bunlardan en eskisi Renault ve Fiat olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Ortak Girişim (joint venture)**

İşletmelerin gelişmelerinde izledikleri bir diğer yöntem, başka işletmelerle işbirliği yoluna gitmektir. İşletmelerin herhangi bir amacı, tek başlarına gerçekleştirememeleri durumunda, diğer işletmelerle ortak hareket ederek, ihtiyaçları olan kaynakları temin edebilirler. Bu çerçevede işbirliği uygulamalarının bir yolu da Ortak Girişim (JV)'dir. Ortak Girişim, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, belirli bir alanda veya daha fazla ülkeden işletmenin, mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir işletmede üretim, teknoloji transferi, yeni üretim metotları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir ortaklık anlaşmasıdır. Ortak girişim JV biçimindeki yatırımlar, küresel işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinde, en çok başvurdukları yollardan biridir. Küresel işletmeler, özellikle az gelişmiş ülkelerde, JV yoluyla önemli, organizasyonel faaliyetlerde bulunmaktadır.

Küresel stratejilerde, joint venture'ler, önemli bir işleve sahiptirler. Küreselleşen sanayiler, coğrafi açıdan dağınıklık gösteren pazarlarda daha fazla ürün standardizasyonu sağlama ihtiyacı doğurmuştur. Bu eğilim, yakın gelecekte veri işleme, otomatik fabrika, bilgilendirme araçları gibi sanayilerde işbirliği, dünya ölçeğinde bir uyumluluğu sürekli kılma gibi yeni yönelimlere zemin hazırlayacaktır. Uluslararası ekonomik işbirliklerinin, sürekli değişen koşullar içermesi, JV'lerin bu koşullara uyabilmesi için, esnek yapıda olmalarını gerekli kılmaktadır. Yeni çevresel koşullara, dinamik ve değişimci bir bakış açısıyla cevap verebilme yeteneği sağlayacak, esnek bir örgütsel yapılanma, bu açıdan büyük bir öneme sahiptir. Küresel düzeyde joint venture'ler iki ayrı şekilde oluşmaktadır. Bunlardan biri, farklı ülkelerde iki veya daha fazla işletmenin ortaklaşa kurdukları JV işletmeleri, (Kordsa'nın Mısır'da Nil işletmesiyle kurdukları ortak bir tesis) diğeri de, herhangi bir ülkenin, diğer bir ülkedeki işletmeye sahip olma yoluyla, her iki işletmenin faaliyetlerinin önceden belirlenen bölgelerde birleştirilmesi (Olivetti'nin %25 hisselerinin "AT and T" işletmesine ait olan bilgisayarları Avrupa'da üretmesi) gibi. İşletmeler, Joint Venture yoluna gitmekle, bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu faydaların içinde en önemlileri, risk paylaşımı ile, toplam yatırım miktarında görülen azalmadır. Ayrıca yapılacak bir "joint venture" anlaşması

ile; üretim faktörlerinin maliyeti, taşıma maliyeti, vergiler, genel masraflar gibi faktörlerin azaltılması gibi bazı ekonomik faydalar sağlarlar.

Diğer bazı faydalar da şunlardır ⁷⁵:

- Ortakların sağlayacağı beceri ve uzmanlıklar sayesinde sinerjik faydalar,
- Değişik politik risklere karşı, mahalli ortak ve hükümet tarafından sermayenin teminat altına alınması,
- Araştırma-geliştirmede ve yeni ürün geliştirme programlarında, yüksek risk ve maliyet paylaşımı,
- Yatırım yapılan ülkenin iç finansal kaynaklarından yararlanarak, devalüasyon ve yüksek orandaki enflasyondan kurtulmak mümkün olabilir. Yerel kaynakları sınırsız kullanma imkânı elde etmek "joint venture"lerin yararları arasındadır.

• Franchising

Franchising bir işletme türü olmadığı gibi, hukuksal anlamda bir örgütlenme biçimi de değildir. Belirli bir faaliyette kullanmak için hakların franchise edilerek bir işi yapmaktır. Ortak veya franchisor, diğer bir müteşebbis ile sözleşme yapar, sonra sözleşme hayatta kaldığı sürece, belli bir işte, sözleşmeden kaynaklanan haklar kullanılmaya devam edilir. Yalnız bu anlaşmada imtiyazı alan işletme(franchisee);

1- Elde ettiği imtiyaz için bir bedel ödemeli

2- Sözleşme geçerli olduğu sürece franchiseenin hakları korunmalıdır⁽¹⁹¹⁾.

Franchising, bir ana işletmenin (franchisor) belirlediği süre ve koşullarda, pazarda denenmiş ve kabul görmüş bir ürünün veya bir hizmetin bağımsız bir işletmeye (franchisee) isim hakkı ile birlikte bilgi, teknoloji ve işletmenin yönetsel faaliyetlerinde tanıdığı imtiyazdır. Bu yolla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler (franchisor) hiçbir maddi yatırım yapmadan, kendi isimlerini kullanarak işyerleri oluşturmaktadırlar. İsim kullandırma yoluyla, çeşitli ülkelerde faaliyette bulunmak, küreselleşme sürecinin getirdiği "sembol ekonomisinin" bir sonucudur.

Burger King, Starbucks gibi örnekler franchising yolu ile küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere örnektir.

⁷⁵ Hasan Tutar a.g.e s.84

- **Stratejik İttifaklar**

Şirketlerin küresel sistemde oynadığı role ilişkin en temel faktör, dünya ekonomisinin işleyiş seyrini belirleme konusunda, duydukları istektir. Bugün birçok alanda gözlemlediğimiz küreselleşme eğilimleri, şirketlerin yeni yatırım modelleri geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu yöntemlerden biri olan stratejik ittifak; teknolojik ve mali güçleri ile rekabetin önüne geçemeyen işletmeler, durgunluk zamanlarında veya herhangi bir işletmenin reddedemeyeceği şartları öne sürerek, rakip işletmeleri ele geçirme operasyonlarıdır. Stratejik ittifaklar, küresel işletmelerin; bazen sermaye piyasalarındaki hisseleri toplamak, bazen ülke içinde, bazen sınır ötesindeki işletmeler ile stratejik ortaklıklar kurarak, bazen de, rakip gördükleri işletmeyi blok olarak satın alarak, rakiplerini piyasadan silme yoluna gitmeleridir.

Stratejik ortaklıklar, öncelikle şirketler arasında entegrasyonlar, iş birlikleri ve stratejik bağların gittikçe artması, ortak girişim, personel mübadelesi, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla, yakın bağlar kurulması yoluyla, faaliyetlerini yürütmektedirler.

Stratejik ortaklıklarda en çok göze çarpan sektör, otomobil sektörüdür. Bu sektördeki ittifaklar, Chrysler, Mitsubishi Motors'un %24'üne sahiptir. Mitsubishi ise Güney Koreli Hyundai şirketinin ortaklarından birisidir... Ford, Mazda'nın %25'üne sahiptir ve Mazda, ABD'de Ford'a araba Ford'da Mazda'ya kamyon üretmektedir. Bu şirketlerden her biri Kore'nin Kia Motors girişiminde hisse sahibidir. General Motors, Isuzu'nun %4'l'ine sahiptir. Subaru'nun sahipleri arasında Nissan da vardır.

Stratejik ittifaklarda (şirket evliliği) ABD başı çekmektedir. 1997 yılında ABD'deki en büyük on şirketin birleşmesinin değeri (işlem hacmi) 165,8 milyar dolar olarak gerçekleşti. 1998 yılında ise sadece üç birleşmenin değeri toplamda 193,6 milyar dolara ulaşarak, bu rakamı geride bıraktı. ABD'de yaşanan bu üç birleşme, 72,6 milyar dolarla Citicorp ve Travelers Group, 61 milyar dolarla SBC ve Ameritech, 60 milyar dolarla BankAmerika ve NationsBank birleşmelerinin en büyükleri oldu. Dünyada yaşanan büyük çaplı stratejik ittifaklara aşağıdaki listeyi de ekleyebiliriz. "BP-Mobil,

Daimler BenzChrysler", "Daimler-Nissan," "Guines-Grand Metropolitan", "Boing-MacDonell", "Fiat-Renault Otobüs"¹¹, "Volvo-Samsung", "First-Chicago-Banc One", "Ford-Jaguar", "Fiat-Alfa Romeo", "Lancia, Ferrari ve Maserati", "Volswagen-Audi ve Porsche", "Citibank-Travelers" ve "TokyoBank-Mitsubishi" evlilikleri yaşanmıştır.

Stratejik ittifaklar, bizim ülkemizdeki bazı işletmeler tarafından da başarıyla uygulanmaktadır. 1996 Avrupa Kalite ödülünü alan Brisa, bir Japon işletmesi olan Bridgestone Corporation'la stratejik ittifak oluşturmuştur. Sabancı Holding, Mısır'da %40 sermayesine sahip olduğu "Nile Kordsa" ile kendi teknolojisini Mısır'a ihraç ederek, modern bir tesis kurmuştur. Kordsa bugün faaliyetlerini küresel ölçekte sürdürmektedir ve 47 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir.

Stratejik ittifaklar, bir ürünün ya da şirketin milliyetini anlamının giderek güçleştiği, tek pazarlı bir dünyaya geçme sürecinin parçası olarak kuruluyor. Stratejik ittifakların artmasının anlatılamayan nedenlerinden biri, şirketlerin daha fazla büyümekten kaçınmalarıdır. Birleşme veya satın alma yerine, stratejik ittifak oluşturmak, büyümeden güç kazanmak anlamına geliyor. Stratejik ittifakların oluşmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz⁷⁶;

- Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi,
- Global üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Uluslararası ticaret engellerinin azaltılması, üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması,
- Ortakların birbirlerine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak,
- Rekabetçi tehlikelerin önüne geçebilmek

Stratejik ittifak var olan risklerin azaltılması, maliyete katlanmadan karın artırılması, sermayenin risksiz bir şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. Bu şekilde işletmeler karlılıklarını arttırmakta ve rekabetçi tehlikeleri ortadan kaldırarak işletmelere avantaj sağlamaktadır.

⁷⁶ Hasan Tutar a.g.e. s.86

2.1.e Küreselleşme Sürecinin İşletme Yapıları Üzerine Etkisi

Sanayi devriminin ilk yıllarından yaklaşık olarak 19. Yüzyıl'ın son çeyreğine kadar, kapitalist ekonomi, piyasalarda çok sayıda işletme olması ilkesine sadık kalmış; bazı büyük işletmelerin varlığına rağmen, işletmeler tam rekabet modeline uygun olarak, çok sayıda ve genellikle de küçük olmuştur⁷⁷.

Özellikle 1870'lerden sonra işletmeler büyümeye ve devleşmeye başlayarak kartel veya tröst biçiminde tekelleşmeler oluşturmuş, ekonomik ve sosyal yaşamda büyük etkiler yapmaya başlamıştır. Bu büyük işletmeler piyasa ekonomisinin temelini oluşturan tam rekabet ilkelerine aykırı olarak aralarında çeşitli düzeylerde anlaşmalar yaparak kartelleri ve tröstleri meydana getirmişler, yasa koyucunun bu tür anlaşmaları yasaklayıcı rekabet kuralları geliştirmesinden sonra ise doğrudan doğruya birleşerek tek işletme oluşturma yoluna gitmeye başlamışlardır. İşletmelerin bu tür yapılanmada ki amaç, rekabeti ortadan kaldırarak mallarını, karı en yüksek düzeye çıkarabilecek fiyat ile satabilmektir. Bu bakımdan bunlar geniş tüketici kitlesinin aleyhine olan kuruluşlardır ve kapitalist ekonominin özündeki piyasada “çok sayıda satıcı olması” ilkesini ihlal etmektedirler⁷⁸.

Günümüzde işletmeler arası birleşmenin temel nedenini, işletmeler arası rekabetin ortadan kaldırılması, üretim konusu mal pazarının tamamen ele geçirilmesi oluşturmaktadır. Birleşmeler yolu ile işletmeler arası iş birliği sağlanmakta, daha düşük maliyette üretim yapma ve dolayısı ile kar oranını yükseltmek olanağı yaratılmakta ve bütün bunlardan daha önemli olarak pazarın her yönü ile doygunluğu sağlanmaktadır. Birleşmelerden sonra işletmelerin tekelci veya eksik rekabetçi bir yapı kazanmaları söz konusudur⁷⁹.

⁷⁷ Ömür Demir, *DTÖ'nün Yeni Çalışma Konusu: Ticaret ve Rekabet Politikaları Arasındaki İlişki*, **Dış Ticaret Dergisi** 1998 Sayı:9 s.48.

⁷⁸ Nazif Kuyucuklu, *Üretim Güçleri ve Üretimin Dağılışı*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1977,s.37.

⁷⁹ Işık Özkan-Tülay Süar, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Punto Yayıncılık, İzmir, 1994, s.41.

Liberal kapitalizmi tam yarışma ve çok sayıda teşebbüs rejiminden birleşme ve tekellere götüren en önemli nedenleri Hasan Sabır kitabında (Aslı için bkz. Beşir Hamitoğulları) şu şekilde anlatmaktadır:⁸⁰

- Ulaştırma ve haberleşme araçlarının ve olanaklarının hızla yayılması sonucunda, ulusal piyasalara uluslararası piyasaların eklenmesi;
- Bireycilik ve liberalizm arasında başlamış olan gizli çatışmanın gün ışığına çıkması
- Ekonomik liberalizmi oluşturan İngiltere ve Fransa'dan daha farklı gelenek ve görüşlere sahip olan A.B.D ve Almanya'nın dünyanın egemen ekonomileri arasına katılması

Karteller

Hemen hemen aynı güçteki ve benzer ürünler üreten işletmelerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirmeden karı arttırmak ve rekabeti azaltmak amacı ile oluşturdukları birliklerdir. Bu birleşme ile bir tekelci yapı oluşturularak rekabet ortadan kaldırılır ve piyasada büyük bir üstünlük sağlanır⁸¹.

Kartelleşmede, piyasalardaki rekabeti ortadan kaldırarak tekelleşmeye gitme amacı güdülebileceği gibi; tamamen ekonomik düşüncelerle, tek tek işletmelerin etkinliğini arttırmaya yönelik bir işbirliği de amaçlanabilir⁸².

Birden çok teşebbüsün piyasayı kontrol etmek ve rekabeti kısıtlamak için yaptıkları anlaşmalara kartel anlaşmaları adı verilmektedir. Başlıca kartel türleri aşağıda açıklamıştır⁸³:

- Fiyat Karteli:** Fiyatların karteli oluşturan işletmeler tarafından birlikte saptanması esasına dayanır. İşletmeler arası fiyat rekabetini önlemek piyasada kartelin saptadığı fiyatın egemen olmasını sağlamak amaçlanır.
- Kota Karteli:** Bu kartel türünde üretim miktarların önceden belirlenen kontenjanlar dahilinde olmasına dikkat edilir. Bu yolla piyasaya mal sunuşu kartelin istediği biçimde oluşur.
- Satış Karteli:** Kartele üye işletmelerin satış bölgelerini paylaşarak üretim mallarını tek elden satmak amacı ile oluşturulur. Kartel anlaşmasında satış bölgesi belirlenmiş olan işletme ürünlerini bu bölgede satarak büyük kar elde edebilir.

⁸⁰ Hasan Sabır, a.g.e. s.100

⁸¹ Işık Özkan-Tülay Süar, a.g.e. s.42.

⁸² Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadi**, 3. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1999, s.463.

⁸³ Işık Özkan-Tülay Süar, a.g.e., s.42.

Karteli oluşturan işletmeler ürünlerini tek elden satmayı amaçlarlar ise satış giderlerinin azalması vb. yolu ile büyük tekel karı sağlama olanağı bulurlar.

- d. **Satın Alma Karteli:** Aynı hammaddeyi kullanan işletmelerin satın almada rekabeti önlemek ve hammadde üreticilerinden düşük fiyat ile alımlar yapmak amacı ile oluşturdukları birliktir. Satın alma konusunda tekelci bir yapı oluşturduklarından hammadde üreticilerini olumsuz yönde etkiler.
- e. **Uluslararası Karteller:** Özellikle gelişmiş ülke işletmeleri veya çok uluslu işletmeler kendi aralarında anlaşarak az gelişmiş ülkelerin mallarını (hammadde gibi) ucuz fiyata satın alırlar ya da az gelişmiş ülkelere sattıkları malların fiyatlarını yüksek düzeyde tutarlar.

Karteller günümüz uygulamalarında dünya piyasasında tekelleşmeyi ifade etmektedirler. Uluslararası ekonomiye olan zararları, tekellerin ulusal ekonomiye olan zararları ile aynıdır. Üretim kısılması, kaynak dağılımının bozulması ve tam rekabetçi düzeyin oldukça üzerinde fiyatlar saptanması. Özellikle ekonomik entegrasyona gidildiği hallerde uluslararası bir kartel davranışı hükümetlerin çok daha titiz biçimde ele aldığı ve rekabet politikaları geliştirdiği bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde çoğu ülkede rekabet yasasının olması ulusal veya bölgesel düzeyde kartel anlaşmalarının yasaklanmış olmasına rağmen; ulusal rekabet otoriteleri, uluslararası kartelci teşebbüs uygulamaları karşısında, gerek bu alanda uluslararası bir düzenleme boşluğu olması gerek ise kartelci güçlerin büyüklüğü karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu alanda tüm ülkeler arasında bir işbirliğinin gelişmemiş olması da, ulular arası kartel anlaşmalarının ortaya çıkarılmasına ve bunlara karşı yaptırım uygulanmasına engel olabilmektedir

Kartel konusunda ki bir diğer ihracat karteli uygulamalarından doğmaktadır. Ülkeler kendi işletmelerinin ihracata yönelik kurdukları karteller konusunda oldukça yumuşak politikalar izlemekte ve bu tür kartelleri rekabet politikası yasasından muaf tutmaktadırlar⁸⁴.

Karteller konusunda verilebilecek birkaç örnek söz konusudur. Günümüz dünyasında hükümetlerce resmen tanınan en önemli kartel OPEC'tir. Hükümetlerce resmen tanınan bir diğer kartel ise; IATA (Uluslar arası hava taşıma birliği) dır. Bu kartelin kabul edilmesinin nedeni; hava yolu insan taşımacılığının güvenliğine duyulan

⁸⁴ Hasan Sabır, **a.g.e.**,s.105-107.

ihtiyaç ve sağlanmak istenen standartlardır. Bu kabul edilebilir bir kartel örneği olarak karşımıza çıkarken Amerikan ve İngiliz Petrol Şirketleri, 1927’de Royal Dutch Shell’in sahibi Sir Henri Detering’in İskoçya’nın Achnacarry Kasabasındaki malikanesinde gizli anlaşma imzalamıştır. Anlaşmayı, Royal Dutch Shell’in sahibi Sir Henri Detering, Anglo-Persian Oil Company (British Petroleum) adına John Cadman ve Rockefeller’in Standart Oil of New Jersey (Exon) adına Walter Teagle imzalamıştır. Bu gizli anlaşma, ‘1928 Anlaşması’ ve ‘Achnacarry Anlaşması’ olarak da bilinmektedir. Fakat, Amerika ve İngiliz Hükümetleri bu özel ‘Gizli Anlaşmayı’ onaylamıştır. Bu da oldukça ilginç bir gelişmedir. Anlaşmanın ilgili hükümetlerce onaylanmasından sonra “Red Line Agreement” (Kızıl Hat Anlaşması) olarak tarihe geçmiştir. Kartel, 1932’de Esso (Standart Oil of New Jarsey), Mobil (Standart Oil of New Jarsey), Gulf Oil, Texaco ve Chevron (Standart Oil of New Jarsey)i bünyesine alarak genişlemiştir. Kızıl Hat Anlaşması, İngiliz ve Amerikan petrol şirketleri arasındaki rekabete son vermiş, dünya petrol yataklarının kendi aralarında bölünmesini resmileştirmiştir.

Tröstler

Tröst, iki veya daha çok sayıda ki işletmenin ekonomik veya hukuki bağımsızlıklarını kaybederek, tek bir işletme haline gelmesini sağlayan anlaşmalardır.

Tröstler, üretim maliyetini düşürmek ve piyasada kendi yararlarına bir tekel yaratmak amacındadırlar. Tröst şeklinde birleşmeler ile büyük sermaye yapısının oluşturulması, bu sermayenin tek elden yönetilmesi aşırı karlar elde edilmesi söz konusu olduğundan ülke ekonomileri üzerinde büyük bir baskı unsuru oluştururlar.⁸⁵

Tröstleşme, terim olarak tekele gidişi ifade etmektedir. Şirketlerin iktisadî bağımsızlıklarını kaybetmeleri suretiyle meydana getirdikleri birliğe tröst adı verilir. Tröstlerde, işletmeler hukuki bağımsızlıklarını korurken, ekonomik bağımsızlıklarını kaybederler. Tröstler, günümüzde az kullanılan işletmeler arası bir birleşme şeklidir.

⁸⁵ Işık Özkan-Tülay Süar, **a.g.e.**, s.42.

İlk defa A.B.D.'de ortaya çıkıp gelişmiştir. Tröstün amacı, iki ya da daha çok işletmenin yönetimini belli bir grup altında toplamaktır. Tröste dahil olan işletmelerin pay senetleri tröstün senetleriyle değiştirilmekte ve böylece tröst kendine katılan işletmenin yönetimini ele geçirmiş olmaktadır. Tröst türü birleşmeler tekelleşmeye yol açtığı için çeşitli ülkelerde yasalarla engellenmiştir⁸⁶.

Tröstlerin başlıca çeşitleri; yatırım tröstleri, voting tröstler ve unit tröstleridir. Yatırım tröstleri bir tasarruf ve finansman kuruluşudur. Bu tröstler sermaye yatırımını amaçlarlar Tröst tarafından sermaye sahiplerinden toplanan sermaye, ülke içinde veya ülke dışındaki çeşitli şirketlerin hisse senetlerine ve tahvillerine yatırılır⁸⁷.

Mergerler

Tröst sisteminde, işletmeler birer uydu işletme olarak varlıklarını sürdürmektedirler. Merger'lerde ise birleşen işletmeler tek bir işletme haline gelmektedirler. Tröst sisteminin anti tröst yasalarca yasaklanmasında sonra işletmeler merger oluşturma yoluna gitmişlerdir. Ancak işletmelerin merger şeklinde birleşmeleri rekabet yasası uygulayan ülkelerde rekabet otoritelerinin vereceği izne bağlanmıştır.

İktisat teorisi merger'lerin ekonomi üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir. Merger'ler ölçek ekonomileri nedeni ile etkinliği arttırmakta ve üretim maliyetlerini düşürmektedir. Ancak olumsuz etkisi, birleşme sonrası tekeldi güçlerin ve böylelikle de refah kaybının ortaya çıkmasıdır. Bu noktada birleşme sonucunda ortaya çıkan ölçek ekonomileri nedeni ile düşen maliyetlerin fiyatlara yansıyor yansımayacağı önem kazanmaktadır. Birleşme sonrasında ortaya hakim bir piyasa gücü ortaya çıkıyorsa, tekel teorisi bize tekelin üretimi kısıp fiyatını marjinal maliyetin üzerine çıkaracağını söylemektedir. Öte yandan piyasa hakim gücü, bu konumunu piyasadaki küçük satıcıları piyasadan atmak içinde kullanabilir.

86 Zeyyat Sabuncuoğlu; Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.150.

87 Öcal Usta; **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Anadolu Matbaa, İzmir, 2000, s.153.

Küreselleşme süreci ile birlikte ise, birçok ülkede faaliyet gösteren işletmelerin katılımı ile oluşan, küresel düzeyde işletme birleşmelerinde hızlı bir artış trendi ortaya çıkmıştır. Bu tür merger faaliyetleri, dünya pazarının gittikçe artan entegrasyonu neticesinde ortaya çıkmaktadır. Küresel boyuttaki merger'lerin ortaya çıkışı, küresel düzeyde rekabet problemlerini de beraberinde getirmiştir. Bunların faaliyetleri ulusal rekabet otoriteleri tarafından denetlenememekte; öte yandan bir ülkenin iki büyük işletmesinin birleşmesi de küresel düzeyde hakim bir piyasa gücü oluşturabileceğinden bunun ile ilgili ülkeler arasında rekabet uyuşmazlıkları çıkabilmektedir. Tüm bu uluslararası rekabet problemleri sözü edilen küresel merger hareketi ile doğru orantılı olarak artmaktadır⁸⁸.

Küresel merger hareketinin rekabete ilişkin başka boyutları olduğu da açıktır. Şirket birleşmelerinde açıktır ki, büyük şirket küçük şirkete hakim olmaktadır. Büyük ve güçlü olan şirket küçük ve güçsüzü eritmektedir. Şirket birleşmeleri tüketim piyasasında da tüketicileri görece güçsüz konuma indirmektedir. Küreselleşme ile rekabet ilk dönemlerde artmak ile beraber, sistemin işleyiş dinamiği içinde ve uzun dönemde, küreselleşme sonucunda rekabete açılan yapıların yakın gelecekte tekelleşmesi tehlikesi ortaya çıkmıştır; küresel merger hareketi ise bunun en önemli göstergesidir⁸⁹.

1996 yılının Temmuz ayında, dünyanın onuncu en büyük bankası olan Crédit Agricole ile Banque Indosuez birleşmesi, banka birleşmelerinin nedenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için açıklayıcı bir örnektir: 1990 yılında yönetim değişikliği geçiren Banque Indosuez'in yeni yöneticilerinin stratejisi, bankanın müşteri portföyünü arttırmak ve kar artışı elde edebilmek için sermaye piyasasına yönelmek olmuştur. Bu strateji 1992'nin sonuna dek başarıyla yürütülmüştür. Ancak, 1993'te yönetimin üst kademelerinde oluşan bazı istifalar ve sonrasında yönetime gelen yeni yöneticilerin *yönetim hataları (mismanagement)* bankanın karlılığını ve genel performansını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu yüzden de Banque Indosuez, büyük

⁸⁸ Hasan Sabır a.g.e., s.110-116

⁸⁹ İzzettin Önder, **Dünya Ekonomisinin Yeni Yüzü**, İktisat Dergisi, Sayı 406 Ekim 2000. s.30.

bankalar için iyi bir hedef haline gelmiştir. Fransa'nın ve dünyanın en büyük bankalarından olan Crédit Agricole da bu bankayı alarak ölçek genişletip, Banque Indosuez'in yaygın müşteri portföyünü kendi müşteri portföyü ile birleştirerek karlılığını arttırmayı amaçlamıştır. Aynı şekilde Banque Indosuez için de sermayesi ve karlılığı yeterli olan böylesine büyük bir bankayla birleşmenin karlılığı arttırıcı bir etken olabileceği düşünülmüştür. Böylelikle 1996 yılının Temmuz ayında iki banka birleşmiştir. Ortak hedeflerinin ilk adımı, Bank Indosuez'in Avrupa ve ABD sermaye piyasalarına girişinden sonra Asya-Pasifik bölgelerine açılması olarak belirlenmiştir.

Credit Agricole ve Banque Indosuez birleşmesinin iki bankanın performansını geliştirici ne gibi etkileri olacağını izlemek henüz mümkün değildir. İş kanunları ve sendikalar dikkate alındığında, Fransa'da iki bankanın da maliyet azaltmak için personel çıkarması zordur. Bu yüzden de ölçek ekonomisine ulaşmaları kolay olmayacak ve zaman alacaktır.

Ancak konuya birleşme ve rekabet yasaları yönünden bakıldığında, ortaya ilginç bir tablo çıkmaktadır. Toplam aktifleri dikkate alındığında, söz konusu iki bankanın birleşmesi sektörde yoğunluk yaratıp, sektördeki hizmet fiyatlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Şu ana dek rekabeti engelleyici bir durumun bildirilmemesi nedeniyle AB rekabet yasaları devreye girmemiştir⁹⁰.

Sonuç olarak faaliyet ve birleşme şekli ne olursa olsun çok uluslu işletmelerin en basit tanımı birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmeler olarak yapılabilir. Küreselleşmenin en önemli dinamiklerinden olan çok uluslu işletmelerin örgütsel yapıları da buna uygun olmak zorundadır. Dünyanın her yerindeki fırsat ve tehditleri yakından inceleyebilmeli ve buna göre politikalar oluşturabilmeleri gerekir. Hatta bu şirketler fırsat ve tehditlerin olduğu bölgedeki hükümet politikalarını da etkileyebilirler.

90 Lüizet Palombo, Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları, Bankacılar dergisi sayı Mart 1997 20. Türkiye Bankalar Birliği.

Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkışındaki süreç yerel bir işletmenin satışlarını kendi sınırları dışarısına taşıması ile başlamaktadır. Dış ülkede şube ve sonrasında işletme açması ile devam eden süreç imalatın da dış ülkelere taşıması ve bu durumu farklı ülkelerde tekrarlaması ile tamamlanır.

İlk çok uluslu şirketler yakın dönemde ortaya çıkmış değillerdir. Oluşumları Amerika'nın keşfine kadar dayanır. Bu keşif sonrasında gelişen sömürgecilik anlayışı ile birlikte çok uluslu şirketler ortaya çıkmaya başlamışlardır. 1960'lardan sonra ise artık çok uluslu işletme kavramı literatüre girmeye başlamıştır.

Çok uluslu şirketlerin işletmecilik anlayışı üretim ve imalat süreçlerindeki farklılığı ile ortaya konur. Bu işletmeler üretim tesislerini daha rekabetçi olmak için daha ucuz işgücü ve hammadde ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacı ile bu ihtiyaçları sağlayabilecekleri yerlere kurmayı tercih etmeye başladılar. Ayrıca oluşan sermaye fazlası ile hisse senedi alımı yolu ile başka şirketlere ortaklıklar yapılarak karlılık artışı sağlanmaktadır. Lisans anlaşmaları yolu ile faaliyet gösterilmeyen pazardaki bir işletme aracılığı ile satış yapma olanağı söz konusudur. Franchising, stratejik ittifak, ortak girişim gibi yöntemler ile karlılık artışı sağlanabilir.

Çok uluslu şirketler, ulusal ve uluslararası istikrarsızlıklardan uzun dönemde etkilenme oranlarını nispi olarak en az düzeye çekerler. Birden fazla ülkede faaliyet gösterirken kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlar ile etkiler ve kontrol ederler. Bu şirketler çok güçlü bir finansal yapıya, modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler. Ana ilkeleri ekonomik çıkarlarının küresel ölçüde en üst düzeye çıkartılmasıdır.

Tam rekabet modeline göre piyasa ekonomisinde çok sayıda satıcı olması gerekmektedir. Ancak 1870'lerden sonra şirketler büyümeye ve devleşmeye başlamışlardır. Zamanla kartelleşme ve tekelleşmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu durum tam rekabet piyasası modeline aykırı bir durum yaratmakta ve aynı zamanda tüketici aleyhine bir durum oluşturmaktadır. Ancak işletmelerin ekonomik çıkarlarını

en üst düzeye çıkmasını sağlamaktadır. Bu gibi rekabetin aksadığı durumlara karşı çeşitli hukuki düzenlemeler yaratılmış ve uygulamaya konmuştur.

2.2. Rekabet Sistemleri

Serbest ekonomi sisteminin temelini oluşturduğu kabul edilen rekabet kurallarının ortaya çıkması ve gelişmesi daha çok Amerika Birleşik Devletleri'nde olmuştur ⁹¹ . Bu nedenle uygulanan güncel rekabet politikalarını incelemeye, değerlendirmeye önce Amerika Birleşik Devletleri'nde rekabet politikalarından başlamak gerekmektedir.

2.2.a. Amerikan Rekabet Sistemi

Amerikan rekabet hukukunun geçmişi 1870'lere kadar uzanmaktadır. Bu dönemde rekabet sınırlamalarına ilişkin sorunlara içtihat hukuku çerçevesinde çözüm oluşturulmaya çalışılmıştır. Ancak, 1850'lerden sonra ortaya çıkan gelişmeler bu alanda yasal bir düzenleme yapılması gereğini doğurmuştur. Çünkü ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından sonra önceden birbirleriyle rekabet halinde olan işletmeler, "tröst" şeklinde örgütlenmek suretiyle aralarındaki rekabeti ortadan kaldırmışlardır. Rekabete ilişkin hukuki düzenlemelerin başlıca kaynağını ve rekabet hukukunun temel kavramlarını oluşturan "kartel" ve "tröst" kavramları bu dönemde ortaya çıkmıştır. Akaryakıt, şeker, pamuk gibi ürünlerde tekelleşme, demiryolları taşımacılığında demiryolu şirketlerinin teşvikler ve imtiyazlarla elde ettiği güçlü durum ve bu işletmelerin gizli anlaşmalarla hâkimiyetlerini daha da güçlendirmeleri; küçük ölçekli işletme sahiplerini ve çiftçileri harekete geçirmiştir. Bunlar, öncelikle demiryolu ulaşımı alanında olmak üzere genel olarak tüm tekellerin denetlenmesi ve kontrol altına alınmasını sağlamak amacı ile baskı grupları oluşturmuştur. Bu baskı gruplarının etkisiyle, rekabet hukuku konusunda ilk yasal düzenleme olan Sherman Anti tröst Yasası 1890 yılında yürürlüğe girmiştir. Amerika'da rekabet hukuku, tröstlerin hâkimiyetine son vermek amacı ile ortaya çıktığı için ilk önce "anti tröst hukuku" olarak

⁹¹ Habib Yıldız, **Avrupa Birliği Ortak Rekabet Politikası ve Türkiye**, Akademik Bakış Hakemli E-Dergisi, 2007, Sayı 12.

adlandırılmış ancak zaman içerisinde bu yaklaşım yerini etkin rekabetin sağlanması ve korunması şeklinde daha geniş bir amaca bırakmıştır⁹².

Yasa'nın 1. maddesi, “eyaletler arası ya da ABD ile yabancı devletlerarası ticareti ve rekabeti sınırlar nitelikte olan, her türlü sözleşme, gizli anlaşma, tröst veya benzeri şekilde örgütlenmeyi”, 2. maddesi ise “eyaletler arası ya da ABD ile yabancı devletlerarası ticaretin bir alanında tekelleşen, tekelleşmeye teşebbüs eden ya da tekelleşmek için başkalarıyla sözleşme ya da gizli anlaşma yapmayı” yasaklamaktadır. Bu kurallar temel olarak tüm sektörlerde uygulanmakla birlikte sigorta, tarım, balıkçılık, profesyonel basketbol ve işçi örgütleri gibi bazı alanlar resmi olarak uygulamadan hariç tutulmaktadır⁹³.

Bu düzenlemelerle daha önceleri sadece sözleşmenin taraflarının ileri sürebilecekleri rekabet sınırlamaları genel olarak denetim altına alınmış ve suç sayılmıştır. Yorumla açık esnek ifadelerle kaleme alınmış olan Sherman Yasası hangi kısıtlamaların rekabete aykırı bulunup yasaklanacağı ve hangilerinin hoş görülebileceği konusunda kararı mahkemelere bırakmıştır. Yasa'da belirtilmemiş olmasına rağmen, mahkemelerin yukarıda belirtilen bu soruyu yanıtlarken yaptıkları yorum faaliyetleri sonucunda içtihat hukukundan doğmuş olan iki önemli ilke hem AB rekabet hukukunu hem de ulusal rekabet hukuklarını etkileyerek rekabet hukukunun terminolojisinde önemli bir yere sahip olmuştur⁹⁴:

Bunlardan ilki “per se (koşulsuz)” rekabete aykırılık halleridir. Bu ilke gereğince, bazı eylem ve işlemlerin rekabeti bozacağı öylesine açık ve tartışmasızdır ki, söz konusu eylemin rekabet üzerindeki etkilerini incelemeye gerek yoktur. Örneğin, rakipleriyle pazar paylaşmak, ortak fiyat belirlemek per se rekabete aykırılık halleridir.

⁹² Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, **DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Ankara, 2000, s.5.

⁹³ Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyon Raporu, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Raporu, DPT, Ankara, 2007, s.6.

⁹⁴ Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000 s.7.

“Rule of reason (makul olma kuralı)” ilkesi ise, per se rekabete aykırılıktan farklı olarak, söz konusu anlaşma veya fiilin rekabet üzerindeki etkilerinin araştırılmasını ve dolayısıyla bir ekonomik analizi gerektirmektedir. Aksi takdirde, Sherman Yasası’nın katı bir şekilde uygulanması her tür sözleşmenin yasaklanması sonucunu doğurabilir. Rekabet kısıtlamalarından bir kısmı önemli boyutta olmayabilir ya da bunların olumlu etkileri olabilir.

Bir başka deyişle, bu ilke çerçevesinde per se rekabete aykırı olmayan davranışların etkinlik üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri birlikte değerlendirilmekte; varılan sonuca göre söz konusu sınırlamanın hoş görülüp görülemeyeceğine ilişkin sınır çizilmektedir.

Sherman Yasası’nı takiben, ABD’de yeni rekabet yasaları yürürlüğe girmiş ve Sherman Yasası’ndan kaynaklanan boşluklar bu suretle giderilmeye çalışılmıştır. Bu düzenlemelerin ilki, fiyat ayrımcılığının, münhasır satım sözleşmelerinin, tekelleşme yaratan birleşme ve devralmaların hukuka aykırı olduğunu belirleyen 1914 tarihli Clayton Yasası’dır. Clayton Yasası’nın fiyat ayrımcılığına ilişkin hükümleri 1936’da Robinson-Patman Yasası ile devralmalara ilişkin hükümleri de 1950’de Celler-Kefauver Yasası ile değişikliğe uğramıştır. 1914’de Clayton Yasası ile birlikte yürürlüğe giren bir başka düzenleme Federal Ticaret Komisyonu Yasası’dır. Bu düzenleme, yalnız rekabete aykırılık hallerine değil, genel olarak tüketici aleyhine olabilecek tüm eylem ve işlemlere ilişkin hükümleri taşımaktadır. Sherman Yasası, Clayton Yasası ve Federal Ticaret Komisyonu Yasası ile bir birlik oluşturan Amerikan rekabet hukuku, daha sonra özel durumlara ait tali yasalarla geliştirilmiş ve günün şartlarına uyum sağlanmıştır. ABD’de rekabet kurallarını uygulayan merciler, esas olarak yargı organlarıdır. Soruşturmalar, Federal Ticaret Komisyonu veya Adalet Bakanlığı tarafından yapılmakta ve nihai karar verilmek üzere konu yargısal makamlara intikal ettirilerek, olay, rekabet hukuku konusunda uzmanlaşmış mahkemelerce karara bağlanmaktadır⁹⁵.

⁹⁵ Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000 s.8.

A.B.D. Rekabet Sistemi, Amerikan ekonomisinin gelişmesinde büyük rol sahibi olduğundan ve arkasındaki büyük kamuoyu desteğinden dolayı, iktidara gelen tüm idareler bu uygulamayı devam ettirmiştir. Sherman yasası uygulayıcıların elinde, kartellere ve iktisadi yoğunlaşmalara karşı etkili bir rekabet politikası aracına dönüşmüş 1910'lara kadar büyük bir hızla seyreden sınaî birleşmeler, anti tröst politikanın uygulanması sonucu nispeten azalmıştır. Özellikle 1960'lar da ve 1970'lerde büyük sınaî teşebbüsleri tröst çözme işlemine tabi tutularak parçalanmışlardır. Amerikan rekabet sisteminin ana amacı, iktisadi etkinlik ile sağlayacak olan tüketici refahıdır. Diğer amaçlar; tüketicilerin korunması, küçük işletmelerin korunması, rakiplerin korunması bu ana amacın arkasından gelen, tali amaçlardır⁹⁶.

2.2.b. Avrupa Birliği Rekabet Sistemi

Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan ve gelişen bu rekabet kuralları daha sonra ortak rekabet kurallarını oluşturmaya çalışan Avrupa Birliği için iyi bir referans noktası olmuştur. Bu nedenle günümüzde Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği rekabet politikaları arasında, bazı farklılıklar olmasına rağmen, önemli derecede benzerlikler vardır⁹⁷.

AB rekabet hukuku ve politikasının temel hukuki çerçevesini, Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu kuran Roma Antlaşması'nın ilgili hükümleri oluşturmaktadır. Daha sonra çeşitli tarihlerde imzalanan anlaşmalarla Roma Antlaşması değiştirilmiş olmakla birlikte, rekabet kurallarına ilişkin temel hükümlerde değişikliğe gidilmemiştir⁹⁸.

Üye devletleri bağlayıcı ve uluslar üstü niteliğe sahip Avrupa Birliği mevzuatının çatısı, 1951 tarihli Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu Antlaşması, 1957 tarihli Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu Antlaşması ve Roma Antlaşması olarak anılan 1957 tarihli Avrupa Ekonomik Topluluğu Antlaşması ile kurulmuştur.

⁹⁶ Hasan Sabır, **a.g.e.**, s.118

⁹⁷ Habib Yıldız, *Avrupa Birliği Ortak Rekabet Politikası ve Türkiye*, **Akademik Bakış Hakemli E-Dergisi**, 2007, Sayı 12.

⁹⁸ Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyon Raporu, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Raporu, DPT, Ankara, 2007, s.8

AB rekabet kuralları, Avrupa Topluluğu'nu kuran ve 1 Ocak 1958 tarihinde yürürlüğe giren Roma Antlaşması'nın "Topluluk'un Politikaları" başlığı altında, işletmelere uygulanacak ortak hükümler arasında yer almaktadır. Bu kurallar, AB'nin genel hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak araçlardan birisi olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla, AB hukukunda rekabet kurallarının yeri ve niteliğinin saptanabilmesi ve bu kuralların AB hukukuna uygun yorumlanabilmesi için, AB'nin temel amaçlarını ve AB'yi bu hedeflere taşıyacak politika ve araçların neler olduğunu ortaya koyan Roma Antlaşması'nın 2'nci ve 3'üncü maddelerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Roma Antlaşması'nın 2'nci maddesi, AB'nin temel hedeflerini belirtmektedir. Bu maddeye göre, Birliğin görevi; Ortak Pazar kurmak suretiyle Birlik çapında ekonomik faaliyetlerde uyumlu ve dengeli gelişmeyi; yüksek istihdam ve sosyal güvenlik; enflasyonsuz bir büyümeyi; ekonomik performansta yüksek rekabeti temini; üye devletlerarasında ekonomik/sosyal bağlılık ve dayanışmayı sağlamaktır.

Antlaşmanın 3'üncü maddesi ise bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri sıralamaktadır. Bu maddede, rekabet hukuku, AB'nin temel hedeflerinden biri olan tüm sınırlamalardan arındırılmış, serbest rekabet ilkelerine dayalı bir ortak pazar oluşturmak amacına hizmet etmek üzere gerçekleştirilmesi gereken düzenlemeler arasında belirtilmiştir.

Bu çerçevede, AB'de rekabet hukukunun üç temel amaca hizmet ettiği belirtilmektedir. Öncelikle ortak pazar amacına yönelik olarak pazarın bütün işletmelere açık ve tek bir pazar olması; başka bir deyişle pazara girişi sınırlayacak engellerin ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. İkinci olarak, rekabet politikası, ortak pazarda rekabetçi bir yapı oluşması amacına hizmet etmektedir. Üçüncü olarak da, rekabet hukuku ve politikası pazarda adaletli bir düzen sağlama amacını taşımaktadır.

Genel hükümlerde, AB'nin amaçları ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerçekleştirilmesi gereken faaliyet ve politikalar arasında belirtilen Topluluk rekabet

hukuku, Roma Antlaşması'nın 81-89'uncu maddelerinde yer alan özel hükümler çerçevesinde düzenlenmiştir⁹⁹:

81'inci madde, rekabeti bozan ya da bozabilecek nitelikteki anlaşma ve davranışlara; 82'nci madde hâkim durumun kötüye kullanılmasına; 83-85'inci maddeler, antlaşmanın rekabet hukukuna ilişkin maddi hükümlerinin uygulanabilmesi için AB Konseyi ve AB Komisyonu tarafından yapılması gereken düzenlemelere; 86'ncı madde, imtiyazlı işletmelerle, kamu işletmelerine de rekabet kurallarının uygulanmasına ve 87-89'uncu maddeler devlet yardımlarına ilişkin hükümleri içermektedir. Bu düzenlemelerle, üreticiler, satıcılar ve tüketiciler açısından Birlik içi ticareti etkileyecek ve Ortak Pazar'da rekabeti bozacak veya tehlikeye düşürecek uygulamalar, pazarda hakim durumun kötüye kullanılması ve Birlik içi ticareti bozacak devlet yardımları yasaklanmış; üretimden, malın veya hizmetin tüketiciye ulaştığı son aşamaya kadar fiyat, dağıtım kanalları, ürün adı ve sembolü gibi faktörler kullanılarak rekabetin bozulmasının önlenmesi amaçlanmıştır.

AB'nin ilk yıllarında birleşmelerin kontrolü konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. O yıllarda birleşme ve devralmaların kontrol altına alınması değil, aksine teşvik edilerek Amerikan ve Japon işletmeleriyle rekabet edebilme şanslarının artırılmasına çalışılmıştır. Ancak sektörlerdeki yoğunlaşmaların artması üzerine, hâkim durum yaratan veya hâkim durumu güçlendiren birleşme ve devralmaları kontrol altına almak amacıyla İşletmeler arası Yoğunlaşmaların Kontrolüne İlişkin 4064/89 Sayılı Konsey Tüzüğü 1990 yılında yürürlüğe girmiştir.

Üye devletlerin ulusal rekabet kuralları ve rekabet otoriteleri ile AB rekabet kuralları ve Komisyon arasında yetki paylaşımının sınırlarını “üye devletlerarası ticaretin etkilenmesi” kavramı çizmektedir. Üye devletlerarası ticaret etkileniyorsa, AB rekabet kuralları; etkilenmiyorsa, ilgili üye devletin ulusal rekabet düzenlemeleri uygulanacaktır.

⁹⁹ Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000 ss.8-10.

AB rekabet kuralları, ilke olarak, ekonominin tüm sektörlerine ve özel-kamu sektörü ayrımı yapılmaksızın ekonomik faaliyette bulunan bütün teşebbüslere uygulanmaktadır. Ancak malların üretimi veya dağıtımının geliştirilmesi veya teknik ve ekonomik ilerlemenin hızlandırılmasına katkıda bulunan ve tüketici refahına katkıda bulunan anlaşma ve kararlara; rekabeti önemli ölçüde bozmamak kaydıyla bireysel veya grup muafiyeti tanınabilmektedir.

AB rekabet hukukunda “de minimis” ilkesi temel ilkelerden biridir. Bu ilkeye göre bir anlaşma, karar ya da davranış rekabet hukuku kurallarını ihlal eder nitelikte olsa bile, ortak pazardaki rekabet üzerinde hissedilir ölçüde etkisi yoksa AB rekabet kuralları uygulanmamaktadır. Bu ilkenin benimsenmesinin amacı, pazarı hissedilir şekilde etkileme gücüne sahip olmayan küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri rekabet hukuku kapsamı dışında bırakmak suretiyle bu işletmeler arasındaki işbirliğini kolaylaştırmak ve AB rekabet otoritelerini gereksiz iş yükünden kurtarmaktır.

AB’de rekabet kurallarını uygulayan organ, Birliğin yürütme organı niteliğindeki komisyondur. Komisyon üyeleri bağımsızdır ve temsil ettikleri ülkeyi değil, birliğin menfaatlerini gözetir.

İdari açıdan genel müdürlükler şeklinde örgütlenen Komisyonda, Dördüncü Genel Müdürlük (DG-Directorate General-IV) rekabet konularından sorumlu genel müdürlüktür. Dördüncü Genel Müdürlük, beş idari bölümden oluşmaktadır:

A Müdürlüğü, genel rekabet politikası ve koordinasyon konularında faaliyet gösterir. B, C ve D Müdürlükleri, sektör bazında işbölümü yapmış olup, kendi görev alanlarına giren sektörlerdeki rekabet ihlallerini değerlendirir. E Müdürlüğü, Roma Antlaşması’nın 87-89’uncu maddeleri kapsamındaki devlet yardımları konusunda sorumludur.

Rekabet kurallarına ilişkin komisyon kararlarına karşı öngörülen yargı yolu, Avrupa Toplulukları Adalet Divanı'dır (ATAD). 1990 yılına kadar, tüm Komisyon kararlarına karşı yalnız Adalet Divanı'na başvuruluyor iken; 1990'dan itibaren ilgililer, öncelikle Bidayet Mahkemesi'ne (The Court of First Instance) gitmek durumundadır. Bu mahkemenin kararlarına karşı temyiz yolu, yine ATAD' dır. Ancak bazı önemli kararlar aleyhine doğrudan Adalet Divanı'na başvurmak da mümkündür¹⁰⁰.

Birlik içinde, teşebbüsler arasında yapılan rekabeti bozucu anlaşmaların veya kararların önlenmesi Avrupa Birliği'ndeki rekabet kurallarının amaçlarından birisidir. Bunun yanında herhangi bir anlaşma yapılmasa bile, piyasaya hakim durumda bulunan teşebbüslerin bu güçlerini kötüye kullanarak ilgili piyasada rekabeti sınırlandırmasını önlemek de AB rekabet kuralları arsında bulunmaktadır¹⁰¹.

Türkiye, üyesi olmak istediği Avrupa Birliği ile olan ilişkilerinden dolayı, ortak rekabet politikalarının koordinasyonu konusunda uzun süredir bir çaba sarf etmektedir. Türkiye, 1959 yılında Avrupa Birliği'ne üyelik için ilk başvurusunu yaptıktan sonra, 1963 tarihli Ankara Anlaşması, 1970 tarihli Katma Protokol ve 1995 tarihli Gümrük Birliği Anlaşmaları ile Avrupa Birliği entegrasyonunun temeli olan ortak rekabet kurallarına uyum sağlayacağı hükmünü kabul edilmiştir. Avrupa Birliği ile imzalanan bu anlaşmalar ortak rekabet politikası uygulamaları açısından Türkiye'ye önemli yükümlülükler getirmiştir. Özellikle Gümrük Birliği Anlaşmasına göre Avrupa Birliği kurallarına bire bir uyumlu bir Rekabet Kanun'un çıkartılması ve Kanunu uygulayacak idari ve mali özerkliğe sahip, siyasal iktidarlardan bağımsız bir Kurumun oluşturulması açık ve bariz şekilde taahhüt edilmiştir.

Bu doğrultuda Türkiye'nin Avrupa Birliği ortak rekabet politikası ile uyumlu rekabet kuralları oluşturulabilmesi amacıyla bir dizi çalışma yapılmıştır. 1980 yılında Türkiye'de gözlenmeye başlanan liberalizasyon süreci bir anlamda Avrupa Birliği rekabet politikalarına uyum sağlaması yönünde ilk uygulamalar olarak kabul edilebilir.

¹⁰⁰ Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000 ss.8-10.

¹⁰¹ Hasan Sabır, **a.g.e.**, s.140.

Ancak ortak rekabet politikasının benimsenmesi hususunda en önemli düzenlemeler 1994 yılından sonra yapılmaya başlanmıştır.¹⁰²

2.3. Küresel Pazarda Rekabeti Düzenleyen Politikalar

Daha çok yerli esaslara dayalı olan rekabet politikaları hızla uluslararası politikalar haline dönüşmektedir. Çünkü rekabeti tehdit eden anti rekabetçi uygulamalar bugün çoğunlukla farklı ulusların işletmelerinin bir araya gelmesi ile oluşan teşebbüslerce gerçekleştirilmektedir. Dünya ticaretinin çoğu tam rekabet piyasalarında çalışan bağımsız işletmeler arasında gerçekleşmemektedir. Aksine, işletmelerin bir kısmı küresel piyasa gücüne sahip olacak kadar büyüktür. Böyle durumlara karşı uygulanacak rekabet kuralları da küresel olmalıdır. Son olarak, işletmeler tarafından ihracata yönelik olarak kurulan kartellere tolerans gösterilmesi ve bunlara karşı çok taraflı disiplinlerin olamaması da ihtilaflı bir durum oluşturmaktadır¹⁰³.

Günümüzde rekabet alanında uluslararası işbirliği giderek önem kazanmaktadır. Bölgesel ticaret anlaşmalarında ve Dünya Ticaret Örgütü'nün çalışmalarında rekabet politikasına verilen bu önemi fark etmek mümkündür. Küreselleşme ile birlikte, ekonomi ve ticaretteki liberalleşme eğilimlerinin hız kazanması ile sermayenin serbest dolaşımı artmış, ticaret serbestleşmiştir. Artan ticaret ve yatırım hacmi son derece keskin bir rekabete yol açınca şirketlerde kartelleşme ve rekabete aykırı uluslar ötesi birleşmelere yönelme eğilimi ortaya çıkmıştır. Özellikle 1980'li yıllarda artmaya başlayan bu durum üzerindeki ilk sistemli çalışmalar OECD bünyesinde başlamıştır¹⁰⁴.

Rekabet politikası dünya ekonomilerinin küreselleşmesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Dolayısı ile rekabet politikası alanında küresel bir yaklaşımın benimsenmesi oldukça önemlidir. Küreselleşmenin hız kazanması ile birlikte, farklı rekabet sistem ve politikalarının ortaya çıkışı ve uluslararası rekabet problemlerindeki artış, rekabet

¹⁰² YILDIZ Habib, Avrupa Birliği Ortak Rekabet Politikası ve Türkiye, Akademik Bakış Hakemli E-Dergisi, 2007.s.6

¹⁰³ Hasan Sabır a.g.e., s. 196.

¹⁰⁴ Hasan Sabır, a.g.e., s. 184.

politikası konusunda küresel bir yaklaşımı da zorunlu kılmıştır. İkili işbirliğinin yanında, bu zorlukları çok taraflı forumlarda ele almak içinde çabalar sarf edilmektedir. Dünya Ticaret Örgütü ve OECD gibi kuruluşlar son yıllarda inceleme çabalarını çoğaltmışlardır.

Dünya ticaretini kısıtlayıcı anti rekabetçi uygulamalara karşı uluslararası organizasyonlar bazında yapılan çalışmalar özellikle II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda hızlanmış ve bunlardan; önce OECD şemsiyesi altında daha sonra ise GATT ile başlayan süreçte DTÖ bünyesinde yapılan çalışmalar, küresel bir rekabet sistemi kurulmasına yönelik bir sürecin başlamasına neden olmuştur.

Dünya ticaretini kısıtlayan anti rekabetçi uygulamalar karşı uluslararası organizasyonlar bünyesinde yapılan çalışmaların geçmişi 1948 Havana Sözleşmesi'ne kadar uzanmaktadır. 1948 Havana Sözleşmesi'nde ülkeler, özel teşebbüslerin uluslararası ticareti etkileyen anti rekabetçi uygulamalarına karşı gerek ulusal gerek ise uluslararası düzeyde rekabet politikası önlemleri geliştirilmesi konusunda anlaşmışlardır. Ancak sözleşme uygulamaya konulamamıştır. Günümüzde rekabet politikası alnında uluslararası platformda çalışmalar da bulun iki örgüt OECD ve Dünya Ticaret Örgütü'dür ¹⁰⁵.

Küreselleşen dünya ekonomisinin en önemli ihtiyacı giderek artan rekabet içerisinde düzenlemelerin küresel anlamda bir kurallar bütününün oluşturulmasıdır. Rekabetin arttığı bu dönemde ülkeler kendi ekonomilerini korumak adına rekabette taraflı davranabilmektedirler. Bu durum da küresel bir sistemin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.3.a. OECD Yaklaşımı

Ekonomik işbirliği ve kalkınma örgütünü kuran anlaşma 14 Aralık 1960 tarihinde Paris'te imzalanmış ve 30 Eylül 1961'de yürürlüğe girmiştir. Paris Anlaşması'nın ilk maddesi ekonomik kalkınmanın sadece üyeleri açısından değil dünya

¹⁰⁵ Hasan Sabır, **a.g.e.** ss. 188-190

ekonomisi ve üye olmayan ülkeler açısından da gerçekleştirilmesinin zorunluluğuna değinmiştir. OECD'nin amaçları, kuruluş sözleşmesinin 1. maddesine şu şekilde sayılmıştır ¹⁰⁶:

1. Üye ülkelerde kendi kendine yeterli en yüksek ekonomik gelişme ve istihdamı sağlamak ve mali istikrarı korumak.
2. Üye olan veya olmayan ülkelerdeki ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak.
3. Dünya ticaretinin uluslararası taahhütler çerçevesinde ve ayrımcı olmayan bazda gelişmesine yardımcı olmaktır.

Türkiye örgüte kuruluşu ile birlikte üye olmuştur. Örgütün şu an 31 üyesi bulunmaktadır. OECD'in çalışmalarında gönüllülük esasına dayanan bir uluslararası işbirliği, koordinasyon ve uzlaşma esası öngörülmektedir. OECD ulusal rekabet yasalarının etkilerinin artırılması için uluslararası işbirliğinin önemini vurgulamaktadır ve rekabet politikasını ilgilendiren temel sorunlar üzerinde çalışmalar yaparak ve tavsiyeler sunarak bu işbirliğini geliştirme yönünde çalışmalar yapan önemli bir uluslararası kuruluştur. OECD'nin aldığı kararlar içerisinde en önemlisi “uluslararası ticareti etkileyen kısıtlayıcı eylemler alanında üye devletlerarası işbirliği üzerine tavsiye”dir. Bir diğer önemli karar da “ ticaret ve rekabet politikalar arasında potansiyel anlaşmazlıklar alanında üye devletlerarasında ki işbirliği alanında tavsiye”dir¹⁰⁷.

OECD kartellere ilişkin politika konusunda ön planda yer almış bir kuruluştur. Tek başına bu durum bile açıkça ortada ve çok önemli olan bir hususu yansıtmaktadır; kartellerin doğası gereği genellikle uluslararası nitelik arz etmelerine karşılık rekabet hukuku sistemlerinin çoğu tamamıyla ulusal boyutta kalmaktadır. Bu anlamda Avrupa Birliği kuralları önemli bir istisna teşkil etmektedir, zira bu kurallar 27 üye devletin tamamında olduğu gibi Avrupa Ekonomik Alanına taraf olan üç diğer devlette de geçerlidir. Kartel gibi uluslararası işletme olguları uluslararası müdahale gerektirir ve OECD bu anlamda liderlik sağlayacak önemli bir konuma sahiptir¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Rıdvan Karluk **a.g.e.**, ss.54.

¹⁰⁷ Hasan Sabır **a.g.e.**, s 193

¹⁰⁸ Richard Whish, Rekabet Otoritelerinin Faaliyetleri Kapsamında Kartel Uygulamalarına Verilecek Görelî Ağırılık, www.rekabet.gov.tr/dosyalar/images/file/.../RichardWHISH.pdf. Erişim: 22.02.2010

1990’li yıllardan beri OECD küreselleşmenin rekabet üzerindeki etkileri konusuna özel bir önem vermektedir ve rekabet alanında uluslararası bir yasa hazırlanması konusunda çalışmalarda bulunmaktadır. Hedeflenen nokta sınır ötesi anti rekabetçi eylemlere karşı ulusal rekabet yasalarının ve politikalarının etkinliğini arttırmak amacı ile oluşturulacak işbirliğinin derinleştirilmesidir. OECD yaklaşımının zayıf yönü kararlarının bağlayıcı nitelikte olmamasıdır. Üyeleri arasındaki ticareti geliştirmek amacı ile yapabileceğinin azamisini yapmış olan OECD, uluslararası bir karakteri olmadığı için ancak gönüllülük esasına dayanan bir işbirliği mekanizması kurabilmiştir¹⁰⁹.

2.3.b Dünya Ticaret Örgütü Çalışmaları

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Eylül 1986’da başlayan ve 15 Aralık 1993 tarihinde tamamlanan Uruguay Turu müzakereleri sonucunda 15 Nisan 1994’te Marekeş’te imzalanan ve 1 Ocak 1995’te yürürlüğe giren Nihai Senet içerisinde yer alan DTÖ kuruluş anlaşması ile kurulmuştur. DTÖ kuruluş anlaşması, ekleri ile birlikte 29 adet yasal metinden oluşmaktadır. Bunların yanında 25 adet bildirim, karar ve mutabakat metninde DTÖ üyelerinin yükümlülükleri belirtilmektedir. DTÖ üyesi olan ülkeler tarafından yönetilen uluslararası bir kuruluştur. DTÖ de karar alma yetkisi herhangi bir yönetim kuruluna devredilmemiştir. Üye ülkelerin uymayı taahhüt ettikleri kurallar üye ülkeler arasında yapılan müzakerelerde ortaya çıkmaktadır¹¹⁰. Türkiye ise örgüt 26 Mart 1995 yılında üye olmuştur.

DTÖ kuruluş anlaşması, örgütün dört işlevi yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir¹¹¹.

1. DTÖ, Uruguay Turu hukuki metinlerinin ve gelecekte müzakere edilecek her anlaşmanın uygulanmasına, yönetimine ve işlemesine yardımcı olacaktır.
2. Anlaşmaların kapsadığı alanlarda, yetkisine giren yeni konularda ve ticaretin daha serbestleşmesinde üye ülkelerin müzakerelerde bulunmaları için bir forum oluşturacaktır.
3. Üye ülkeler arasındaki farklılıkların ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinden sorumlu olacaktır.

¹⁰⁹ Hasan Sabır, **a.g.e.**, s 194.

¹¹⁰ Rıdvan Karluk **a.g.e.**, s.308

¹¹¹ Rıdvan Karluk **a.g.e.**, s.310.

4. Üye ülkelerin ticaret politikalarını periyodik olarak inceleyecektir.

Dünya Ticaret Örgütü bünyesinde, rekabet politikası üzerine çalışmalar, DTÖ'nün 9-13 Aralık 1996 tarihinde Singapur'da yapılan ilk bakanlar konferansında kabul edilen bildirge ile oluşmuştur. Bu bildirmede bakanlar “özel teşebbüslerin anti-rekabetçi davranışlarına karşı izlenebilecek rekabet politikaları ve rekabet ile ticaret arasında ki ilişkiler konusunda çalışmalar yapmak üzere bir çalışma grubu oluşturulmasında” mutabık olduklarını belirtmişlerdir. Rekabetle ilgili çalışma grubunun temel amacı, ana tartışma konularına çözüm olabilecek bir küresel rekabet rejimi geliştirebilmektir. Grubun çalışmaları esas olarak iki ayrı yaklaşım ortaya çıkarmıştır. Avrupa Birliği'nin ve ABD'nin yaklaşımları arasında bazı noktalarda farklılıklar vardır. ABD, rekabet politikasına ilişkin olarak çok taraflı bir disiplin oluşturulması fikrine karşı olmakla birlikte, bu projenin şu an için gerçekleşmesinin zor olduğundan, ikili anlaşmalarla yaygınlaştırılacak bir yaklaşımın daha gerçekçi olacağını ifade etmektedir. Rekabet ile İlgili Çalışma Grubu 1999 yılında iki sempozyum düzenlemiştir. Ele alınan temel konular, gelecekte kurulması muhtemel, küresel bir rekabet sisteminin öncelik ile hangi rekabetçi uygulamaları hedef alacağı, mevcut DTÖ kuralları ile nasıl uyumlu hale getirilebileceği gibi temel alanlarda yoğunlaşmıştır. Rekabet politikaları konusundaki görüşmeler DTÖ bakanlar toplantılarında ele alınmaya devam etmektedir. Bu toplantılar sonrasında yapılan açıklamalarda dünya ticaretindeki serbestleşmeden bu sürece katılan tüm tarafların çıkar sağlayabilmesi için piyasa ekonomisinin sağlıklı bir biçimde işlemesi gerektiği, bununla ancak etkin bir rekabet politikası sayesinde mümkün olabileceği vurgulanmaktadır.

DTÖ kuralları olarak tanımlanan kurallar, özellikle uluslararası ticarete haksız rekabetin önlenmesi amacı ile uygulanan kurallar; bu kapsama giren birçok ülkenin ihracatını etkilemektedir. Bu gibi ülkeler, haklı olarak kendileri için daha öncelikli olarak anti damping önlemler gibi DTÖ kurallarını uluslararası ticarete rekabet ortamını bozan uygulamalar olarak tartışmaya açmak istemişlerdir. Aslında bazı ortak rekabet kuralları belirlenerek birbirleri ile uyumlu rekabet yasaları ve politikaları

oluşturulabilirse teorik olarak anti damping yasaların uygulanması gerekmeyecektir. Sonuçta arzulanan ortak rekabet kurallarının tam rekabet esasına göre belirlenmesidir¹¹².

Rekabet sistemlerine genel bir açıdan bakacak olursak küresel serbest rekabet sisteminin temellerini Amerikan rekabet sistemi oluşturmaktadır. Bunun nedeni de bu konuda ki ilk adımların ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde atılmış olmasıdır.

1800'lerin sonunda ortaya çıkmaya başlayan tröst örgütlenmelere karşı 1890 yılında çıkartılan Sherman yasası ile ilk yasal düzenleme getirilmiştir. Bu yasa Amerikan rekabet sisteminin temelini oluşturmak ile birlikte küresel anlamda oluşturulmaya çalışılan rekabet hukuku ve politikalarına da öncülük etmiştir. Yasa ile rekabeti koruyucu hükümler getirilirken asıl sorumluluk mahkemelere bırakılmıştır. Bu yasada var olan boşluklar daha sonra çıkartılan Clayton ve Federal Ticaret Komisyonu yasaları ile giderilmeye çalışılmıştır. Bu üç yasa ile oluşturulan Amerikan rekabet hukuku özel durumlara ait yeni yasalar ile geliştirilerek güncellenmiştir. Sistemin ana amacı ekonomik etkinlik ile sağlanacak olan tüketici refahıdır. Yan amaç olarak tüketicinin, küçük işletmenin ve rakiplerin korunması amaçlanır.

Avrupa Birliği rekabet kuralları Amerika Birleşik Devletleri rekabet hukukunu referans olarak alır. AB'nin rekabet politikası ve hukukunun temel çerçevesini Roma Antlaşması oluşturur. Roma Antlaşmasının 2. ve 3. maddesi serbest rekabet ilkelerine dayalı bir ortak pazar kurulması için rekabet hukuku politikalarını belirler. Buna göre AB'deki pazar bütün işletmelere açık tek bir pazardır. Rekabet politikası rekabetçi bir yapı oluşumunu amaçlar. Topluluk içi rekabeti düzenleyen kurallar ile bu yapının devamı amaçlanmıştır.

Kurallar ekonominin tüm sektörlerine, özel-kamu ayrımı yapılmaksızın tüm işletmelere uygulanır. Ancak "de minimis" ilkesine göre bir anlaşma, karar ya da davranış rekabet kurallarını ihlal eder nitelikte olsa bile ortak pazar üzerinde hissedilir ölçüde bir etkisi yok ise AB rekabet kuralları uygulanmaz. Böylece küçük işletmeler korunur.

¹¹² Hasan Sabır, **a.g.e.**, s.200.

AB’nde kuralları rekabet komisyonu uygular. Komisyon kurallarına karşı yargı yolu açıktır ve Bidayet Mahkemesi tarafından bakılır. Bu mahkemenin kararlarına temyiz yolu açıktır ve Avrupa Toplulukları Adalet Divanı’nca görüşülür. Bu iki birliğin dışında küresel pazarda rekabeti engelleyici uygulamalar karşı politikalar daha çok yerel esaslara dayanır. Ancak giderek uluslararası politikalar ön plana çıkmaya başlamaktadır. Bunun nedeni de yerel politikalar ile karşı konulmaya çalışılan rekabeti engelleyici uygulamaların uluslararası işletmelerce yapılıyor olmasıdır. Farklı ülkelerde ki işletmelerden oluşan işletmelere karşı küresel kurallar konulmak zorundadır.

Bölgesel ticaret anlaşmaları, Dünya Ticaret Örgütü ve OECD bu konuda önemli organlardır. Özellikle OECD bünyesinde ilk önemli çalışmaları başlatan kuruluştur. Bu kuruluş kendisine üye olan veya olmayan tüm ülkeler açısından ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi gerektiğinden kuruluş sözleşmesinin ilk maddesinde bahseder. Bu örgüt gönüllük esası üzerinden faaliyet göstermektedir. Kararlarının ülkeler açısından bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır.

Rekabet hukuku sistemlerinin genelinin yerel boyutta olduğu yapıda karteller uluslararası bir yapı sergilemektedir. OECD ise kartellere karşı politikada ön planda yer alan bir kuruluş olması nedeni ile önemli bir yapıdır. Böylesi yapılanmalara karşı liderlik edebilecek bir konumdadır.

Dünya Ticaret Örgütü ise üyeleri tarafından yönetilen, yönetim erki başka bir kurula devir edilmemiş bir örgüttür. Kuruluş amacı ticaretin serbestleşmesini sağlamaktır. Ana amaçlarından bir tanesi de etkin bir rekabet politikası oluşturmaktır. DTÖ kuralları olarak tanımlanan kurallar, özellikle uluslararası ticarete haksız rekabetin önlenmesi amacı ile uygulanan kurallardır.

Şu ana değin küresel anlamda tüm ülkeleri bağlayıcı bir rekabet hukuku politikasının var olmadığı aşikâr bir durumdur. Bu eksik nedeni ile küresel rekabet ortamında bazı eksiklikler söz konusu olmaktadır. Bu eksikliklerin giderilmesi yolunda adımlar atıldığı ortadadır ancak daha alınması gereken yolun olduğunu söylemek gerekiyor. Gerek Amerikan rekabet sistemi gerek ise AB rekabet sistemi kendisine üye ülkeler açısından ciddi kurallar getirmektedir ancak dünyanın geri kalanı için aynı

durum söz konusu değildir. Ulusal temelde atılan temeller uluslararası kartelleri durdurmaya yeterli değildir. Bu neden ile küresel anlamda bir rekabet politikasının eksikliği hissedilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE
BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ YÖNETİMİ
3.1. Çok Uluslu İşletmeler ve Uluslararası Pazarlama

İkinci Dünya Savaşı sonrasında en önemli özelliklerinden biri, üretim sürecinin uluslararasılaşması, yani aynı malın üretiminin çeşitli aşamalarının farklı coğrafik alanlarda gerçekleştirilmesidir. Bu tür faaliyetler çok uluslu işletmeleri gündeme getirmektedir. Akat uluslararası işletmenin tanımını “yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretim ile ilgili kararları bir merkezden alan ya da çeşitli yollar ile bağlı şirketlerin kararlarını etkileyen şirketlerdir”¹¹³ olarak yapmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin en geniş tanımı diğer ülkelerde şirketlere sahip olan ve onları denetleyen işletmeler olarak yapılabilir. Karmaşık bir yapı sahip olması nedeni ile tanımında birleşilememiş olan bu işletmeler için ortak kabul gören iki nokta bulunmaktadır: doğrudan üretime dönük olmaları ve etkinliklerini çok sayıda ülkede göstermeleri¹¹⁴.

Yirminci yüzyılda ulusal pazarların özellikle sanayileşmiş ülkelerde büyük boyutlara erişmesi satış çalışmalarının yönlendirmesi için pazar araştırmasını gerekli kılmıştır. Satış işletmeleri alacakları kararlarda yanlış rizikosunu azaltabilmek için değişik tüketici gruplarının ihtiyaç ve isteklerini, işletmenin ürünlerine olan tepkilerini araştırmaya başladılar. Bu iş için birçok işletmede pazar araştırması bölümleri kuruldu.

Pazarlama kavramının gelişmesi ile işletmeler kabul ettiler ki işletmenin amacı belli bir ürünü satmak değil, saptayacağı muhtemel müşteri kitlesinin ihtiyaçlarına cevap vermek olmalıdır. En yüksek ve sürekli kar yolu budur. Dolayısı ile pazarlama kavramı pazarlamanın amacını mal satmak değil, seçilmiş muhtemel müşterilerin

¹¹³ Ömer Akat, **a.g.e.** s.20.

¹¹⁴ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.20.

sorunlarına çözüm getirmek olarak tanımlar¹¹⁵. Pazarlama kavramının temel amaçları, tüketim olduğu kadar, tüketicinin tatmininin ve kişilerin seçeneklerinin arttırılmasını hedef alır. Çünkü çağdaş pazarlama kaliteye birinci dereceden önem verir. Sadece ürün ve hizmetlerin kalitesini değil aynı zamanda yaşamın kalitesini de en üst düzeye çıkarmayı hedef alır¹¹⁶.

Pazarlama kurumsal düzeyde yüzyılı yeni tamamlamış bir alan olarak, akademik çalışmalar ve pazarlama profesyonellerinin uygulamaları ile her geçen gün zenginleşerek gelişmektedir. Pazarlama; hedef pazardaki değer sunacak ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sunulması amacı ile pazardan elde edilen bilgilerin şirket içinde paylaşılması, uzun vadeli pazarlama hedeflerini sağlamak üzere müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ve bütün bunlar ile birlikte toplumsal kaynakların sürdürülebilirliği sağlanarak işletmenin paydaşları dikkate alan değer temelli faaliyetler bütünüdür¹¹⁷.

Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre pazarlama; kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, tutundurulması, fiyatlandırılması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir¹¹⁸.

Pazarlama kavramının ilk ve en temel özelliği; evrensel bir disiplin olmasıdır. Kavramlar, araçlar, teoriler, uygulamalar, prosedürler ve deneyimlerden oluşan bir bütündür. Bu elemanların tümü bir araya gelerek eğitici ve öğretici bir bilgi yapısı oluştururlar. Pazarlama kavramı her ne kadar evrenselse de, pazarlama deneyimleri ülkeden ülkeye değişmektedir. Son 30 yılda pazarlama kavramı çarpıcı şekilde değişmiştir. Eski pazarlama kavramının odağı ürün olduğu için işletmeler çabalarını

¹¹⁵ Cem M. Kozlu, **Uluslararası Pazarlama**, T.C. İş Bankası Yayınları, Ankara,1991, s.3.

¹¹⁶ Ömer Baybars Tek, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006 s.34.

¹¹⁷ Ömer Torlak, *Pazarlamanın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, Editör: İnci Varinli, Kahraman Çatı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008. ss. 1-5.

¹¹⁸ Coşkun Çoroğlu, **Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002 s.3.

daha iyi bir ürün yapmak için harcıyorlardı. Hedef kar etmekti ve hedefe varmanın yolları satmak ya da müşterilerin paralarını ürününe harcamaya ikna etmekti.

1960’larda ortaya çıkan, pazarlamanın yeni kapsamı odak noktasını üründen müşteriye kaydırmıştır. Hedef hala kardır fakat hedefe ulaşma yolları pazarlama karmasını ya da dağıtım kanallarını da kapsar.

1980’lere gelindiğinde pazarlamanın yeni kavramının da çağ dışı kaldığı ve zamanın stratejik bir kavramı gerektirdiği anlaşıldı. Bu kavram pazarlamanın odak noktasını müşteri ya da üründen işletmelerin dış çevresine kaydırды. Başarılı olmak için pazarlamacılar müşteriye; rekabet, hükümet politika ve düzenlemeleri, pazarın gelişmesine yön veren ekonomik, sosyal ve politik makro güçler ile birlikte ele almak zorundadırlar. Global pazarlama için bunun anlamı, hedef pazarı kazanmak için o ülkede ki hükümet temsilcileri ile ve endüstrideki rakipler ile birlikte çalışmaktır¹¹⁹.

Pazarlamanın temelini "pazar bilgisi toplama", "pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi", "mamul planlama ve geliştirme", "fiyatlandırma", "dağıtım" ve "tutundurma" oluşturmaktadır. Uluslararası pazarlamanın temelini ise; en basit şekli ile bu faaliyetlerden birinin veya birkaçının ulusal sınırlar dışında yapılması, en karmaşık şekli ile bu faaliyetlerin birçok ülkede yerine getirilmesi oluşturmaktadır. Bu şekilde tanımlanan uluslararası pazarlama kavramını, uluslararası ticaretten ayırmak gerekir. Uluslararası ticaret, malların ve sermayenin ulusal sınırlar dışına akışı ile ilgilidir. Uluslararası ticaret konularının analizinde temel; ödemeler dengesi ve kaynak transferinin sınırlar ötesine akışını etkileyen ticari ve parasal şartlardır. Uluslararası pazarlama ise mikro düzeyde pazarlarla ilgilidir ve analiz birimi olarak işletmeyi ele alır. Burada analizin ana noktası bir mamulün ülke dışında nasıl ve neden başarılı veya başarısız olduğu ve pazarlama çabalarının bu sonucu ne şekilde etkilediğidir”¹²⁰.

¹¹⁹ Selime Sezgin, **Global Pazarlama Yönetimi Esasları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, s. 10.

¹²⁰ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.1.

Uluslararası pazarlama ile aslında uluslararası veya çok uluslu işletmelerin pazarlama faaliyetleri tanımlanmaktadır. Bu işletmeler ihracat aşamasını aşmış, yurtiçi – yurt dışı pazar ayrımı gözetmeyen dev kuruluşlardır ¹²¹.

Uluslararası pazarlama, bir işletmenin kaynak ve hedeflerini küresel pazar fırsatlarına odaklaması sürecidir. İşletmeleri bu sürece iki etken itmektedir. Birincisi büyüme ve yayılma fırsatlarını yakalamada avantaj sağlamak, diğeri ise ayakta kalmayı başarabilmektir. Global pazar fırsatlarını yakalamayan bir işletme, güçlü küresel işletmelerle rekabete giremediğinden kendi iç pazarlarını bile kaybeder¹²².

Uluslararası pazarlama ve uluslararası ticaret arasında önemli bir fark vardır. Uluslararası ticarete taşıma, depolama gibi pazarlama fonksiyonlarından birçoğu yerine getirilmek ile beraber, yönetim fonksiyonu yerine getirilmemiş olabilir. Pazarlama sorunları uluslararası pazarlamada genellikle fonksiyonel değil yönetsel bir yaklaşım ile ele alınır ve incelenir. Nitekim çoğunluk ile gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerinin hacmi ile uluslararası ticaret faaliyetlerinin hacmi birbirine eşit değildir¹²³.

Küreselleşme ile birlikte dünyadaki rekabet unsurları da değişmiştir. Dünyada artık emek ve hammadde bolluğu gibi geleneksel rekabet unsurları geri plana düşerken, iyi yetişmiş insan gücü, iyi işleyen bir piyasa mekanizması, nihai pazarlara ulaşmayı sağlayan gelişmiş bir bilgi yapısı, kolaylıkla mal sevk edilebilmesini sağlayan gelişmiş bir ulaştırma ve haberleşme ağı ön plana çıkmıştır. Çok uluslu işletmelerin bir kısmı tam anlamıyla uluslararası hale gelmiş ve kendine özgü bir dünya şirketi olmuştur. Artık yerli ve yabancı ülke pazarlama faaliyeti ayrımını aşmıştır. Bu işletme tüm dünyayı tek bir pazar olarak ele alır ve aynı pazarlama programını çeşitli ülkelerde, yani tüm dünya ya da yerküresi ölçeğinde uygular¹²⁴. Küresel pazarlamanın bir parçası olarak yabancı pazarlama pek çok organizasyonda yer almaktadır. Ancak yabancı pazarlama kavramı

¹²¹ Mehmet Karafakioğlu, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s.11.

¹²² Selime Sezgin, **a.g.e.**, s. 19.

¹²³ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, s.12.

¹²⁴ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.4.

ortadan kalkmaktadır. İç pazar, işletmenin hedef olarak alabileceği dünya pazarlarından sadece biridir. Tüm dünya pazarlarına iç-dış pazar ayrımı gözetmeksizin aynı ilgi ile yönelirler¹²⁵.

3.1.a. Küresel Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Küresel işletmeler dünyayı tek pazar olarak görmekte, kaynak ve hedeflerini küresel pazar fırsatlarına göre odaklamakla birlikte, faaliyet gösterecekleri küresel pazarı oluşturan ülkeler birbirinden farklı sosyo-kültürel, demografik, ekonomik, politik, teknolojik özelliklere sahiptir. Bu nedenle bu bölümde uluslararası pazarlamada etkili olan çevresel faktörler, küresel işletmeler bazında ele alınacaktır.

3.1.a.1.Kültürel ve Sosyal Çevre

Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini etkiler. Bu nedenler her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normlar incelenmelidir. Örneğin, ünlü ABD şirketi General Motors'un Chevrolet Nova markalı otomobili İspanyolcada "yürümez" anlamına geldiği için İspanyolca konuşan ülkelerde pazarlanamamıştır¹²⁶.

Sosyo-kültürel etkenler bir ülke halkının tüketim alışkanlıklarının oluşmasında önemli bir rol oynar. Örneğin öğrenim ve kültür düzeyi yüksek bir tüketici kitlesi yeni ürünlere daha açık olur. Ayrıca ürünün kökeni ile ilgili olumsuz önyargılar daha az olur. Dini inançlar, örf ve adetler de tüketici davranışlarını etkiler¹²⁷. Püriten kültürlerde temizlik, Allah'a yakınlıkla eşdeğerdir. Hâlbuki Katolik ve Latin ülkelerde, bir kimsenin vücuduyla çok fazla meşgul olması, çok sık yıkanması ve koku sürünmesi tam ters bir anlama sahiptir¹²⁸.

¹²⁵ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, s.9.

¹²⁶ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.5.

¹²⁷ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, s.32.

¹²⁸ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, s.42.

3.1.a.2.Ekonomik Çevre

Dünya ülkeleri; endüstriyel yapı, perakende ticaret, yabancı sermaye, pazar yapısı, rekabet, dağıtım, talep düzeyleri, ülke içindeki farklı gelir ve pazar dilimleri, üretim ve mal çeşitleri, ulusal gelir ve gelir dağılımı vb. ekonomik koşullar bakımından büyük farklılıklar gösterir¹²⁹.

Ekonomik koşullar yeni bir piyasadaki istemin boyutlarını ve gelişmesini etkileyen en önemli etkenleri oluşturur. Genel ekonomik durum, işsizlik ve enflasyon oranları, gelir düzeyi ve dağılımı, ekonominin büyüme hızı, istemin boyutları ve yönünü belirleyen son derece önemli etkenlerdir¹³⁰. Örneğin tüm dünyada artan gelirlere bağlı olarak beslenme alışkanlıkları da değişmektedir. Gelirlerin yükseldiği bir ülkede temel eğilim, ev hanımlarına zaman kazandıran ve mönüye yenilik getiren, kolay ve ambalajlı yiyeceklere olan artan eğilimdir¹³¹.

3.1.a.3. Politik ve Yasal Çevre

Politik yapı ve tercihler, takip edilen ekonomik modelleri de belirler. Buna bağlı olarak ilgili ülkeye yapılacak ihracat kısıtlanmış ya da teşvik edilmiş olabilir. Bir dış pazara girişi engelleyen ekonomik önlemlere örnek olarak hükümetlerin ithalatı azaltmak için koymuş oldukları ithal yasakları, kotalar, ithalde alınan çeşitli vergi, resim ve harçlar verilebilir. Yurt içindeki ve yurt dışındaki hükümetlerin uluslararası ticareti teşvik edici faaliyetlerine örnek olarak da ülkeler arası ticareti karşılıklı olarak geliştirmek için imzalanmış olan iki veya çok taraflı anlaşmalar verilebilir¹³². Başka bir ülkede iş yapmayı değerlendiren pazarlamacıların uluslararası satın almaya karşı tutumlar, siyasal istikrar, parasal düzenlemeler ve hükümet bürokrasisi etmenlerini dikkate almaları gerekmektedir¹³³.

¹²⁹ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.6.

¹³⁰ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, s.31.

¹³¹ Selime Sezgin, **a.g.e.**, s.46.

¹³² Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, ss.26-27.

¹³³ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim**, Bilimsel Yayınlar Derneği, Cilt.2, Ankara, 1976,s.554-556.

3.1.a.4. Demografik Çevre

Bir pazara, mal veya hizmetten ne kadar satılabileceğini belirleyen en önemli faktör, şüphesiz o pazardaki müşterilerin sayısıdır. Bu nedenle nüfus ve nüfusun yaşlara, mesleklere, cinsiyete, medeni duruma göre dağılımı, ön tahminlerde sık sık kullanılır. Çünkü bunların her biri mal veya hizmetin talebi üzerinde, değişik ölçülerde de olsa etkili olur¹³⁴.

3.1.a.5. Teknolojik Çevre

Bir ülkedeki teknolojik gelişme düzeyi ve bu teknoloji ile üretilen mal veya hizmetler ve bunların sanayi, tarım, haberleşme, ulaşım ve diğer sektörlerdeki kullanım oranları, dış pazarın genel gelişme düzeyi ve muhtemel talebini göstermesi nedeniyle, pazar analizlerinde kullanılan ölçülerden bir diğeridir¹³⁵.

3.1.b. Uluslararası Pazarda Kullanılan Alternatif Ürün Politikaları:

Çok uluslu işletmeler ürünlerini tüketicinin beğenisine sunarken çeşitli politikaları uygulamaktadırlar. Bu politikalar yolu ile tüketicinin gözünde farklılaşmak amaçlanmaktadır.

3.1.b.1. Standardizasyon ve Uyarlama

İç pazar için üretilen mal veya hizmetlerin dış pazarların arzu ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadığı görülür. Bu nedenler ile ihracatçılar mal ve bileşimlerini değişik pazarların, değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çeşitlendirirler. Mevcut mal veya hizmetlerini dış pazar koşullarına göre uyarlarlar veya bu mümkün olmadığı takdirde, yepyeni, iç pazardan tamamen farklı mal veya hizmetler ile dış pazarlara açılırlar.

Tek veya çok az çeşitle dünya pazarlarına hitap eden standart bir mal politikasının takip edilmesidir. Standart bir mal politikası takip edildiğinde, her

¹³⁴ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, s.14.

¹³⁵ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, s.15.

müşterinin farklı arzu ve ihtiyacı tam olarak karşılanamasa bile, onların genel olarak arzu ve ihtiyaçlarının karşılanabileceği ümit edilir.

Mal veya hizmeti satın alan ve kullanan müşteri ve tüketiciler açısından uyarlama, hiç şüphe yok ki çok daha uygun bir politikadır. Çünkü müşteri ve tüketici kendisine sunulan mal veya hizmetin tam düşündüğü gibi olmasını ister. Buna karşılık üretici standartlaştırma ile maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilir.

Uyarlama ve standardizasyon arasındaki tercihte malın türü yanında pazarın büyüklüğü de önemli rol oynar. Büyük ve kendi içerisinde homojen bir yapıya sahip pazarlarda standart bir mal politikası uygulamak çok daha kolaydır. Birbirinden farklı ve küçük dış pazarlara yönelen bir işletme doğal olarak uyarlamaya daha fazla önem vermek zorunda kalacaktır.

Uluslararası pazarlamada standart mı yoksa uyarlanmış bir mal politikasının mı daha başarılı olacağı, dış pazarların sosyo ekonomik ve kültürel yapısı, tüketici davranışları, rakiplerin takip ettikleri politikalar gibi çok çeşitli faktörlere bağlıdır. Günümüzde bir yandan tüketicilerin arzu ve ihtiyaçları çeşitlenmekte, işletmeler karşısındaki gücü artmakta, dolayısı ile uyarlama giderek daha fazla zorunlu bir politika olarak gözükmekte, diğer yandan da uluslararası haberleşmenin kolaylaşması, politik sınırları adeta yıkarak ortak arzu ve ihtiyaçların şekillenmesine neden olmakta, dolayısı ile standartlaşmaya daha fazla imkan sağlamaktadır. Dolayısı ile en uygun çözüm pazar bölümlerini belirleyerek, tüketici veya müşterileri homojen gruplar halinde toplamak ve bunların her birine arzu ve ihtiyaçları mümkün olduğunca karşılayan standart bir mal sunmaktır. Bu şekilde her iki politika birbiri ile bağdaştırıldığı gibi, uyarlama ve standardizasyon faydalarından da bir arada yararlanılmış olunur¹³⁶.

3.1.b.2. Farklılaştırılmış ve Yoğunlaştırılmış Pazarlama

Pazar bölümlerini belirlemiş işletmenin bu bölümlerin her birine farklı bir mal veya hizmet ile ulaşmasına pazarlama kuramında “mal bileşiminin farklılaştırılması” adı

¹³⁶ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, ss.116-117.

verilir. Bu politika takip edildiğinde iç pazar için üretilmiş mal veya hizmet dış pazar koşullarına göre önemli ölçüde uyarlanır. Veya bu pazarlar için yepyeni mal veya hizmetler üretilir. Bu yola başvurulduğunda işletme önemli giderlere katlanmak zorunda kalacaktır. Dış pazarların birbirinden çok farklı veya çok sayıda olması durumunda bu ek giderler işletmenin finansal olanakları ile karşılanamayacağı büyüklüklere ulaşabilir.

Yoğunlaştırılmış bir politikada işletmenin dikkati ve gayreti belirli dış pazar bölümlerinde toplanmış olduğu için, bu pazarlara derinlemesine girmek kolaylaşır ve kuvvetli bir pazar payına sahip olunabilir. Yoğunlaştırılmış pazarlamanın diğer bir faydası da işletmeler arası yıkıcı rekabeti azaltması veya tamamen ortadan kaldırabilmesidir. Çoğu zaman büyük işletmeler ulusal ve uluslararası pazarları açık veya kapalı anlaşmalar ile aralarında paylaşıırken, kendileri açısından yeterli bir büyüklüğe sahip olmayanları küçük üreticilere terk etmektedirler¹³⁷. İşletmeler açısından küresel pazarda faaliyet göstermede standartlaştırma ya da uyarlama, farklılaştırma gibi birden çok stratejinin seçimi söz konusu olabilmektedir. Ürünün içeriğindeki değişim ya da standartlaştırmayı ifade eden bu uygulamaların yanı sıra ürün ya da hizmetlerin uluslararası pazarlarda tutundurulmasında bütünleşik iletişim stratejilerinin planlanması önem taşımaktadır.

Küresel işletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin rakiplerinden ayrışması, aynı zamanda hitap etmekte olduğu pazarın ilgisini çekebilmesinde bütünleştirilmiş iletişim mesajları etkili olmaktadır.

3.1.c. Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Çağdaş pazarlamanın yeni bir oluşumu olan bütünleşik pazarlama iletişiminde tüm iletişim çabaları işletmenin pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacına yönelik olarak entegre edilmektedir¹³⁸.

Bütünleşik pazarlama iletişimi, yapılan tüm iletişim çalışmalarını ve uygulamalarını içeren bir şemsiye olarak algılanmalıdır. Bu kuram ve yaklaşıma göre,

¹³⁷ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.** s119-120.

¹³⁸ Güven Büyükbaykal, *Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Başlıca Özellikleri*, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2001.

her bir önemli hedef kitleye tek bir iletişim stratejisi gereklidir. Bu tek strateji, iletişim türlerinde (reklam, halkla ilişkiler, satış tutundurma gibi) değişik iletişim araçlarının kullanılmasına ve yürütülmesine temel oluşturmaktadır. Değişik iletişim türlerindeki bütünleşik çalışmalar ile açık, tutarlı ve yüksek derece iletişim etkisi yaratabilmek olanaklı hale gelmektedir¹³⁹.

Bütünleşik iletişim tüm iletişim çabalarının stratejik bir koordinasyonudur. Amerikan Reklam Ajansları Birliği'nin tanımına göre bütünleşik iletişim: Örneğin genel reklam, direkt cevap, satış promosyon ve halkla ilişkiler gibi çeşitli iletişim disiplinlerinin stratejik rollerini hesaplayan ve açıklık, birbirini tutma ve maksimum düzeyde iletişim etkisi yaratmak için bu disiplinleri birleştiren kapsamlı bir planın artı değerini tanıyan pazarlama iletişimi planlama konseptidir.

Tanımlamada aktarıldığı gibi, pazarlama iletişimi izleyicilere belirli marka imajı ve spesifik faydalar yansıtabilmek için tek bir sese ihtiyaç duymaktadır. Bu mesajlardan herhangi bir tanesi birbirini tutmuyorsa veya birbirleri ile uyuşmuyorsa tüketici anahtar mesajı kaybedecektir. Anlamlı bir etki yaratabilmek için bütün iletişimlerde güçlü bir ortak tema ve imaj kullanılmalıdır. Ekstra fayda olarak bu birleşme çabaların gereksiz kullanımından kaçınılarak, üretim maliyetlerinden ve zamandan tasarruf sağlayacaktır. Tüm tüketici iletişimlerini birleştirme ihtiyacı: doğru pazara ulaşmak için mevcut pazarlama metotlarını sorgulayan ve kuruluş çevresinde meydana gelen çeşitli değişimlerden doğmuştur¹⁴⁰.

Ayrı araçlarla (reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış vb.) aynı şeyi söylemek (ortak strateji) yaklaşımının temel alındığı bütünleşik pazarlama iletişiminde amaç; iletişimde ahengin yaratılmasıdır. Bu da farklı iletişim tekniklerinin koordineli bir biçimde kullanımıyla mümkün olmaktadır. Bu sayede yaratılacak sinerji bütünün parçalardan büyük olduğu görüşünü kanıtlamaktadır. Bir diğer ifade ile bütünleşik

¹³⁹ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Basımevi, 2. Baskı, 1998, s.183.

¹⁴⁰ İzzet Bozkurt, E.Ü. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, **Pazarlama İletişimi Ders Notları**, 1999.

pazarlama iletişimi, her bir iletişim aracından bilgi akışını tüketicinin gözü ile değerlendirip tüme bakmanın yeni bir yoludur¹⁴¹.

• Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Özellikleri

Pazarlama iletişimi kavramı ile ilgili yapılan açıklamalar birçok özelliğin varlığını ortaya çıkarmaktadır. Bu özellikler şu başlıklar altında toplanabilir¹⁴²:

1. Pazarlama iletişimi genel iletişim modeline dayanır ve tüm iletişim öğelerini içerir. Kaynak, mesaj kanal ve alıcı olarak bilinen bu öğeler, pazarlama boyutu içerisinde ele alınıp incelenir.
2. Pazarlama iletişimi ile iletilen mesajların tüketicinin zihninde bilgi olarak kalması ve dolayısı ile gelecekteki satın alma kararını etkilemesi arzulanmaktadır. Bu özelliği ile ikna edici iletişim özelliklerine sahiptir. İkna edici iletişim yeni bir tutum kazandırma ve tutum değiştirme olarak kabul edilebilir.
3. Pazarlama iletişimini yönetenlerin tüketicilerin deneyim alanını çok iyi analiz edip bu alan içerisine girebilecek mesajları oluşturmaları gerekmektedir.
4. Pazarlama iletişimi iki yönlü iletişimdir. İki yönlü bilgi ve deneyim alışverişi gerçekleştirilir. Özellikle yeni teknolojik gelişmeler bu tür iletişime olanaklar sağlamaktadır. Veri tabanının oluşturulması ve karar almada kullanılması pazarlama iletişimine büyük olanaklar getirmektedir. Araştırmalarla iletişimin etkileri, tüketicilerin eğilimleri belirlenmeye çalışılır. Böylece tüketici iletişimin kaynağı durumuna geçer. Elde edilen bilgiler sayesinde, yeni pazarlama iletişimi olanakları ortaya çıkar.
5. Pazarlama iletişimini oluşturan öğeler arasında uyum ve tutarlı mesaj birliği vardır.

Tüketici Tiplerinin Karakteri¹⁴³

Sadıklar **%30**

Alışveriş listesi ile birlikte planlı alışveriş yaparlar, marka bağımlılıkları yüksektir, ama fiyata karşı duyarlıdırlar.

Rastgele Satın Alıcılar **%27**

Bir ürünü rafta gördükleri zaman almaya karar verirler, ürün tercihlerinde promosyonun etkisi yoktur, yeni bir ürünü denerler.

¹⁴¹ İnci Varinli- Kahraman Çatı, **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, Detay Yayıncılık, Ankara ,2008 s.447.

¹⁴² Yavuz Odabaşı , Mine Oyman, Pazarlama İletişimi Yönetimi, Mediacat, Eskişehir, 2002, s. 38

¹⁴³ Eyyüp Karağüllü, *Scanner Data Yöntemiyle Türkiye'nin Tüketim Haritası*, **Power**, Haziran, 2000.

Promosyona Duyarlılar**% 27**

Satın almada en önemli etken promosyondur, ürünlerin büyük boyutlularını tercih ederler, yeni ürünü deneme eğilimleri yoktur.

Deneyiciler**% 16**

Yeni ürün ve markaları denerler, marka bağımlılıkları yoktur, promosyona duyarlı değildirler.

- **Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Başarıyla Uygulanması**

Bütünleşik pazarlama iletişiminin başarı ile uygulanması aşağıdaki faktörlerin gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Üst yönetimin bütünleşik pazarlama iletişimin kavrayabilmesi ve desteklemesi,

Yönetimler, pazarlama iletişiminin günümüz piyasa koşullarında en önemli rekabet aracı olduğu gerçeğini kavramalı ve bu tutum üst yönetimden kuruluşun tüm kademelerine değin yayılmalıdır.

Pazarlama bilgi sistemlerinin oluşturulması,

İşletmelerin bilgiye verdikleri önem ve bilgi alanındaki yatırımları her geçen gün hızla artmaktadır. Pazarlama alanındaki bilgilerin eksikliği ise işletmenin yanlış pazarlama kararları alması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle işletmeler, iç çevre ve dış çevreleri ile ilgili pazarlama bilgi sistemleri kurmalıdırlar (Pazar araştırmaları, tüketici profili, rakip işletme uygulamaları, ürün araştırmaları, reklam araştırmaları vb.).

Veri tabanlı pazarlamanın benimsenmesi

Veri tabanlı pazarlama, seçtiği hedef kitleye yoğun bilgi veren, söz konusu hedef kitlenin pazarla ilgili tüm taleplerini karşılamayı amaçlayan, müşterilerle olası müşterilerin, ticari ya da ticari olmayan tüm iletişim çabalarının kayıtlarını manyetik ortamlarda saklayan, işleyen, güncelleştiren ve istenildiğinde çıktılar veren bu işlemlerle müşterilerine daha yakın olan bir yaklaşımdır¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Ebru Sezer, **a.g.e.**, s.49.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin tüketici üzerinde odaklaşması sağlıklı veri tabanı oluşturmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Tüketicilerin yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir durumu, mesleği, satın alma alışkanlıkları ve sıklığı vb. müşteri verileri müşterilerle doğru yer ve doğru zamanda buluşmayı sağlamaktadır.

Perakende sektöründe veri tabanı oluşturmaya yönelik mağaza kartları kullanılmaktadır. (Migros Club Card vb.) Tüketici davranışlarının ölçülmesinde ise ülkemizde de 4 yıldan fazla bir süredir “scanner data” yöntemi kullanılmaktadır. Alışveriş fişlerini, alışveriş yapıldığı anda kaydeden barkod aletlerinin ve barkod’dan gelen verileri ileten bilgisayarların gelişmesi ile birlikte kullanılmaya başlayan scanner verileri, tüketici yapısını ortaya koymaktadır. Bu teknik ile hangi müşterinin, hangi ürünün, ne zaman, nereden ve hangi ürünle birlikte satın aldığı tespit edilmektedir¹⁴⁵.

Bütünleşik pazarlama iletişimi faaliyetlerinin küresel pazarda yer alan işletmeler açısından taşıdığı önem büyüktür. Ancak bütünleşik pazarlama iletişimi elamanları tıpkı pazarlama karmasının diğer elemanları gibi uluslararası pazarlara uygun olarak planlama yapılmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, önce uluslararası pazarlama karması elamanları ardından ise uluslararası bütünleşik pazarlama iletişimi faaliyetleri ele alınacaktır.

¹⁴⁵Eyyüp Karağüllü a.g.e., 2000.

3.2 ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI

3.2.a. Ürün

Uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan her işletme, ürün politikasını yurt içindekinden farklı bir biçimde belirlemek ihtiyacını hisseder. Yurt dışındaki müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarının farklı olabileceğini düşünmek, varsa bu farklılıkları belirlemek ve onlara cevap veren bir mal ve hizmet bileşimine sahip olmak gerekir¹⁴⁶.

Hangi ülkede hangi ürünlerin pazara sürüleceğine, hangi ürünlerde değişiklik yapılacağına ve hangi ürünlerin üretiminde vazgeçileceğine ilişkin kararlar vermek zorundadırlar. Öte yandan yeni mamullerin pazara tanıtım zamanını, mevcut mamulleri geliştirmeyi, mamullerin değişik ülkelere nasıl paketlenip sunulacağını ve verilecek garantileri ayrıntılarıyla düşünmeye ve planlamaya mecburlardır¹⁴⁷.

• Uluslararası Pazarlamada Kullanılan Ürün ve Mesaj Stratejileri

Uluslararası pazarlamacının kullanabileceği temel ürün stratejileri şöyle özetlenebilir¹⁴⁸:

Tek Ürün- Aynı Mesaj

Bu stratejide işletme çeşitli ülkelerde aynı ürünü aynı kullanım için ve aynı mesajla pazarlar. Örneğin Coca Cola'nın formülü ve ambalajı satıldığı tüm ülkelerde aynıdır. Kullanımı da bir serinletici meşrubat olarak vurgulanmakta, reklam mesajı ise ferahlık, canlılık ve gençlik temalarını işlemektedir.

Aynı Ürün-Aynı Mesaj

Bazı ürünler değişik ülkelerde farklı kullanım olanakları bulabilirler. Böyle durumlarda, mesaj kullanıma paralel olarak farklılık gösterecektir. Örneğin Perrier üretildiği Fransa'da ve diğer Avrupa ülkelerinde genellikle yemeklerde tüketilen bir memba suyu olarak kullanılırken, Amerika'da ise yemeklerde su çok az içildiğinden Perrier bu ülkede başlı başına bir meşrubat ve kokteyl içkisi olarak tanıtılmış ve çok başarılı olmuştur.

¹⁴⁶ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, s.99.

¹⁴⁷ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.97.

¹⁴⁸ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, ss.85-87.

Farklı Ürün-Aynı Mesaj

Bu stratejinin varsayımı ürünün dış pazarlardaki farklı ortamlarda aynı amaçta kullanılacağıdır. Ürün değişik ortamlar için farklı olarak üretilmekte, ancak kullanım aynı olduğu için tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır. Örneğin Lux sabunu her ülkede o yerin hammadde koşulları, su özellikleri ve koku tercihlerine göre formüle edilmekte, ama her yerde aynı güzellik ve cilde uyum mesajı ile satılmaktadır.

Farklı Ürün-Farklı Mesaj

Kullanım ortamının ve kullanım şeklinin değişikliği ürünün farklılaştırılması yanında mesajın da değiştirilmesini gerektirebilir. Bu, üretimim, iletişimi ve her kademedeki kontrolü zorlaştırdığı gibi maliyetleri de artıran bir yoldur.

Yeni Ürün Yaratmak

Yukarıdaki dört stratejiden herhangi birinin uygulanabilmesi için işletmenin ihracını düşündüğü ürünün potansiyel tüketiciler tarafından kullanılabilir veya satın alınabilir olması gereklidir. Hedef tüketici kitlesi mevcut ürünü satın alma olanağına sahip değilse işletme saptanan ihtiyacı karşılayabilecek ve bu kitlenin alım gücüne uygun ürünü yaratmayı ve geliştirmeyi deneyebilir.

Pazar Bölümlemesi

Ürün stratejileri oluşturulurken her ülke tek bir pazar gibi ele alınmamalı, o pazarın çeşitli bölümleri de incelenip, stratejiler bu bölümlere göre ayarlanmalıdır. Herhangi bir ülke pazarının tümü ihracı planlanan ürünün potansiyel alıcısı olamaz. Belirli bir ürünün muhtemel müşterileri bazı özellikleri paylaşan bir pazar bölümü oluştururlar. Tüketicilerin bu tür özellikleri, gelir ve tahsil düzeyleri, yaş grupları, meslek türleri olabilir. Genellikle tüketiciler kültürel, demografik, sosyo-ekonomik ve davranış özelliklerine göre pazar bölümlerine ayrılabilirler. Sanayi ürünlerinin müşterisi olan şirketler ise işletme büyüklüğü ve sanayi dalı gibi etkenlere göre bölümlenebilirler¹⁴⁹.

İhraç edilecek ürün hedef alınan pazar bölümünün özelliklerine göre değiştirilip, daha cazip hale getirilebilir ya da değişik bölümlere seslenebilmek için farklılaştırılabilir. Hedef bölümün özellikleri yakından izlendiği için o kitlenin davranış ve arzularındaki değişimler erken öğrenilip ürün ve ürün stratejileri hızla değiştirilebilir. Ürünle ilgili mesaj da pazar bölümünün özelliklerine göre ayarlanabilir ve onun en çok kullandığı medyalarda verilebilir¹⁵⁰.

Ürün, mesaj, pazar seçimi, pazar bölümlemesi, piyasa payı ile ilgili stratejiler mümkün olduğu kadar somut, açık ve geniş kapsamlı olmalıdır. İşletmenin girmeyi planladığı pazarlar, satılacak ürünleri, bu ürünlerin nitelikleri ve fiyatları, nasıl üretilip dağıtılacakları, finansmanının nasıl yapılacağı belirtilmelidir. Unutulmamalıdır ki her pazarda bir tek birinci marka olacak diğerleri onun peşinden gelip daha ufak piyasa paylarına boyun eğeceklerdir. Birinci olmayan marka başarı için özellikle pazar

¹⁴⁹ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, s.91.

¹⁵⁰ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, s.93.

bölümlemesi, ürün geliştirmesi, uzmanlaşma, karı vurgulama, kişisel temas ve yaratıcılığı kullanma yolları ile yeni piyasalarda cazip bir yaşantı sürdürebilir¹⁵¹.

3.2.b. Fiyat

Fiyat, pazarlamaya konu olan malların dış pazarlama imkânını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Doğru bir fiyatlandırma politikası piyasanın özelliklerine, rakiplerin piyasadaki konumlarına ve işletmenin o ürün için katlanabildiği maliyete bağlıdır. Fiyatın üst sınırını çoğu zaman rakiplerin fiyatı belirler. Fiyatın alt sınırını ise, malı üreten işletmenin maliyeti ve ilgili yöneticinin kararı belirler. Fiyatı saptamak için; rakiplerin fiyatları ve mamul sunumları, rakiplerin fiyat stratejileri, hedef alınan pazarın fiyata verdiği önem, ürünün kalitesi, isim ve teknik özellikleri, maliyeti ve kar gibi bilgilerin birlikte değerlendirilmesi gerekir. Uluslararası pazarlamada fiyat; talebin tahmini, rakiplerin tepkisinin ölçülmesi, pazar payının saptanması, hedef pazara ulaştıracak fiyat stratejisinin seçimi, işletmenin mal, dağıtım kanalı ve satış çabalarıyla ilgili politikalarının göz önüne alınması aşamalarından geçerek belirlenmektedir¹⁵².

Fiyat, işletmenin karlılık amacına ulaşmasını sağlayan önemli araçlardan biridir. Bununla birlikte yurt dışı pazarlara açılan bir işletme fiyatlandırma yaparken kardan başka amaçlar da izleyebilir. Bir pazara girişi hızlandırmak rekabetin yoğunlaştığı ortamlarda pazar payını korumak, fiyat rekabeti yoluyla diğer işletmelerin pazar paylarını ele geçirmek vb. bu amaçlardan bazılarıdır. Işletmenin dikkat edeceği bir husus fiyatlandırmada yalnızca kısa dönemleri hedef almamak, işletmenin uzun dönemde karlılığını sürdürebilmesini sağlamaktır. Bilindiği gibi bir mal veya hizmetin fiyatı üç temel faktöre bağlıdır: Maliyet, talep, rekabet. İç pazarlar için fiyatın belirlenmesinde yeterli olabilen bu üç faktöre dış pazarlarda yeni unsurlar eklenmektedir. Bunlar arasında devlet müdahaleleri, pazar farklılaşması, kur dalgalanmaları ve fiyat yükseltici diğer etkenler sayılabilir¹⁵³.

¹⁵¹ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, s.99.

¹⁵² Ömer Akat, **a.g.e.**, ss.108-114.

¹⁵³ Öznur Yüksel, **Uluslararası Işletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999, s.141-142.

• Maliyete Göre Fiyatlandırma

Birim maliyete belirli bir kar yüzdesinin eklenmesiyle satış fiyatının belirlenmesidir. İşletmelerin büyük çoğunluğunu özellikle küçük işletmeler yurt içinde olduğu gibi uluslararası pazarlama faaliyetlerinde de fiyatlarını hesaplariken bu temeli tercih ederler. Bunun nedeni yöntemin kolay olması yanında maliyeti karşılamaya verilen önemdir¹⁵⁴.

• Talebe Göre Fiyatlandırma

Tüketicilerin çeşitli fiyatlar karşısında satın alma tepkilerini dikkate alarak yapılan fiyatlandırmadır. Çeşitli fiyatlara göre talebin ve buna bağlı olarak toplam hâsılat, toplam maliyet ve işletme karının nasıl değiştiği incelenerek alternatif fiyatlardan hangisinin işletme amacını daha iyi gerçekleştirebileceği araştırılır. Bu yöntemi daha çok uluslararası pazarlara yeni ve üstün teknolojilerle girebilen, ürünlerinin ikamesi zor olduğu için pazarda kolaylıkla tekel teşkil edebilen ve böylece fiyatlarla rahatlıkla oynayabilen güçlü işletmeler kullanabilirler. Ayrıca, bu yöntem talep fonksiyonlarının güvenilir tahminlerine dayandığı için büyük ölçüde pazar araştırması gerektirebilir¹⁵⁵.

Talep temel olarak alındığında, fiyatlama kararının amacına ulaşabilmesi için izlenebilecek fiyatlama stratejilerini; tüketiciye, yere ve zamana göre fiyat farklılaştırması olmak üzere üç esas altında toplayabiliriz.

* Tüketicie Göre Fiyat Farklılaştırması

Bu strateji, daha çok otomobil ve dayanıklı ev eşyalarının perakende satışında görülür. Birbirinden ayrı olarak, arka arkaya satış yerine gelen iki alıcıya farklı fiyat uygulamasıdır. Fiyat farklılığı, alıcıların bilgilerindeki farklılığın, talep yoğunluğundaki farklılığın veya Türkiye gibi ülkelerde statü farklılığının yansıması olabilir. Ancak, mal için farklı alıcılara farklı fiyatları uygulamak ahlaki açıdan uygun olmadığı gibi; fark edilmesi halinde ve uzun dönemde, müşteri ilişkileri açısından oldukça olumsuz etkiler

¹⁵⁴ Öznur Yüksel, **a.g.e.** s.212.

¹⁵⁵ Karafakioğlu **a.g.e.** s.166.

yaratabilir. Örneğin, ABD’de savaş sonrası dönemde, otomobil üreticileri talepteki artış ölçüsünde fiyatları yükseltmediler; ama bağımsız satıcıların birçoğu, kıt otomobilleri, ilk gelen alıcıya ilk satışı yapma yerine, daha yüksek yasadışı fiyatlar öneren alıcılara satma yolunu seçmişlerdi. Bu tutum, hem yüksek fiyat ödeyen müşterilerin hem de normal fiyattan otomobil alamayanların kızmalarına yol açmıştır. Talebi karşılayacak ölçüde otomobil üretilmeye başlamasından sonra, bu satıcılarla ilişkilerin kesilmesine yol açmıştır¹⁵⁶.

*** Yere Göre Fiyat Farklılaştırması**

Yerin bir “fayda biçimi” olması nedeniyle yapılan fiyat farklılaştırma şeklidir. Örneğin, tiyatro ve gazinolarda, konserlerde ön sıradaki yerlerin yüksek olarak; sinemada ise düşük olarak fiyatlandırılması bunun tipik örnekleridir. Hepsinde bir koltuğun maliyeti ön ve arka sıralarda aynı olup, sadece talep yoğunluğu farklıdır.

Ayrıca özellikle farklı farklı ülkelere giderek orada gösteriler yapan toplulukların her ülkede seyirciden talep ettiği ücretler farklılıklar gösterir.

*** Zamana Göre Fiyat Farklılaştırması**

Bir mal veya hizmete olan talebin yoğunluğu, iş hayatıyla bağlantılı olarak, mevsimlere, aylara, hafta gününe ve hafta günün saatlerine göre değişir. Bu farklılık nedeniyle, talebin yoğun olduğu zaman yüksek fiyat uygulaması yoluna gidilebilir. Taksi ücretlerinin gece yarısından sonra yükseltilmesi gibi örnekler kamu sektöründe de görülebilmektedir¹⁵⁷.

• Rekabete Göre Fiyatlandırma

Genellikle dış pazarda oluşmuş rekabet fiyatı aynen veya az bir farkla kabul edilir. Rekabetin yoğun, mallar arasındaki farkların az olduğu ortamlarda, dış pazarlara yeni mallar süremeyen, rekabet gücü zayıf işletmelerin izledikleri yoldur. İşletmeler

¹⁵⁶ Philip Kotler, **a.g.e.** s142.

¹⁵⁷ Ömer Akat, **a.g.e.**,s.101

rekabet fiyatıyla maliyetleri karşılayabildikleri ve tatmin edici kar elde edebildikleri sürece bu fiyatlandırmayı uygulayabilirler¹⁵⁸.

Nike ayakkabılarının veya Sony video kameraların fiyatlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesinin nedeni bu durumdur.

- **Hedef Fiyatlandırma**

Hedef fiyatlandırmada önceden tahmin edilmiş bir satış hacminde arzu edilen kar hedefini sağlayacak bir fiyat esas olarak alınır. Örneğin, General Motors şirketi 1970’li yıllarda otomobillerine verdiği fiyatı uzun sürede %15-20 geri ödeme süresi sağlayacak şekilde tayin etmiştir. Bu yöntemde pazarlama yöneticileri önce toplam maliyetin değişik ünite miktarlarında ne kadar olacağını saptayacaklardır. Hedef fiyatlamamanın zayıf yönü işletmenin satabileceği mamul miktarını fiyattan önce saptamış olmasıdır¹⁵⁹.

- **Yeni Ürünün Fiyatlandırılması**

İşletme, başkaları tarafından üretildiği için pazarda mevcut ama kendisi için yeni olan bir mamul üretirse, fiyatlandırmada rakiplerin ve pazarın tecrübelerinden yararlanır. Pazara ilk kez sunulan, gerçekten yeni veya önemli ölçüde yeni bir mal üretilmesi halinde böyle bir imkândan yararlanamayacağı açıktır. Böyle bir mamulle pazara ilk kez giren işletmenin sonradan başkaları tarafından taklit edilmesi tehlikesi mevcuttur. Bu yüzden, işletme ilk baştan esas fiyatı saptarken söz konusu tehlikeyi de göz önünde bulundurarak bir fiyatlandırma stratejisi belirlemelidir. Zira fiyat ve fiyat saptama işlemi. Muhtemel rakiplerin benzer mamuller geliştirip pazara girme cesaretlerini kırıncı bir tarzda (az bir karla düşük fiyat uygulamadaki gibi) bir araç olarak kullanılabilir.

¹⁵⁸ Öznur Yüksel, **a.g.e.** s.212.

¹⁵⁹ Philip Kotler, **a.g.e.** s.138.

• Psikolojik Fiyatlandırma

Psikolojik fiyatlandırma, tüketici davranışlarının incelenmesi ortaya çıkan, alışılmışın dışındaki talep durumlarını esas olarak alan adlandırma uygulamalarıdır. İşletmeye psikolojik üstünlük sağlayan bu fiyatlandırmanın başlıcaları şunlardır¹⁶⁰:

- Küsuratlı (Kalanlı) Fiyatlandırma.
- Sabit (Değişmez) Fiyatla Fiyatlandırma.
- Prestij Fiyatlaması.
- Miktar İndirimi Yoluyla Fiyatlandırma.

Küsuratlı Fiyatlandırma

Mamulün esas fiyatı daha önce değinilen usullerden biriyle belirlenmekle beraber, saptanan fiyatın yuvarlak olarak alınmayıp; o rakamın hemen altındaki küsurlu rakamın benimsenmesi politikasıdır. Örneğin, 10.000.000.-TL yerine, 9.900.000.-TL veya 1.000.000.-TL yerine 950.000.-TL. Yapılan araştırmalar bu tür fiyatlandırmanın iki ayrı psikolojik etkisi olduğunu ortaya koymaktadır:

- Fiyatın bir önceki yuvarlak rakamlara yakın, onun küsuru olarak, örneğin, dokuzyüzbin küsur diye düşünülmesi,
- İşletmenin fiyatını elinden geldiğince düşürdüğü inancını yaratabilmesi.

Küsuratlı fiyatlandırma özellikle sayısız mal satan perakendeci işletmelerde çok kullanılır. Gelişmiş ülkelerde çok yaygın olup, ülkemizde de son zamanlarda yaygınlaşmaktadır.

Sabit (Değişmez) Fiyatla Fiyatlandırma

Psikolojik fiyatlandırmanın bu şeklinde işletme yöneticileri tek fiyat uygulamaya ve bu fiyatı kar yüzdesinin zaman içinde azalmasına da katlanarak uzunca süre sabit tutmaya çalışırlar. Böylece güvenilirlik bakımından tüketicide müşteri olma güdüsü yaratıp, işletmeye bağlanması sağlanır. İşletme bazen kazanılmış bir güven durumunu sürdürmek ve uzun vadede avantaj sağlamak için kısa vade kazançlarından fedakârlık edip minimum bir kara razı olur. Ancak enflasyonist ortamlarda, sabit fiyatların uygulanabilmesi çok zordur.

Prestij Fiyatlandırma

Bu usul, fiyatın yüksek kaliteyi yansıtacak şekilde yüksek tutulması ve tüketicilere fiyat yoluyla kalite imajının psikolojik olarak yerleştirilmesidir. Bazen malın gerçek kıymetinden yüksek fiyata satılması yoluna gidilir; bunda tüketicilerde iyi malın yüksek fiyatlı olacağı kanısının yaygın olmasından yararlanılır. Çoğu zaman, prestij fiyatlandırma stratejisi; pazar bölümlendirme ile pazarın yüksek gelirli bölümlerine kaliteli mallarla hizmet etme stratejisine dayanır.

Miktar İndirimi Yoluyla Fiyatlandırma

¹⁶⁰ Ömer Akat, **a.g.e.**, s.127.

Psikolojik fiyatlandırmanın bu uygulama şeklinde mamulün fiyatını arttırma yerine miktar indirimi yoluyla bir çeşit gizli zam yapılmaktadır. Böylece, psikolojik olarak, daha az sayıda tüketicinin olumsuz tepki göstermesi sağlanmaktadır. Bu ambalaj gıda maddelerinde çok başvurulan bir usuldür. Bazen fiyat sabit tutulup, miktar indirilir; bazen de fiyat indirilirken miktarda daha fazla indirim yapılması yoluna gidilir¹⁶¹.

• Transfer Fiyatlandırması

Uluslararası pazarlamaya özgü bir fiyatlandırma problemi de, transfer fiyatlarının ne şekilde belirleneceğidir¹⁶².

Bu problem, özellikle birçok uluslararası pazarda şubeleri bulunan çokuluslu şirketlerde karşılaşılr. Ancak aynı problem, ihracatını kendi kurmuş olduğu bağımsız ihracat şirketleri vasıtası ile gerçekleştiren veya ihracat bölümünü şirket içinde ayrı bir karlılık noktası olarak kabul eden işletmeler için de söz konusu olabilir. Diğer taraftan, yurtiçi satışlarını kendi örgütü ile karşılayan, buna karşılık yurtdışı satışlarını bağımsız ve kendi karından sorumlu bir yan ihracat şirketi vasıtasıyla gerçekleştiren bir işletme da aynı sorunlarla karşılaşabilir. Ancak, dış pazar fırsatlarının kaçırılmaması için problemlerin çözülmesi ve bir uzlaşma yolunun bulunması zorunlu olduğu ortadadır. Üretici firmanın kar yerine maliyet ölçüsüne göre değerlendirilip malını pazarlama firmasına düşük bir fiyattan devretmesi veya birimler arası sübvansiyon uygulanması buna bir örnektir.

3.2.c. Dağıtım

Küresel işletmeler özellikle küresel ölçekte gerçekleştirdikleri üretim faaliyetleri ile dikkat çekmektedir. Bu işletmeler, üretim, imalat kalıplarında ve süreçlerinde farklılık göstermektedir. Örneğin hassa buz hokeyi ekipmanı İsveç'te tasarlanmakta, Kanada'da finanse edilmekte ve sırasıyla, Cleveland ile Danimarka'da montajı yapılarak, Kuzey Amerika ve Avrupa'da dağıtımı yapılmaktadır¹⁶³.

¹⁶¹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1994.

¹⁶² Ömer Akat **a.g.e.**, s.129.

¹⁶³ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.79.

İşletmeleri yurt dışında üretim yapmaya zorlayan en önemli nedenler; taşıma maliyetlerinin yüksekliği, ithalde alınan yüksek vergiler, ithal kotaları ile kambiyo sorunları vb sınırlandırmalardır¹⁶⁴. Küresel işletmeler maliyet artışları dolayısıyla üretimlerini yeni ucuz işgücü deposu ülkelere kaydırarak ciddi bir rahatlama olanağına kavuşmaktadır. Örneğin ABD’de küresel alanda özellikle hazır giyim sektörünü örgütleyen Walmart, Kmart, Sears, J.C. Penney, Liz Claiborne, The Gap ve The Limited gibi kurumların ortaya çıkması gelişmiş ülkelerin küresel hazır giyim üretimini dünya çapında örgütleyebilme deneyimlerini güçlendirmiş ve bu ülkelerde sadece bu işte uzmanlaşmış bir iş örgütlenmesi yaratmıştır¹⁶⁵.

Küresel işletmelerin dağıtım şekillerini de etkileyen üretim yöntemleri için lisans ve teknik anlaşmalar, ortak girişim (joint venture), franchising, kontratla üretim gibi stratejik ortaklıklar gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan küresel rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen işletmelerin gerçekleştirdiği stratejik işbirlikleri özellikle son 20 yılda önemli ölçüde artmıştır. Örneğin ortak ar-ge faaliyetleri ve ortak ürün geliştirme faaliyetleri işletmeler arasında teknoloji transferini ve bilgi değişimini artırmıştır¹⁶⁶.

• Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalı Seçiminde Kullanılan İlkeler

Dağıtım kanallarıyla ilgili bazı genel ilkeler vardır ki, bunlar kanal seçiminde ve yönetiminde önemli yararlar sağlarlar. Bu ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Pazarlama amaçlarının belirlenmesi. Bu madde herhangi bir planlamanın ilk maddesini oluşturur, ilk adımdır. Bu olmadan planlama yapmak imkânsızdır
- Dağıtımın her düzeyinde-müşteriden, perakendeciye, toptancıya veya türlerine-ülkeden ülkeye, durum değişikliğinin değerlendirilmesi
- Her bir ülkede, dağıtım kanallarına yönelik stratejilerin belirlenmesi ve pazarlama karmasında dağıtımın rolünün ortaya konması

¹⁶⁴ Ömer Akat **a.g.e.**, s.145.

¹⁶⁵ Ahmet Alpay Dilmen, **a.g.m.**, www.aso.org.

¹⁶⁶ Orhan Çelik, *Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi No:54-1, Ocak-Mart, 1999, s.28.

- Her bir ülke için dağıtım politikasının bazı şartları dikkate alınarak belirlenmesi. Bu şartlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:
 - a.Kullanılacak dağıtım düzeyi (Doğrudan, perakendeci, toptancı kullanımı gibi)
 - b.Kullanılacak ihracat tipi (Tam servis ihracat, sınırlı hizmet ihracat, fiyatı dikkate alan ihracat)
 - c. İhracatın çeşitleri (Özel franchising, yarı özel anlaşmalar, yoğun dağıtım)
- Dağıtım zincirinde bütün organizasyonların performans standartlarının belirlenmesi
- Dağıtım kanallarının performans ölçümünün anlamının belirlenmesi
- Beklenen performans ile gerçek performansın karşılaştırılması.

• Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanalları Seçimi Kriterleri

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir işletmenin, dağıtım kanalını seçmeden önce dağıtımla ilgili gereksinmesini belirlemesi son derece önemlidir. Bu amaçla şu soruların yanıtlanması gerekir¹⁶⁷:

- Malın temel müşterileri kimdir?
- Mal nerelerde satışa sunuluyor?
- Malın fiyatı nedir?
- Aracıların stok bulundurması gerekiyor mu?
- Sipariş durumu nasıl? Aracılar ne sıklıkla mal istiyor?
- Sipariş ile teslim arasındaki süre ne kadardır?
- İşletme aracı kuruluşlara satış artırma (promosyon) konusunda nasıl destek vermeyi düşünüyor?

İşletme, dağıtımla ilgili gereksinmesini saptadıktan sonra, aracının uygun olup olmadığını belirlerken de, şu hususları göz önünde bulundurmalıdır:

- Aracı kuruluş, pazarı ne ölçüde kapsıyor? Aracı sınırlı bir bölgede mi, yoksa ülke çapında mı dağıtım yapıyor?
- Malın etkin bir biçimde pazarlanmasını sağlayacak sayı ve yeterlikte satış elemanı var mı?
- Aracının pazar içindeki imajı nedir? Bunu anlamak için müşteriler ve diğer ticaret odaları gibi mesleki kuruluşlarda araştırma yapılmalıdır.
- Aracı satış şirketi mi, büyük bir işletme mi? Satış şirketi ile iş yapılması halinde, aracının ortadan kalkması durumunda, işin sürekliliği garanti altına alınmalıdır.

• Dağıtım Politikaları

Uluslararası pazarlamada dağıtım politikaları dağıtımın yoğunluğunun belirlenmesi anlamı taşır. Genelde üç tür politika kullanılmaktadır¹⁶⁸.

¹⁶⁷ Olcay Baykal, İhracat Pazarlaması, Küçük ve Orta Boy İşletmeler için, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1989, 2.78-81

¹⁶⁸ Ömer Akat, **a.g.e.** s.150.

Özel Dağıtım (Sınırlı Dağıtım)

Tüketim ve endüstri malları için uygulanır. İşletme belirli bir uluslararası pazarlama bölgesinde tek bir aracı veya imtiyaza sahip kurum vasıtasıyla malını satar. Sınırlı dağıtım; kullanıcı veya müşterinin, özellikli markaları alma konusunda ısrar ettiği durumlarda uygulanır. Bu daha çok rakip mallardan farklılık gösteren mallarda yaygındır. Özel dağıtım; üreticiye fiyat ve hizmet kalitesi üzerinde denetim sağlama, dağıtım kanalında rakiplere karşı bir ölçüde korunma, tutundurma faaliyetlerini sadece nihai tüketiciye yöneltebilme gibi yararlar sağlar. Bunun yanında; bu strateji, talebin pazarda yoğun olmadığı yerlerde kullanılır ve üreticinin uluslararası pazarlama maliyetlerini düşürmeye çalışır.

Seçimli Dağıtım

Bir şirket, seçimli dağıtım politikasını tercih ettiğinde uluslararası pazar dilimini arttırma yolu ile kendi dağıtım yeteneğini geliştirmeye çalışır. İşletme daha az uluslararası pazarı kullanma yolu ile dağıtım maliyetini düşürmeye uğraşır. Seçimli dağıtım, belirli bir malın dağıtımını ile uğraşmak isteyen tüm aracılara değil de, bunlardan birkaçının kullanılmasını gerektirir. Tüketicilerin marka tercihinin önem kazandığı mallarda, en uygun dağıtım şekli ve politikası budur. Üretici işletme; seçimli dağıtım politikasıyla, prestij ve mamul imajını korumak için devamlı araştırmalar yapar. Böylece işletme, malını, imajını zedelemeyecek uygun pazarlarda satmak ister. Alışveriş türündeki mallar genelde bu politika altında satışa sunulur.

Yoğun Dağıtım

Yoğun dağıtım, mamulün dağıtımında mümkün olan maksimum miktarda perakendecilerin kullanılmasıdır. Yoğun dağıtımın esası; mamulün, alıcısının bulunabileceği her yerde satışa sunulmasıdır. Tüketim malları ile müşteriye yönelik ve bazı geleneksel endüstri malları, genelde bu politika anlayışı ile pazara sürülür. Tüketim malları; diş macunu, sigara, sakız gibi mallar olabilir. Endüstriyel mallar ise; kalem, daktilo, fax kâğıdı, “soft-ware” vb. olabilir. Malların bu tür bir politikayla pazarlanmasındaki sorun: aracılardan ve perakendecilerin satış ve dağıtım için seçimi ve dağıtıcıların mamulü pazara ilk defa ne zaman tanıtacakları zorluğudur. Reklam ve diğer talebi arttırıcı tekniklerin kullanımı, bu politikanın etkili olması için gereklidir. Güçlü bir perakendeci kuruluş, elinde bulundurduğu malın kalitesi ve tasarım örneklerini, kullanılacak tutundurma faaliyetinin tipini, uygun fiyatlandırma hususundaki kararları, ürüne kendi markasının ismini verme ve satış promosyonu ile talebi etkileme konularını etkin bir şekilde belirleyebilir. Bu durumda, kanal yönetiminin her zaman üreticinin elinde olmadığı görülür.

3.2.d.Tutundurma

Tutundurma Türkçe “tutunma” deyiminden türetilmiştir. Yabancı terim olarak karşılığı promosyondur. Promosyon, belirlenmiş bir düşünce, görüş, mal ve hizmetin tüketicilere benimsetilmesi anlamına gelmektedir¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Doğan Yaşar Ayhan, **Pazarlama Açısından Tutundurma ve Tutundurma Politikaları**, Gazi Yayınları, I. Baskı, Ankara, 1962, s.175.

Tutundurma pazarlama karması olarak tanımlanan ve tüm pazarlama stratejilerinin hareket noktasını oluşturan, kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerinden biridir. Pazarlama sisteminin bir bileşeni olan tutundurma dört elemandan oluşan bir alt sistem niteliğindedir. Tutundurma karmasının elemanları reklam, kişisel satış, satış geliştirme ve halkla ilişkilerdir¹⁷⁰. Kotler'e göre tutundurma, başlıca görevi inandırıcı haberleşme olan pazarlama karmasındaki araçların tümünü kapsamı içine alır¹⁷¹.

Bir malın değişimini kolaylaştırmak ve sağlamak için mal, dağıtım ve fiyatla ilgili eylemler yapıldıktan sonra, satış çabalarının gerçekleştirilmesi gerekir. Satış çabaları ile doğru bir ürünün, doğru biçimde fiyatlanarak, doğru yerlerde satışa sunulduğu tüketicilere bildirilir, aynı zamanda tüketicilerin tutum ve davranışları etkilenmeye çalışılır¹⁷².

Tutundurma çabalarının dört ana görevi vardır. Bunlar; AIDA Modeli olarak da adlandırılan¹⁷³:

- Dikkat çekmek (Attention)
- İlgi yaratmak (Interest)
- Arzu istek uyandırmak (Desire)
- Harekete geçirmektir (Action)

Promosyon stratejisi, işletmenin hedefleri üzerinde yapılandırılan pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek, işletme kaynaklarını ve hedef pazarı cezbedebilmek için iletişim karması oluşturma ve sürdürme sürecidir¹⁷⁴.

Küresel ölçekte, pazarlama aktiviteleri işletmenin faaliyet gösterdiği oldukça geniş bir pazardaki aktiviteleri kapsamaktadır. Tutundurma, pazarlama karması içinde

¹⁷⁰ Lerzan Özkale vd., **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları**, İletişim Yayınları, s.70.

¹⁷¹ Philip Kotler, **a.g.e.**, s.298.

¹⁷² İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, Beta Yayınları, İstanbul,1994, s.245.

¹⁷³ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, 1999, s.710.

¹⁷⁴ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Yayınları, 1998, s.16.

en çok gözle görülen pazarlama fonksiyonudur. Uluslararası pazarlardaki tüketicileri, işletmenin ürettiği mamul ve hizmetler konusunda haberdar etmek, bilgilendirmek ve satın almaya ikna etmek aynen iç pazarda olduğu gibi uluslararası pazarlarda da tutundurmanın görevidir.

Hedef kitlenin tespitinde üzerinde önemle durulması gereken nokta, uluslararası pazarlardaki tüketicilerin iç pazardakinden farklı çeşitli kendine has karakteristikleri olduğunun gözden kaçırılmamasıdır¹⁷⁵.

Küreselleşme ile birlikte dünyanın her yerinde ortak zevk ve tutumların oluştuğu bilinmekle birlikte, yerel kültürlerin etkisi ve farklılaştırıcı özellikleri unutulmamalıdır. Tutundurma stratejisi ve planlarının hazırlanışı safhasında bu farklılıkların değerlendirilerek işletme lehine kullanılabilecek şekilde uygulamalara gidilmesi ve bunlara sağlanacak uyumun rekabetçi avantajın yakalanmasında ayırt edici bir faktör olduğu pazarlama yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken noktalardır¹⁷⁶.

3.3. BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ FAALİYETLERİNİN ULUSLARARASI PLANLAMASI

3.3.a. Uluslararası Reklam

American Marketing Association (Amerikan Pazarlama Birliği) tarafından yapılan tanıma göre reklam; bir malın, bir hizmetin veya fikrin bedeli karşılığı ve bu bedeli kimin ödeyeceği açıkça anlaşılabilecek şekilde, yüz yüze satış dışında kalan tanıtım faaliyetleridir¹⁷⁷.

Reklam konusu üretici ve pazarlamacı işletmeler açısından ele alındığında; üretilen mal ve hizmetlerin tüketiciye tanıtılması ve duyurulması, pazarda yer alan aynı tür mal ve hizmetlerin çokluğu karşısında tüketicinin, o işletmenin ürettiği mal veya hizmeti tercih etmesi için ikna edilmesidir. Tüketicinin beğenisine sunulan ürüne olan ihtiyacın ve talebin sürekliliğinin sağlanmasında reklamın büyük katkısı vardır. Tüketici açısından ise pazarda tüketicinin ihtiyaçlarına cevap veren birçok ürün arasından kendi

¹⁷⁵ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, s.32.

¹⁷⁶ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, ss.42-43.

¹⁷⁷ John S. Wright vd., **Advertising**, Tata McGraw-Hill Pub. Company, New Delhi, 1983, s.9.

yararına en uygun ve rasyonel bir seçim yapmasına yarayan bir araç olduğu gibi, çeşitli mal ve hizmetleri tanıtan, bu mal ve hizmetleri nereden, nasıl, ne fiyatla sağlayabileceğini ve ne şekilde kullanacağını tanımlayan, günümüz yaşam biçiminde zaman açısından tüketiciye yardımcı olan bir yapıdadır¹⁷⁸.

Ücretli medya reklamlarının en önemli üç özelliği; bilgilendirme, ikna etme ve hatırlatmadır¹⁷⁹.

• Bilgilendirme

- Pazara hangi ürünler ya da ürün grupları sunulmaktadır? (Özellikle belli bir ürün markası ya da grubunda uzmanlaşmışsa, ayrıcalık varsa vb.)
- Ne gibi hizmetler sunulmaktadır? (Hafta sonları da hizmet veriliyor ise vb.)
- Fiyat nedir? Fiyat karşılığında müşterinin sahip olduğu ürün/hizmet kalitesi nedir?
- Özel kampanya dönemleri ne zamandır? (İndirim vb.)
- Bulunulan yer neresidir, çalışma saatleri nedir? (Özellikle diğer kuruluşlara oranla daha uygun ise)
- Her hangi önemli bir konu ile ilgilenilmekte midir?

• İkna Etme

Reklam insanı aşağıdaki konularda etkileyip ikna edebilir:

- Belli bir eyleme geçme,
- Reklamı yapılan kuruluşun tecrübe ve uzmanlığına dayanarak belirli bir hizmeti verme konusunda daha nitelikli olduğu hissine kapılmak.

• Hatırlatma

- Reklam gönderilen mesajı kuvvetlendiren ve düzenli olarak hatırlatan bir unsur olabilir.

Tanımlamalar ışığında reklama ait ortak özellikleri şu şekilde sırlayabiliriz¹⁸⁰:

- Reklam pazarlama iletişimi içerisinde yer alan bir elemandır,

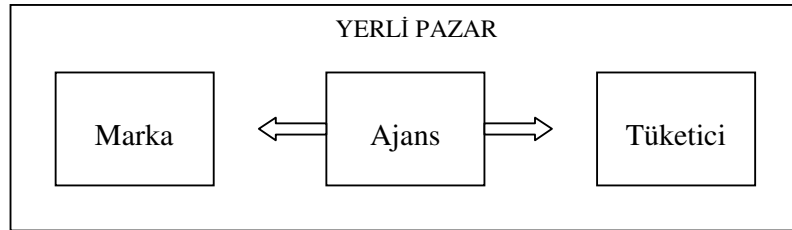
¹⁷⁸ M. Salim Kadıbeşegil, **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükemat A.Ş., İzmir, 1986, s.5.

¹⁷⁹ David F. Ramacitti, **Başarılı Reklamın Sırları**, Çev:Rengin Erdoğan, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Ekim, 1998, ss.7-8.

¹⁸⁰ Füsun Kocabaş ve Müge Elden, **Reklamcılık, Kavramalar, Kararlar, Kurumlar**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1997, ss.13-14.

- Belirli bir ücret karşılığı yapılır,
- Reklam, reklam verenden tüketiciye doğru akan bir iletiler bütünüdür,
- Reklam, bir kitle iletişimidir,
- Reklam yapan kişi, kurum, kuruluş bellidir,
- Reklam ile tüketici bilgilendirilmeye ve ikna edilmeye çalışılır,
- Reklam, diğer pazarlama iletişimi elemanları ile, işletmenin belirlediği pazarlama stratejisi doğrultusunda saptanan pazarlama hedeflerine ulaşmak için koordineli bir şekilde çalışır, şeklinde özetleyebiliriz.

İşletmenin uluslararası pazarlama plan ve programlarının öngörülen düzeyde gerçekleşmesi ve başarıya ulaşabilmesinin önemli bir basamağını da uluslararası pazarlara yönelik olarak reklam kampanyalarını hazırlayacak ve yürütecek olan reklam ajansının seçimi oluşturmaktadır¹⁸¹. Küresel pazarlamada, reklam ajansı seçiminde 3 farklı model dikkat çekmektedir.

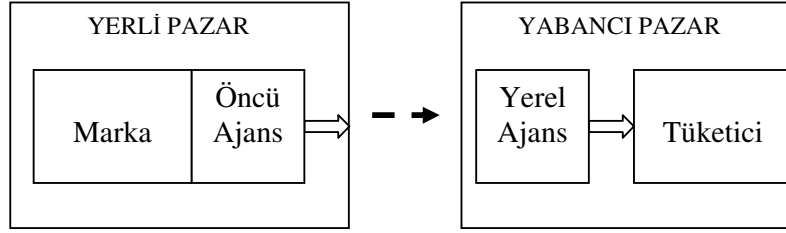


Şekil 2: Geleneksel Yerli Ajans Modeli

Kaynak: Simon Anholt, Global Markaların Yerel Çuvallamaları, Çev: Gonca Canan, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003, s.176.

Geleneksel yerli ajans modeline göre kampanyayı yürütecek olan reklam ajansı yerel pazarda faaliyet gösteren reklam verene ait marka ile tüketiciler arasında yer almaktadır.

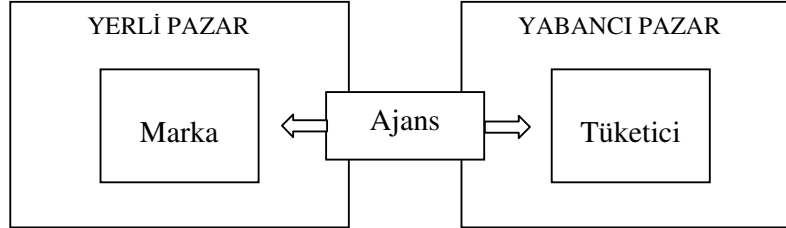
¹⁸¹ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, s.58.



Şekil 3: Network Ajansı Modeli

Kaynak: Simon Anholt, Global Markaların Yerel Çuvallamaları, Çev: Gonca Canan, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003, s.176.

Network ajanslar uluslararası ticarete birlikte çalışan, coğrafi olarak yayılmış reklam ajanslarıdır¹⁸².



Şekil 4. Merkezileştirme Modeli

Kaynak: Simon Anholt, Global Markaların Yerel Çuvallamaları, Çev: Gonca Canan, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003, s.177.

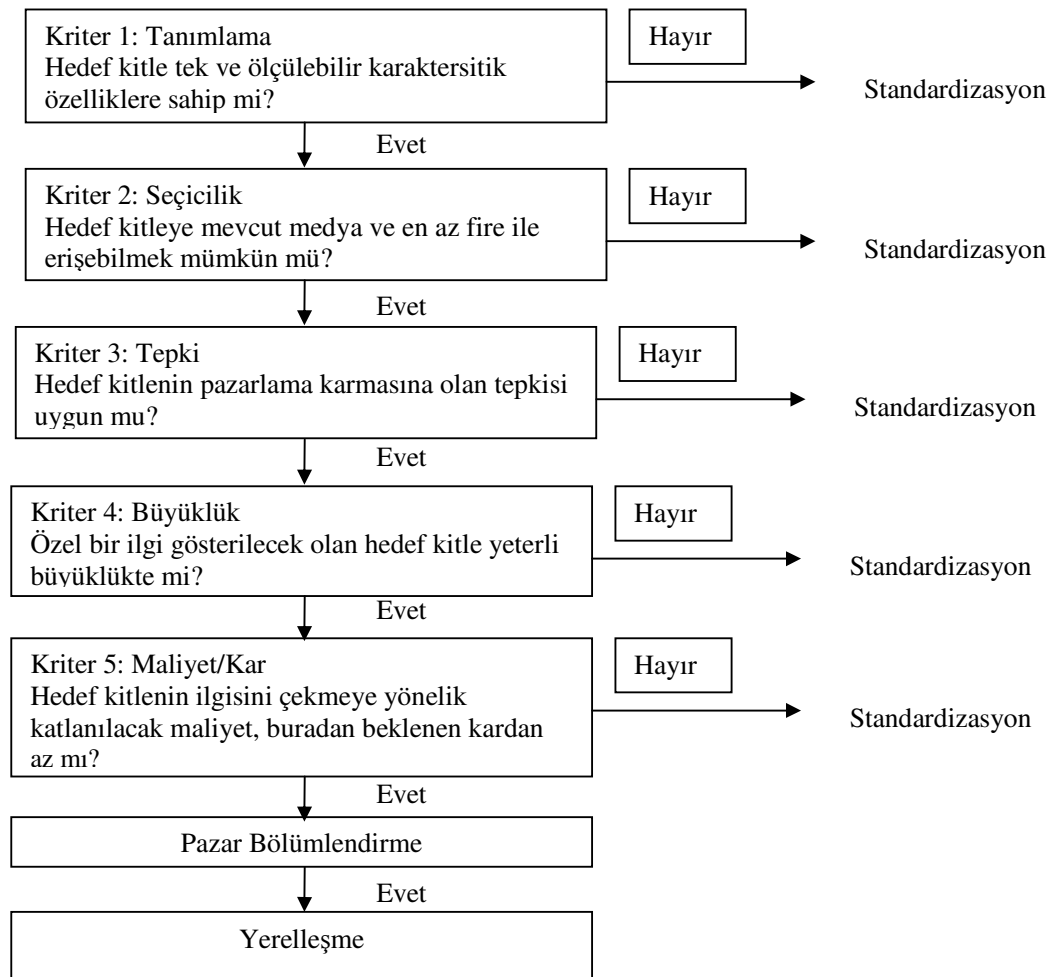
Merkezileştirme Modeli, öncü ajans ve yerel ajans ayrımını ortadan kaldırmaktadır. Yabancı pazarlardan görevlendirilen ajans çalışanların tek bir merkez ofiste bulundurulularak, marka etrafında toplanmaları sağlanır.

Uluslararası reklam kampanyaları oluşturulurken uygulanan iki farklı strateji dikkat çekmektedir. Bu stratejilerin başında standardizasyon, bir başka deyişle oluşturulan tutundurma uygulamalarının küresel olarak kullanılması gelmektedir. Reklam kampanyalarının bir ülkede geliştirilip, farklı ülkelere transfer edilmesi artık sıkça rastlanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁸³. Yerel farklılıkları ön plana çıkaran ve bu dinamiklere uygun stratejilerin geliştirilmesi anlamına gelen yerelleşme

¹⁸² Simon Anholt, **Global Markaların Yerel Çuvallamaları**, Çev: Gonca Canan, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003, s.174.

¹⁸³ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, s.63.

stratejisi de uluslararası pazarlamada önemli bir uygulama alanına sahiptir. Yerelleşme stratejisine yerel adaptasyon adı da verilmektedir. Uluslararası pazarlara yönelen işletmelerin pazarlama karmasının diğer unsurlarında olduğu gibi tutundurma bileşeni ile ilgili oluşturulacak stratejilerin seçiminde de elindeki imkân ve kaynaklar ölçüsünde standardizasyon ve yerelleşme arasında uygun kararı vermesi gerekmektedir¹⁸⁴. Şekilde standardizasyon ve yerelleşme stratejilerine karar verilirken izlenmesi gereken basamaklar yer almaktadır.



Şekil 5. Reklamda Standardizasyon Karar Süreci

Kaynak: Emrah Cengiz, Uluslararası Pazarlamada Promosyon, Der Yayınları, İstanbul, 2002, s.67.

¹⁸⁴ Emrah Ceniz, **a.g.e.**, s.63.

Şekilde uluslararası pazarlarda reklam stratejisi belirlenirken sorulması gereken çeşitli sorular sırasıyla basamaklar halinde gösterilmiş ve bir elemeye tabi tutulmuştur. İşletme yapacağı durum analizi esnasında bu basamakları dikkatlice inceleyerek uygulayacağı reklam stratejisini buna göre belirleyecektir¹⁸⁵.

3.3.b. Uluslararası Halkla İlişkiler

İletişim imkânlarının gelişmesi ve dünyanın artık oldukça küçülmesi, kurumların halkla ilişkiler çalışmalarını da uluslararası alana yaymalarını gerekli kılmıştır. Bu tip kurumlar hareketlerinin geniş bir hedef grubunu etkilemesi ve hedef grubunu etkileyen bilgilerin yalnızca kurumun faaliyet gösterdiği alanda kalmaması, yeni iletişim araçlarıyla dünyanın her yerine yayılması, uluslararası halkla ilişkileri daha da ön plana çıkarmıştır¹⁸⁶.

Uluslararası halkla ilişkiler Sam Black tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır¹⁸⁷: Coğrafi, kültürel veya dil farklılıkları veya aynı zamanda bunların hepsi arasında köprü kurularak, karşılıklı anlayışı sağlamak için yapılan planlı çalışmalardır. Tanımlamada dikkat çeken nokta uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, ilişkiye girdikleri farklı hedef kitlelere kendilerini en iyi biçimde tanıtmaya ve anlatma fırsatını halkla ilişkiler çalışmalarıyla yakalamalarıdır¹⁸⁸.

Bir başka tanıma göre uluslararası halkla ilişkiler, başka bir ülkenin halkıyla karşılıklı olarak faydalı ilişkiler kurmak için, bir şirketin, kurumun veya hükümetin yaptığı planlı ve organize edilmiş çabalar¹⁸⁹.

İki çeşit uluslararası halkla ilişkiler vardır. Uygulayıcılar, kendi ülkelerinin bir işletmesini yurt dışında temsil edebilirler ya da yabancı bir işletmeyi yurt içinde temsil edebilirler. Her iki durumda da genel halkla ilişkiler prensipleri geçerlidir. Ancak bu

¹⁸⁵ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, ss.67-68.

¹⁸⁶ Aydemir Okay ve Ayla Okay, *Uluslararası Halkla İlişkiler*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Yıl: 2001, Sayı: 11, s.268.

¹⁸⁷ Aydemir Okay ve Ayla Okay, **a.g.m.**, s.269.

¹⁸⁸ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, s.128.

¹⁸⁹ Aktaran: Aydemir Okay - Ayla Okay **a.g.m.**, s.269.

prensipier yabancı ÷lke veya işletmenin beklentileri, gelenekleri, standartları doğrultusunda değişim g÷sterebilir¹⁹⁰.

Uluslararası pazarların gelişmesi ve genişlemesi ile birlikte dış pazar fırsatlarını değerlendirmek isteyen işletmeler, bu pazarlara y÷nelmişler ve rekabetçi avantajı yakalayabilmek için uygun stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Farklı özelliklere sahip uluslararası pazarlarda hedef kitleye kendini ve mamullerini daha iyi anlatabilmek için yalnızca reklamın yeterli olmadığı 1960-1970'lere gelindiğinde daha iyi anlaşılmış ve halkla ilişkiler, duyurum faaliyetlerinden yararlanmanın gerekliliği ortaya çıkmıřtır¹⁹¹. İşletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet g÷sterdikleri değişik çevreler ve bunların pazarlama ve işletme politikalarına etkileri dūřün÷ldüğü zaman halkla ilişkiler ve duyurum uygulamalarının büt÷nleşik bir yapıda sürdür÷lmesi gerektiği gör÷lmektedir¹⁹².

Black'in de belirttiği gibi, halkla ilişkiler felsefesi dñyanın büt÷n farklı ÷lkelerinde birbirine çok benzerdir, fakat planlama ve programları uygulamada k÷ltür, din, gelenekler, ekonomik şartlar ve diğer değer yargıları da göz önünde bulundurulmalıdır. K÷ltürel farklılıklar nedeniyle geniş birçok uluslu şirketin halkla ilişkiler stratejisini ve politikasını ana merkezinde planlayabileceği, fakat programların yerel şartlara ve ihtiyaçlara göre uyarlanması gerekebileceği kabul edilmiřtir¹⁹³.

İşletmeleri klasik pazarlama stratejilerinin yerine, küreselleşme sonucunda karmaşık bir pazar yapısına sahip dñya pazarlarında başarıya ulaşmak üzere yeni ve etkili pazar stratejileri geliştirmeye iten temel etken, bugñnñ müşterisinin eskiye oranla daha karmaşık ve değişik k÷ltürel özelliklere sahip olan yapısıdır. Bu tüketicisinin çevreye zarar veren ya da çalışanları ile sorunları olan şirketlerin mal ya da hizmetlerinin tüketimi konusunda ikinci kez dūřünme ihtiyacı duyacağını bilen uluslararası işletmeler hangi yerel pazarda faaliyette bulunurlarsa bulunsunlar iç ve dış

¹⁹⁰ Robert T. Rerly, **a.g.e.**, s.567.

¹⁹¹ Emrah Cengiz, **a.g.e.**,s.128.

¹⁹² Emrah Cengiz, **a.g.e.**,s.128.

¹⁹³ Aydemir Okay ve Ayla Okay, **a.g.m.**, s.270.

çevrelerinde yer alan hedef kitlelerle etkileşimlerini ve iletişimlerini bu duyarlılıklar içinde oluşturmaktadırlar. Bu oluşum içinde, günümüz çağdaş üreticisi; sosyal sorumluluk taşıyan, müşterinin beklentilerine çabuk cevap verebilen, hatta beklentileri önceden sezerek kalite standartlarını yükselten, müşteri odaklı, rekabet gücünü arttıracak girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin eden, tedarikçilerle işbirliği içinde ve sürekli gelişme halinde olan üretken ve verimli bir üretici olmak zorundadır ¹⁹⁴.

Küresel iş dünyası ve uluslararası pazarlar içindeki bu gelişimlerin halkla ilişkiler mesleği üzerindeki etkisini değerlendirecek olursak, halkla ilişkiler uygulayıcıları sosyal sorumluluk anlayışının arttığı ulusal ya da uluslararası şirketlerin bu anlayış doğrultusundaki eylemlerini ve katkılarını iç ve dış hedef kitlelere duyurma işlevini üstlenerek pazarlama faaliyetlerinde bir rekabet avantajının kazanılmasına yardımcı olmaktadır. Halka ilişkiler uygulayıcılarının bu yöndeki çalışmaları aynı zamanda bu kültürün gelişmesine etkide bulunarak daha demokratik ve toplumsal yönden gelişmiş bir toplumun oluşmasına katkı yapmaktadır.

Halkla ilişkiler işletme yönetim ve diğer işlevlerinin hepsini kapsayan bir şemsiye görevi üstlenmelidir. Bu işlev bir yandan işletmeyi dış etki ve tehditlerden koruyacak, diğer yandan da işletmenin iç dinamiklerine, yerinde, yeterli düzeyde, zamanında güven sağlayabilecektir. Uluslararası işletmelerde bu halkla ilişkiler programları uygulanırken, yönetici, yönetimin her aşamasında, sürekli çevreyle ve diğer iş gruplarıyla ilgilenmeli, işletmenin iç çevresini olduğu kadar dış çevresini de değerlendirmelidir ¹⁹⁵.

¹⁹⁴ Ahmet Talat Us, *Toplam Kalite Yönetiminin Doğuşunda Verimlilik Arayışlarının Etkisi*, **Anahtar**, Yıl:12, Sayı: 137, Ankara, **MPM Aylık Yayın Organı**, Mayıs 2000, s.5.

¹⁹⁵ Akın Marşap, *Organizasyonların Yönetiminde Halkla İlişkilerin ve Tanıtımın Artan Rol ve Önemi*, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 11, Sayı: 62, İstanbul, Dünya Yayıncılık, Mart-Nisan 1997, s.23.

3.3.c. Uluslararası Kişisel Satış

Kişisel satış, işletmelerin tutundurma aracı olarak kullandığı unsurların en önemlilerinden biridir. Kişisel satış, pazarlama hedeflerine ulaşmak için satıcı ile alıcı arasında şahsi iletişim yolu ile ilişki kurup, bu ilişkinin uzun dönemde sürmesini sağlamak üzere gerçekleştirilen faaliyetler dizisidir. Kişisel satış karşılıklı iletişime imkân vermesi ve kişisel iletişime dayanması yönünden diğer tutundurma araçlarından farklılık göstermektedir¹⁹⁶.

Satış, kişiler arası ilişkilere dayanır ve etkileme, ikna etme yoluyla karşılıklı ihtiyaçların giderilmesine yöneliktir. Müşterinin düşüncesini öğrenmek, onun gibi düşünmek, empati geliştirmek yoluyla kendini anlatmaktır. Buradan hareketle Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre kişisel satış; “ Satış yapmak amacıyla bir ya da daha fazla satın alıcıyla konuşmak ve sözlü sunu yapmaktır”¹⁹⁷.

Kişisel satış çabası genellikle malın satışının gerçekleştirilmesi için yapılır. Reklam, pazar birimlerinin ilgisini çekmek ve satın almaya özendirmek amacı güder; satın almayı gerçekleştirmez, malın sahipliğinin devrini sağlamaz. Bu arada satış görevlileri, satışı sağlamanın yanı sıra, işletme için yararlı olacak bilgileri de toplarlar¹⁹⁸. Günümüzde çok sayıda işletmenin pazara sunduğu yeni mal ve hizmetlerin oluşturulmasında, satışçıların önemli bilgi kaynağı olduğu görülmektedir¹⁹⁹.

Kişisel satışın amaçları, diğer tüm iletişim çalışmaları ve pazarlama amaçları ile uyumlu olmak zorundadır. Buradaki tek amaç satışın gerçekleştirilmesi olarak düşünülmemelidir. Genel olarak amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz²⁰⁰:

- Müşteriyi ikna ederek satışın olmasını sağlamak,
- İşletmeye pazar, rakipler ve müşteriler hakkında doğru ve zamanında bilgi ulaştırmak,
- Müşterilere uygun seviyede hizmetlerin gitmesini sağlamak,
- Müşteri tatminini sağlamak ve geliştirmek

¹⁹⁶ Lerzan Özkale ve diğerleri, **a.g.e.**, s.102.

¹⁹⁷ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 168.

¹⁹⁸ İlhan Cemalcılar, **a.g.e.**, s.267.

¹⁹⁹ Lerzan Özkale vd. , **a.g.e.**, s.103.

²⁰⁰ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **a.g.e.**, s. 171.

Satış ve pazarlama yönetimleri, satış görevlilerini üç kategoride sınıflandırmaktadır²⁰¹:

-*Yaratıcı Satıcılar*: Satış görevlisi durumu değerlendirmeli, görüşme yaparken ihtiyaçları belirlemeli ihtiyacın karşılanması için bütün kapasitesini sunmalı ve sipariş almalıdır çünkü satış görevlisi, ilk kontak kuran ve bilgi değişimini başlatan sorumlu kişidir.

-*Sipariş Alanlar*: Sipariş alanların rolü, yaratıcı satıcılara göre daha az ilgi içerir çünkü sipariş, alıcılar tarafından satışın yenilenmesidir ve herhangi bir yetenek ve hazırlık gerektirmemektedir.

-*Misyoner Satış Sorumlusu*: Misyoner temsilci genellikle endüstride çalışan ve özellikle destek rolü oynayan satıcılardır.

İşletmelerin uluslararası pazarlarda sürdürdükleri kişisel satış çalışmaları, genellikle faaliyet gösterilen ülkenin vatandaşları arasında seçilen satışçılar tarafından yürütülmektedir. Uluslararası pazardaki tüketicilerin davranış, tutum ve kültürel özelliklerini daha iyi bilen yerel personelin kullanılması daha rasyonel bir karar olarak uygulamada önemli bir yere sahiptir.

Satıcının işi alıcının ihtiyacını anlamak ve şirketin ürünü ile ilişkilendirerek, müşteriyi ürünü alma yönünde güdelemektir. Küresel pazarlarda yerel pazarlara göre bazı ek zorluklar bulunmaktadır. Çünkü alıcı ve satıcı aynı ülkeden olmayabilir ve bu da farklı ulusal ve kültürel geçmişler anlamına gelir. Küresel pazarlarda endüstriyel satışlarda yüz yüze ilişkinin önemi büyüktür²⁰².

Endüstriyel mamullerin satışında yerel satışçılar yerine işletmenin köken ülkesinden gönderdiği satışçılar görevlendirilebilmektedir. Bilgi ve eğitim düzeyi daha yüksek olan endüstriyel pazarlarda, teknik ve karmaşık endüstriyel mamullerin sunuşu, yabancı satış personeli tarafından rahatlıkla yapılabilmekte, sorunlar çözülebilmektedir²⁰³.

²⁰¹ İzzet Bozkurt, **İletişim Odaklı Pazarlama**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2004, ss.245-246.

²⁰² Warren J. Keegan ve Bodo B. Schlegelmrch, **Global Marketing Management A European Perspective**, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.484.

²⁰³ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, s.83.

Satış yöneticileri için uluslararası pazarlarda görev yapacak satış ekibinin oluşturulması çok güç ve bir o kadar da önemli bir iştir. Yurtdışında görev yapacak bu personelin görev yapacakları pazarın çeşitli özelliklerini karşılayabilecek bilgi, yetenek ve karakteristiklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir²⁰⁴:

-Yönetmel Beceri: Uluslararası pazarlarda görev yapacak satışçılar kendi ülkelerinin aksine çok daha az bilgiyle, daha az sürede, çok çeşitli riskler altında fırsatları değerlendirebilmek için doğru karar almak zorundadır.

-Araştırma Becerisi: Uluslararası pazarlarda görev yapacak satışçılar, bu pazarlarla ilgili gerekli bilgileri nereden elde edeceklerini bilmek ve bunları en iyi şekilde değerlendirme becerisine sahip olmak zorundadır.

-Kültürel Uyum: Uluslararası pazarlarda görev yapacak satışçılar bu pazarların sahip olduğu kültürel özellikleri kavrayabilmeli, kendilerini buna uygun davranışları sergilemeye ayarlayabilecek düzeyde olmalıdır.

-Güvenilirlik: Ulusal pazarların aksine uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren satışçıların daha az denetim altında çalıştıkları ve bu yüzden kendi oto kontrol mekanizmalarını kullanmaları beklenir. Bu nedenle işletmeler, yurtdışında görev yapacak satışçılarındaki güvenilirlik özelliğini ön planda tutarlar.

-Sağlık: Sınır ötesi satışçılık, fiziksel özelliklerin sağlam bir yapıda olmasını gerektirir.

-Lisan Becerisi: Uluslararası pazarlarda görev yapacak satışçıların gidecekleri ülkenin lisanını bilmesi ideal durum olarak görülmektedir.

3.3.d. Uluslararası Satış Geliştirme (Promosyon)

Latince kökenli olan promosyon (Promotion) sözlük manası ile; öne, ileri sürmek, ilerletmek, yükseltmek, terfi, teşvik manasına gelmektedir. Pazarlama karmasının olmazsa olmaz bileşenlerinden biri olarak promosyon (promotion) ise; iletişimler yoluyla işletme amaçlarına ilgi uyandırmak ve bunları daha da öteye getirmek için kullanılan araçlar olarak tanımlanabilir²⁰⁵.

Kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler dışında kalan tüketicilere ya da aracı kurumlara (toptancı, perakendeci, vb.) ve işletmelerin kendi satış elemanlarına yönelik hazırlanan, olağan, rutinde olmayan ve genelde özel bir davranış gerektiren, tüketicileri bir malı, hizmeti ya da fikri satın almaya teşvik eden, aracı kurumlara destek sağlamayı amaçlayan, özgün ve kısa dönemli tutundurma ve satış çabalarının tümüdür. Görüldüğü gibi, promosyon etkinliklerini hemen hemen tümü belirli bir zamanla sınırlı kalmak

²⁰⁴ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, ss.110-111.

²⁰⁵ Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.708.

şartıyla genel olarak tüketicilere, dağıtım kanallarına ve satış elemanlarına yönelik olarak hazırlanan ve satışları artırmayı amaçlayan tanıtım etkinlikleridir²⁰⁶.

Birçok ekonomist tutundurma çabalarının tümü olarak tanımlanan promosyonun bu denli önem ve hız kazanmasının temelinde enflasyonun yattığını düşünmektedir. Birçok ülke hızlı bir şekilde büyüme gösterirken enflasyonun etkisinde kalmış ve enflasyon zaman içinde fiyata duyarlı tüketiciyi yaratmıştır. Tüketicinin fiyatlara karşı olan duyarlılığı ve daha çok tasarruf etmeyi amaçlaması, işletmeleri promosyon çalışmalarını daha yoğun kullanmaya itmektedir. Bunun yanı sıra diğer etkileri de şu şekilde sıralayabiliriz²⁰⁷:

- Markalar arası savaşın artması,
- Ürünler arasındaki farklılığın daha az belirgin olmaya başlaması,
- Hedef kitle üzerinde yaratılmak istenen etkinin ölçümlemesinin reklama kıyasla daha çabuk ve net şekilde tespit edilebilmesi,
- Piyasaya yeni arz edilen herhangi bir malın tüketici kitle tarafından kabulünü hızlandırması,
- Toplam pazarlama maliyetleri içerisinde birim maliyetleri düşürmesi,
- Uygulama öncesinde pilot ve ön-test araştırmalarının yapılmasını olası kılması.

Temel amacı işletmenin mamulünün satışını ve kullanım sıklığını artırmak olan satış geliştirme faaliyetlerinin üstün yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz²⁰⁸:

- Satış tutundurma uygulamaları, araçlar ve tüketiciler arasında bir şeyler kazanma duygusunu yaratır. Bu ise ürüne yönelik olumlu tutumları geliştirir.
- Diğer çalışmalara ek olarak uygulanan satış tutundurma ile tüketiciler satın almalarından dolayı ekstra bir şeyler kazanır.
- Satış tutundurma doğrudan bir teşvik aracıdır.
- Yeni ürünün tanıtım sürecinde herhangi bir aşamada kullanılan satış tutundurma reklam ve kişisel satışın mesajını zenginleştirebilir.
- Farklı büyüklükteki işletmeler tarafından etkinlikle uygulanabilir.

Satış geliştirme çabalarının üstün yönleri olduğu gibi bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Sakıncaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁰⁹:

²⁰⁶ Belma Güneri, *Promosyonun İnanılmaz Gelişimi*, **Düşünceler**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Yıl:7, Sayı:6, s.185.

²⁰⁷ Belma Güneri, **a.g.m.**, s.185.

²⁰⁸ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **a.g.e.**, s.196.

- Satış etkisi pek güçlü değildir.
- Mevsimlik malların mevsim dışında satışını sağlayamaz.
- Dağıtımı yetersiz olan mallar için uygun değildir.
- Bir ölçüde aşırı fiyatlanmış malın satışını sürekli olarak sağlayamaz.

Promosyon faaliyetlerini uygulayacak kişi ya da kuruluşların yaratıcılıklarına bağlı olarak bir çok satış promosyon yöntemi sayılabilir. Satış geliştirme faaliyetleri öncelikle hedef kitleye göre²¹⁰;

- Tüketicilere yönelik,
- Aracı ve imalatçılara yönelik, satış geliştirme çabaları olarak ayrılabilir.

Tüketicilerle ilgili eylemler, kupon verme, indirim, örnek mal dağıtımı, armağan verme eylemlerini, aracı ve imalatçılara yönelik satış geliştirme çabaları ise reklam geççeri sağlama, sergileme, yarışmalar, armağan vermeyi kapsamaktadır²¹¹.

Satış geliştirme tekniklerinin, etkinliği, popülerlik derecesi ve yasal sınırlamaları uluslararası pazarlamada ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Ülkelere göre en çok kullanılan satış geliştirme araç ve bunlara getirilen sınırlamaların bilinmesi işletmeler açısından bunlara uygun stratejilerin geliştirilmesi yönünde oldukça önemlidir.

3.3.e. Uluslararası Fuarçılık

Fuarlar; ticaret mallarının tanıtılması ve pazarlanması amacıyla, belli bir zaman ve belli bir yerde kurulan satış merkezleri ya da büyük pazarlardır. Sergileme fuarı, bir ya da birçok ülkenin üreticilerine, belli başlı mallarını sergileme olanağını sağlamak amacıyla düzenlenen ticari gösteri imkânıdır²¹². Ulusal ya da uluslararası düzeyde olsun bu tür etkinlikler işletmelere çeşitli yararlar sunar²¹³.

Fuar ve sergilerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelere sağladığı en büyük fayda onlara çok sayıda müşteri ile karşılaşmak olanağını vererek,

²⁰⁹ İlhan Cemalcılar, **a.g.e.**, s.309.

²¹⁰ Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s:780.

²¹¹ İlhan Cemalcılar, **a.g.e.**, ss.307-308.

²¹² İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s.341.

²¹³ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **a.g.e.**, ss.390-391.

kısa sürede önemli miktarlara ulaşan satış bağlantıları gerçekleştirebilmelerini sağlamalarıdır. Bu organizasyonlarda herhangi bir dış pazara girmeden önce mal denenmiş olacak, bu denemeden çok faydalı sonuçlar elde edilecektir²¹⁴.

Fuarlar genel ve özel olmak üzere iki ana gruba ayrılırlar. Genel fuarda gıda maddelerinden konfeksiyona veya ağır sanayi makinelerine değin çok değişik ürün grupları sergilenir. Bunlar ülkelere göre ayrılacakları gibi ürün tiplerine göre de ayrı pavyon ve bölümlerde sergilenebilirler. Genel fuarlar toplumun değişik kesimlerinde ziyaretçi çektikleri için özellikle dayanıklı ve dayanıksız tüketici mallarının tanıtılmasında yararlıdır. Eğer ihracatçının malı dar bir piyasa kesimine yönelik ise konusu ile ilgili özel bir fuara katılması doğru olacaktır. Bu tür fuarların ziyaretçileri daha az sayıda ama daha ciddi alıcı niteliğinde olacaklarından genel bir fuardan daha kısa sürede bağlantı yapma olanağı bulunabilir²¹⁵.

Bu etkinliklerde çok sayıda profesyonel müşteri ile bir araya gelme, tanışma ve ürünlerini tanıtmak imkânı bulur. Olası müşterileri belirleme ve kısa bir zaman sürecinde çok sayıda ziyaretçiye ulaşma olanağı yakalarlar. Sipariş alma avantajları vardır. Bir taraftan yeni ürünleri tanıtmak ve teşvik etmek, bir taraftan da yeni ürünlerin pazara uygunluğunu bu ziyaretçi örnekleri ile test etme olanağı elde ederler. Rakiplerin ürün ve teknolojilerini yakından izleme ve bilgilenme için son derece yararlı ortamlardır. Yalnızca tüketicilerle değil aracı kurumlarla da bağlantı kurarak yeni aracılara ulaşabilirler.

Uluslararası fuarlar reklam ve satışı teşvik kampanyalarından daha az masraflı bir tanıtım yoludur. Tanıtıma ek olarak ihracatçının rakiplerini ve hedef ülke koşullarını incelemesine ve doğrudan satış yapmasına da olanak verir²¹⁶.

Tüm bunlara ek olarak işletmenin imajını güçlendirirler. İşletmeler ayrıca bu tür katılımlarının basında yer almasıyla duyurum olanağı da yaratmış olacaklardır. Yeni

²¹⁴ Mehmet Karafakioğlu, **a.g.e.**, s.271.

²¹⁵ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, s.179.

²¹⁶ Cem M. Kozlu, **a.g.e.**, s.182.

potansiyel alıcılar için farkındalık yaratma, üründen haberdar olma avantajı sağlanırken, mevcut müşterilerle de ilişkiler güçlendirilebilecektir. Kurumsal alıcıların satın alma karar süreçleri için ürüne ve işletmeye yönelik bilgiler verilerek etkileşim sağlanabilecektir.

3.3.f. Uluslararası Sponsorluk

Shorter Oxford Sözlüğünün yapmış olduğu sponsorluk açıklamasına göre; birden fazla şirketin ya da bireyin bir araya gelerek birbirlerinin çıkarları doğrultusunda, her iki tarafın da eşit avantajlar sağlaması temeliyle, sponsor olan tarafın diğer tarafa maddi açıdan verdiği söz veya tekliftir²¹⁷. İngiltere’de faaliyet gösteren ABSA’ya* göre sponsorluk, bir şirketin adını, ürününü veya hizmetini tanıtarak yaygınlaştırmak amacıyla bir sanat ya da spor kuruluşuna paralı ya da parasız olanaklar sağlanması olarak tanımlamaktadır²¹⁸.

Sponsor olunacak alan ya da faaliyete karar verilirken öncelikle bilinmesi gereken etkilemek istediğimiz hedef kitlenin özellikleridir. Onların nelerden hoşlandıkları, doğuştan sahip oldukları özellikleri ve muhtemel ilgi alanları tespit edilmelidir. Hedef kitlenin yaşam tarzı onlara ilişkin özel ilgi alanlarını da açığa çıkaracaktır. Farklı hobilerle ya da her türlü alanla, spor ve müzikle ilgilenip ilgilenmedikleri belirlenebilecektir²¹⁹.

Sponsorluk tüketicinin zihninde işletme veya marka ile desteklenen bir olay ya da organizasyon arasında bir bağ yaratır²²⁰. Sponsorluk marka inşa edilirken güçlü bir araç olabilmektedir ama tek başına kullanılarak iyi sonuçlar elde etmesi nadiren görülmektedir. En iyi sonuçların elde edilmesi için pazarlama iletişimi sürecine entegre edilmelidir²²¹. Özellikle televizyonlarda küresel reklam kampanyaları düzenleyen

²¹⁷ İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s.316.

* Association for Business Sponsorship of the Arts

²¹⁸ Tunç Tayanç, *Gaius Maecenas’ler Artmalı*, **Media Cat**, Yıl:2, Sayı:11 Mart-Nisan 1995, s.13.

²¹⁹ Tom Brannan, **A Practical Guide to Integrated Marketing Communications**, British Library, 1995, s.77.

²²⁰ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **a.g.e.**, s.352.

²²¹ Tom Brannan, **a.g.e.**, s.81.

küresel markalar, kampanyalarını yerel sponsorluklar ve organizasyonlarla desteklemelidir²²².

Birçok araştırmacı ve yazarın sponsorluğun yapılmasının nedenleri olarak göstermiş oldukları gerekçelere bakıldığında şu nedenlerle sponsorluğun yapıldığı ortaya çıkmaktadır²²³:

- Topluma katkı sağlamak
- Kurum imajını geliştirmek
- Kurum kültürünü oluşturmak
- Satışları desteklemek
- Kurumda çalışanlar ve toplum arasında, kurumun farkındalığını artırmak
- Müşterileri ve kanaat önderlerini etkilemek
- Yeni bir ürünü tanıtmak
- Personelin motivasyonunu artırmak
- Kurum içi iletişimi geliştirmek
- Müşteriler ve toplum arasında kuruluş hakkında iyi niyeti arttırmak
- Medyada yer almak
- Toplumun iyi niyetini kazanmak
- Kurum kimliğinin tanınmasını sağlamak

Yukarıda sayılan unsurların hepsinin veya bazılarının gerçekleşmesi, yapılan sponsorluğun türüne ve sponsorluğun hedeflerine bağlı olacaktır. Tüm sponsorluklar içinde, dünyada en popüler olan sponsorluk türü spor sponsorluklarıdır. %70-80 gibi bir orana sahip olan spor sponsorluklarını, %9 ile yayın sponsorlukları, %6'lık oranla da kültür ve sanat sponsorlukları izlemektedir. Yardım dernekleri ve toplumsal sorumluluk kampanyaları ise artışta olan kategorilerdir²²⁴.

²²²,*Tüketiyorum Öyleyse Varım, Marketing Türkiye*,Yıl:3, Sayı:56, Temmuz, 2004, s.23.

²²³ Aydemir Okay, *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 1996, s.33.

²²⁴ Nükhet Vardar, *Dünyada Sponsorluk Uygulamaları, Marketing Türkiye*, Yıl:3, Sayı:56, Temmuz, 2004, s.59.

3.4. KÜRESEL REKABET SİSTEMİ İÇERİSİNDE YÜRÜTÜLEN ULUSLARARASI BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ FAALİYETLERİ VE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERE SUNDUĞU AVANTAJLAR

İşletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeleri iki nedene dayalı olarak açıklanabilir: Bunlardan birincisi dış pazarların çekiciliği denilen geniş pazarlara ulaşma, büyük satış yapma potansiyeli ve kar sağlama imkân ve fırsatlarıdır. Diğeri ise iç pazarın iticiliği denilen iç pazarlarda ki durgunluktan ve benzeri olumsuz değişimlerden etkilenmemek için dış pazarlara yönelmektedir. Bu yolla işletmeler tek bir pazarda faaliyet göstermektense olumsuz değişimlerden korunmak için birden fazla pazarda faaliyet göstererek çeşitli riskleri en aza indirmeye çalışmaktadır²²⁵. Elbette ki bu durum küresel anlamda pek çok işletme için geçerli bir durumdur. Bunun sonucu olarak da çok sayıda işletme küresel aktör olarak küresel pazarda faaliyet göstermeye başlamıştır.

Bu durumun kaçınılmaz sonucu olarak yerel rekabetler artık küresel bir düzeye gelmiştir. Bütünleşik pazarlama faaliyetleri bu işletmeler için rekabet içerisinde karlılıklarını ve varlıklarını sürdürebilmek için önemli bir gereç durumundadır.

İnsanlar ve onların tüketim kalıpları genelde birbirlerine benzemek ile beraber, uluslararası pazarlamada karar almada belki de en güç yönlerden biri tüketicilerin tercih, tutum ve davranışları ile ilgilidir. Ülkelerin kültürleri arasında ki farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini etkiler. Bu sebep ile uluslararası pazarlamada her ülke çok ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir. Pazarlama faaliyetlerinin yapılacağı ülkenin kültürel ve sosyal çevresi, ekonomik çevresi, politik ve yasal çevresi, demografik çevresi, teknolojik çevresi incelenerek projeler üretilmelidir.

Kültürel çevreye en güzel örnek dil olabilir. Örneğin Sanofi-Aventis ilaç işletmesine ait bir ilaç olan Ketek tüm dünyada bu isim altında pazarlanır iken sadece Tayland'da farklı bir isim kullanılır. Bunun nedeni ise Ketek kelimesinin bu ülkede maymun anlamına gelmesidir.

²²⁵Emrah Cengiz, a.g.e., s.27.

Ekonomik çevrede ise tüm ülkeler farklı endüstriyel yapılara, perakende ticaret sistemlerine, pazar yapılarına sahiptir. Bu ve benzeri yapılar ele alınan ülkenin fırsat ve kısıtlamaları hakkında belirli bir gösterge görevi görürler.

Politik ve yasal çevre yine ülkelerin kendilerine özgü yapılarına göre değişir. Hükümetlerin yabancı yatırımlara bakış açıları birbirlerinden farklıdır. Kimisi yabancı yatırıma destek verirken diğerleri ise bu konuda zorlayıcı tedbirler koyabilir.

Bir ülkenin nüfusu, yaş ortalaması, cinsiyet ağırlığı, gibi veriler mal ve hizmetlerin talebinde etkili olabilecek verilerdir. Bu verilere göre pazara giriş kararı verilebilir. Ülkelerin teknolojik düzeyleri de pazarlamayı doğrudan etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Nüfusa ve teknoloji kullanımı ile doğru orantılı olarak o ülkede yaşanlara daha etkin ve kesintisiz mesaj aktarımları yapılabilinecektir.

Bütünleşik pazarlama iletişimi, organizasyonların ürettiği ürün veya hizmetler ile ilgili alınacak her kararın müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutunu düşünerek ele alınması ve farklı iletişim kararlarının bir disiplin içerisinde orkestra edilerek, stratejik bir yaklaşım ile planlanması ve yaratılması sürecidir²²⁶. Yani pazarlama iletişimi tüketicilere belirli bir marka imajı ve belirli faydalar yansıtabilmek için tek bir sese ihtiyaç duymaktadır. Bütün iletişim çalışmalarının hedefi tek bir ses ve görüntü yakalama çabasıdır. Oluşabilecek herhangi bir uyumsuzluk tüketicinin anahtar mesajı kaybetmesi ile sonuçlanacaktır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi kavramı daha önce geliştirilen pazarlama yaklaşımlarında olmayan ve örgüt tarafından bilinçli ya da bilinçsiz olarak üretilen bütün mesajların kontrolünü ve ölçümlemesini olanaklı kılmaktadır²²⁷. Tüketiciler mesaj üreticilerinin ayrı olarak ilettikleri mesajları tek bir kaynağa bağlamakta ve buna göre tutum oluşturmaktadırlar. Farklı kaynaklardan birbirini tamamlamayan mesajlar üretilmesi tüketicinin kararları üzerinde olumsuz etkilere sahip olacaktır.

²²⁶ İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s.139.

²²⁷ İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s.139.

Bütünleşik pazarlama iletişimi; pazarlama iletişimini oluşturan unsurların ayrı hedef kitleler üzerinde daha fazla etki yaratmak için aynı hedef doğrultusunda bütünleşmeleri görüşü demektir. Böylece potansiyel kitleler, mesaj üreticilerinin farklı faaliyetlerini tek bir algılama yöntemi ile algılamakta, tutum ve davranışlarını bu temel yaklaşım ile şekillendirmektedirler. Tüketiciler ile kurulacak iletişimde markaların ne dediği değil, tüketicilerin ne duydukları ve neye inandıkları önemlidir.

Uluslararası pazarlama iletişimi çeşitli ve karmaşık engelleri aşarak gerçekleşmektedir. Bu engeller ve ya farklılıklar iletişimin sadece mesajın göndericisi durumundaki satıcı işletmeyi değil ve fakat mesajın alıcısı konumundaki alıcı işletmeyi veya nihai tüketiciyi de etkisi altına almaktadır. Mesajın istenilen etkiyi uyandırabilmesi için alıcısı tarafından iyi bir şekilde anlaşılabilmesi gerekir²²⁸.

Başarılı ve etkin bir iletişim işletme için zaman ve para yararlılıkları sağlar. İşletmenin marka değerinin artması, pazar kazancının yükselmesi, kariyer yaratılması, işletmelerin büyümesi ve pazarın lideri olunması yönünde avantajlar elde edilir. İletişimin sürekliliğinin sağlanması ve hedef tüketiciler tarafından bunun farkında olunması da müşteri sadakatini oluşturmada önem arz eder. Bu gelişmelere sürat ile uyum sağlama konusunda yaratıcılığın ve sınırsız hayal gücünün uygulama alanı bulduğu modern uluslararası pazarlama yaklaşımları ile geleneksel iletişim karmaşı elemanlarının işleyişi ve rolleri farklılaşarak bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı ile mesajların alıcıya ulaştırılması önemli hale gelmiştir. Günümüzde olduğu gibi gelecekte de yenilikleri sürekli takip eden, bunlara uyum sağlayan ve müşteri ihtiyaçlarına azami önem veren işletmelerin daha başarılı olacakları ifade edilebilir.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin yararlarını sinerji yaratmak, mesaj tutarlılığı oluşturmak ve kurumsal bütünlük sağlamak olarak sıralamak mümkündür²²⁹:

1. Sinerji yaratmak: Sinerjiyle, bireysel çabaların karşılıklı bir şekilde birbirlerini destekleyerek, bu çabaların her bir alana bireysel olarak yapacakları etkiden daha fazla

²²⁸ Emrah Cengiz, **a.g.e.**, s. 42.

²²⁹ Yavuz Odabaşı, Mine Oyman, **a.g.e.**, ss.71-73.

etki yaratmaları kastedilir. Yani pazarlama iletişimi araçlarının her biri bir bütünlük içinde çalışırlarsa bunun etkisi, bu araçların ayrı ayrı çalışmalarından daha fazla olacaktır. Müşterilerin ve diğer sosyal paydaşların markaya ilişkin mesajları otomatik olarak birleştirdiklerine, pazarlamacıların da ya bu süreci yönetmek ya da vazgeçmek yönünde bir karara varmaları gerektiğine işaret edilir. Dağınık ve tutarsız mesajların yaratacağı etkiyle, iletişim çabalarının bütünlüklü bir yaklaşımla ele alınması durumunda sinerjinin yaratacağı etki farklı olacaktır. Bu durumda bütünlüklü pazarlama iletişimi, iletişim aracına bağlı olmaksızın sinerji ve mesaj tutarlılığı sağlamaya yardımcı olan stratejik bir unsur görevi görmektedir. Ayrıca bütünlüklü pazarlama iletişimi ile yaratılan sinerji ile pazarlama performansını arttırmak da olasıdır.

2. Mesaj tutarlılığı oluşturmak: Kurumlar iletişim çabalarını planlama sürecine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşarak, iletişim programının tüm unsurlarını hedef kitleye aynı mesajı dağıtmak üzere düzenleyebilirler. Tüketicinin zihninde karışıklıktan kaçınmak ve etkin iletişim programları geliştirmek için pazarlama iletişiminin her bir unsuruna yönelik ayrı stratejiler geliştirmektense, marka için tutarlı bir stratejinin geliştirmesi yerinde olur.

3. Kurumsal bütünlük: Kurumun imajını, ürün/hizmet yararlarını iletmede bütünlüklü pazarlama iletişimi stratejik araç olarak kullanılabilir. Tüketiciler kendilerini rahat ve güvende hissettikleri kurumlara sıcak baktıklarından, kurumca yansıtılan imajın tüketicilerce istekli bir şekilde algılanmasını sağlamada kurumsal bütünlük önemli rol oynar. Bu ise kurum içinde bütün çalışan bireylerin kurumun amaçlarını tam olarak anlaması ve bunu dışarıya yansıtmasıyla ilgilidir.

Sonuç olarak uluslararası işletmeler küresel ölçekte üretim, satış ve pazarlama ağlarına sahiptirler. Küresel oranda faaliyet gösteren işletmelerin tüm mesajlarının dünyanın her yerinde aynı şekilde anlaşılması gerekmektedir. Mesajın tüm dünya ölçeğinde doğru anlaşılabilmesi için bütünlüklü pazarlama iletişimi faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Tüm dünya üzerinde yapılacak olan faaliyetlerin doğu ülkelerinde farklı batı ülkelerinde farklı anlaşılması işletmenin iki gruptan bir tanesinde sıkıntılar yaşayabileceği anlamı taşıyabilir.

SONUÇ

İkinci Dünya savaşı sonrasında üretimin giderek uluslararasılaşması birden fazla ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yani uluslararası şirketlerin bir başka deyiş ile çok uluslu şirketlerin varlığını gündeme getirmiştir.

Bu süreç içerisinde pazarlarda meydana gelen büyümeler beraberinde risklerin artmasına da neden olmuştur. Bu nedenle pazar araştırmaları giderek daha fazla önem taşımaya başlamıştır. Pazarlama kavramı giderek daha fazla ön plana çıkmış, işletmeler sadece ürün satışı yapmanın tek başına karlılık ve işletme devamlılığını getirmeyeceğini anlamışlardır. Devamlılık ve karlılığın yolu müşteriye anlamak, istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktan geçmektedir. İşte bu nedenle pazar araştırmaları ve pazarlama faaliyetleri günümüzde ön planda yer almaktadır.

Uluslararası pazarlamanın ilgi alanı bir ürünün dış pazarda nasıl ve neden başarılı veya başarısız olduğunu ve pazarlama çabalarının bu sonucu ne şekilde etkilediğini anlamaktır. Özellikle bazı şirketler artık tüm dünyayı tek bir pazar olarak görmektedirler. Yerli ve yabancı pazar kavramı onlar için yeterli değildir. Bu düzeydeki şirketler için durum alt pazarlarda bu çalışmaların verdiği sonuçları incelemektir.

Rekabetin oldukça yoğun olduğu küresel pazarda, küresel pazarlarda etkili olan faktörleri gözden kaçırmamak ve bunara uygun hareket etmek küresel işletmeler için kritik öneme sahiptir. Dil, ekonomik alt yapı, politik ve demografik durum küresel işletmeler için alt pazarlara yönelim sırasında öncelikle incelenmesi gereken durumlardır. Özellikle ekonomik ve politik yapı ile ilgili veriler en başta incelenmesi gereken alanı oluşturmaktadır. Dünya ticaret sistemine yön veren çeşitli kuruluşlar ile bu kuruluşlar tarafından yürürlüğe konmuş anlaşmalar ve rekabeti düzenleyici çeşitli uygulamaların bilinmesi, ilgili pazarlara açılmada bir gereklilik halini almıştır.

Çok uluslu işletmeler kar elde etmek amacıyla girdikleri ülkelerde altyapı, ekonomi ve siyasi istikrarın olmasına önem vermekte ve bu nedenlerle gelişmiş ülke pazarlarında yatırım yapmaya yönelmektedir. Dünya finans krizi yatırım sürecini

olumsuz etkilemektedir. Geçmişte doğrudan yabancı yatırımların yapılmasında ev sahibi ülkenin hammadde kaynaklarına, ucuz işgücüne sahip olması, pazarın büyük olması, doğal kaynakların olması önemliydi. Ucuz işgücü önemli bir bölgesel avantaj iken günümüzde teknolojik yeniliklerle birlikte nitelikli işgücü önem kazanmıştır. Uzak olduğu için tercih edilmeyen birçok bölge, iletişim teknolojisinin gelişmesi ile birlikte günümüzde tercih edilir duruma gelmiştir.

Artan rekabet ile birlikte doğrudan yabancı yatırımların yapılmasında, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve politik istikrarın olmasının, ev sahibi ülkenin dünya ticaret sistemindeki anlaşmalara, ekonomik bütünleşmelere ne kadar katıldığıнын, teşvik tedbirlerinin, özelleştirme uygulamalarının, vergileme politikalarının, hukuki ve teknik düzenlemelerin, rekabet yapısının önemi artmıştır.

Çevresel faktörlerin incelenmesinden sonra iletişim faaliyetleri oluşturularak uygulamaya konulacaktır. Küresel anlamda faaliyet gösteren bir işletme için aktarılabacak mesajlar müşteriye doğru, tam ve hataya yer vermeyecek bir şekilde ulaşmalıdır. Yani küresel anlamda tek bir ses yaratılmalıdır. Bu tek ses ile ürün tüketiciye duyurulmalıdır. Bunun yolu da bütünleşik pazarlama iletişiminin kullanılmasıdır. Bütünleşik pazarlama iletişiminin enstrümanları küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin vermek istedikleri mesajları ilgili pazarın özelliklerine uygun olarak oluşturmaya olanak tanımaktadır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi tüme bakmak anlamındadır. İletişimin tüm parçalarının aynı hedefe yönelik ve aynı anlama sahip bir mesaj olarak tüketiciye ulaştırılmasıdır. Kısa değil uzun vadeli bir süreçtir ve hedefinde tüketici vardır. Tüketicinin ihtiyaç, davranış ve alışkanlıkları üzerinde durur ve müşteri memnuniyetini ön planda tutar. Bilgi bütünleşik pazarlama iletişimi için çok önemlidir. Bu neden ile sürekli olarak pazar analizleri devam eder.

Bütünleşik pazarlama iletişimi faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için özellikle üst yönetimlerin bütünleşik pazarlama iletişiminin en önemli rekabet aracı olduğu

gerçeğini kabul etmesi gerekir. Üst yönetimler bütünleşik pazarlama iletişimi için çok önemli olan bilgiye ulaşmak için pazarlama bilgi sistemlerini kurmaları gerekir. Bu yöntemler ile oluşturulacak tüketici veri tabanları pazarlama stratejisi geliştirmede çok önemli rol oynayacaktır.

Çok uluslu şirketlerin pazarlama karmalarının esasını ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma oluşturur. Bu dört temel üzerinden pazarlama stratejileri yaratılarak tüketiciye ulaşılır. Bu dört temelin hepsinin bütünleşik pazarlama iletişimi planlamasına uygun hareket etmesi gerekir.

Bütünleşik pazarlama iletişimi uluslararası olarak düzenlenirken reklam, kişisel satış, satış geliştirme halkla ilişkiler, fuarcılık, sponsorluk faaliyetlerinden faydalanılır.

Bilgilendirme, ikna etme, hatırlatma gibi üç önemli görevi bulunan reklam kampanyaları uluslararası düzeyde de uygulanmaktadır. Bu uygulama sırasında iki farklı strateji izlenmektedir. Bunlar standardizasyon ve yerelleşmedir. Standardizasyon stratejisinde ürün veya hizmet ile ilgili tek bir kampanya küresel anlamda kullanılmaktadır. Buna örnek olarak Opel markasının Insignia modeli için tüm dünyada aynı reklamı kullanmasını gösterebiliriz. Yerelleşme ise uluslararası reklam kampanyalarında önemli bir kullanıma sahiptir ve yerel farklılıkları ön plana çıkartmaktadır. Bu kampanya stratejisinin örneği ise daha çok sayıdadır. Örneğin Pepsi markasının reklamlarında önce Seda Sayan'ı daha sonra da Kenan İmirzalıoğlu'nu kullanmasını veya Gillette reklamlarında Türkiye'de Kenan Sofuoğlu'nun ön plana çıkarken Fransa'da Thierry Henry'nin ön planda olmasıdır. Bu kararlar alınırken hedef kitlenin özellikleri göz önünde bulundurularak kararlar alınmaktadır. Marka iletişimi açısından büyük önem taşıyan reklam planlanmasında ve satın alma kararlarının verilmesinde pazarın özellikleri önem taşımaktadır. Örneğin eğitim düzeyi ve okuma oranı yüksek ülkelerde yazılı reklam araçları, buna karşılık okuma-yazma oranı düşük ülkelerde ise işitsel ve görsel medyaya ağırlık verilmesi hedef kitlelere ulaşma açısından önem taşımaktadır. Ayrıca girilecek pazarın medya tüketim alışkanlıkları birbirinden farklı olabilir. Kimi ülkelerde TV en popüler iletişim aracı olma özelliğini korurken

daha gelişmiş ve bireysel kültür özellikleri olan toplumlarda yeni iletişim teknolojileri ve bilgisayar gibi daha kişisel medyalar önem taşımaktadır.

Bir diğer bütünleşik pazarlama iletişimi enstrümanı olan kişisel satış gerek yerel gerek ise çok uluslu işletmeler tarafından kullanılan en önemli tutundurma araçlarından bir tanesidir. Karşılıklı iletişime imkan vermesi nedeni ile diğer araçlardan farklılık gösterir. Reklam kısa vadede doğrudan satın almayı gerçekleştirmez iken kişisel satışı yapan satış görevlileri bunu yapmanın yanı sıra işletme için gerekli bilgileri toplama işlevini de yerine getirir. Bu aşamada tek amaç satış değildir. Rakip ve müşteri hakkında bilgi toplamak, müşteri tatmini, uygun seviyede hizmetlerin gitmesini sağlamak amaçları arasındadır. Uluslararası kişisel satışta genellikle faaliyet gösterilen ülke vatandaşlarının kullanılması söz konusudur. Ancak bazı durumlarda özellikle teknik ve endüstriyel ürünler söz konusu olduğunda üretim yapılan ülkeden gelen satış elemanları da kullanılabilir.

Uluslararası satış geliştirme tutundurma çabalarının tümü olarak adlandırılır. Bu kadar önem kazanmasının ana sebebi olarak enflasyonun varlığı öne sürülmektedir. Enflasyon fiyata duyarlı bir tüketicinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu durumda satış geliştirme çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Bu yoğunlaşmanın diğer sebepleri de rekabetin artması, ürünler arasındaki farkların azalması, reklama kıyas ile daha çabuk reaksiyon, birim maliyetlerde azalma sayılabilir. Sakıncası ise güçlü bir satış etkisinin bulunmamasıdır ve özellikle mevsimlik ürünlerde satışın devamlılığını sağlamamasıdır. Bu faaliyetler tüketiciye, aracıya, imalatçıya yönelik olabilir. Ancak bu faaliyetler ülkeden ülkeye sınırlamalar sahiptir ki bu sınırlamalar çalışmanın içerisinde sunulmuştur.

Halkla ilişkiler uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin farklı ülkelerdeki ilişkilerini planlaması ve örgütlemesi işlemidir. Bu durum ya dış kaynaklı bir uygulayıcı açısından içeriden yapmak ya da iç bir işletmeyi dışarıda temsil etmek şeklinde olabilir. Her iki durumda da halka ilişkiler uygulamalarının genel prensipleri geçerlidir. Küresel iş dünyası ve uluslararası pazarlar içindeki bu gelişimlerin halkla

ilişkiler mesleği üzerindeki etkisini değerlendirecek olursak, halkla ilişkiler uygulayıcıları sosyal sorumluluk anlayışının arttığı ulusal ya da uluslararası şirketlerin bu anlayış doğrultusundaki eylemlerini ve katkılarını iç ve dış hedef kitlelere duyurma işlevini üstlenerek pazarlama faaliyetlerinde bir rekabet avantajının kazanılmasına yardımcı olmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu yöndeki çalışmaları aynı zamanda bu kültürün gelişmesine etkide bulunarak daha demokratik ve toplumsal yönden gelişmiş bir toplumun oluşmasına katkı yapmaktadır. Halkla ilişkiler işletme yönetim ve diğer işlevlerinin hepsini kapsayan bir şemsiye görevi üstlenmelidir. Bu işlev bir yandan işletmeyi dış etki ve tehditlerden koruyacak, diğer yandan da işletmenin iç dinamiklerine, yerinde, yeterli düzeyde, zamanında güven sağlayabilecektir. Uluslararası işletmelerde bu halkla ilişkiler programları uygulanırken, yönetici, yönetimin her aşamasında, sürekli çevreyle ve diğer iş gruplarıyla ilgilenmeli, işletmenin iç çevresini olduğu kadar dış çevresini de değerlendirmelidir.

Uluslararası halkla ilişkiler faaliyetleri planlanırken ilgili ülkenin siyasi yapısı, yönetim şekli ve kültürel özellikleri temel teşkil etmektedir. Liberal piyasa ekonomisini benimsemiş ülkelerde halkla ilişkiler faaliyetleri, pazarlama karmaşasının bir unsuru olarak ele alınıp marka yönlü iletişimlere ön plana çıkarken, devletin ağırlığını hissettirdiği sosyalist sistemlerde, yönetimleri etkilemeye yönelik faaliyetlerde bulunan ikili ilişkilerin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Kimi ülkelerde basın özgürlüğü bulunmamakta, her türlü iletişim mesajı devletin kontrolü ile tek yönü olarak kitlelere iletilmektedir. Yine bu tip pazarlarda basın ilişkileri üzerinde durmaktansa yönetim ile ilişkilerin geliştirildiği bürokratik uygulamalar önemini hissettirmektedir.

Halkla ilişkiler uygulamalarını bütünleşik pazarlama iletişimi perspektifinden değerlendirmek gerekirse, diğer tüm BPİ faaliyetlerini birleştirici özelliği olduğu görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulamalarında tüm BPİ enstrümanları bir arada kullanılarak sinerji yaratılmakta ve hedef kitlelere tek ve tutarlı mesajlar iletebilmektedir.

BPI faaliyetleri içinde ele alınacak fuar ve sergilerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelere sağladığı en büyük fayda onlara çok sayıda müşteri ile karşılaşma olanağını vererek, kısa sürede önemli miktarlara ulaşan satış bağlantılarını gerçekleştirebilmelerini sağlamalarıdır. Bu etkinliklerde çok sayıda profesyonel müşteri ile bir araya gelme, tanışma ve ürünlerini tanıtmak imkânı bulur. Olası müşterileri belirleme ve kısa bir zaman sürecinde çok sayıda ziyaretçiye ulaşma olanağı yakalarlar. Sipariş alma avantajları vardır. Bir taraftan yeni ürünleri tanıtmak ve teşvik etmek, bir taraftan da yeni ürünlerin pazara uygunluğunu bu ziyaretçi örnekleri ile test etme olanağı elde ederler. Rakiplerin ürün ve teknolojilerini yakından izleme ve bilgilenme için son derece yararlı ortamlardır. Yalnızca tüketicilerle değil aracı kurumlarla da bağlantı kurarak yeni araçlara ulaşabilirler.

Doğrudan tüketiciye ulaşmada etkili olan BPI aracı sponsorluk tüketicinin zihninde işletme veya marka ile desteklenen bir olay ya da organizasyon arasında bir bağ yaratır. En iyi sonuçların elde edilmesi için pazarlama iletişimi sürecine entegre edilmelidir. Topluma katkı sağlamak, kurum imajını geliştirmek, satışları desteklemek, toplum içerisinde kurumun farkındalığını artırmak gibi amaçlar için gerçekleştirilen bir faaliyettir. Sponsorluk uygulamalarında da etkinlik ile hitap edilecek kitlenin özelliklerinin paralellik göstermesi gerekmektedir. Örneğin tüm dünyada eğlence mesajı ile faaliyet gösteren bir markanın eğlence mesajını kodlama şekli ülkelerin ve hedef kitlenin özelliklerine göre farklılık gösterebilecektir. Bir ülkede halkın eğlenme biçimi spor karşılaşmaları olabilecek iken bir diğer ülkede ise kültür sanat etkinlikleri olabilecektir. Dolayısıyla sponsor olunacak etkinliğin belirlenmesinde öncelikli amaç eğlence mesajının iletilmesi, ikinci amaç ise eğlence mesajını iletecek etkinliğin belirlenmesi olabilecektir.

Bütünleşik pazarlama iletişimi, tüm iletişim faaliyetlerinin tek bir mesaj iletecek şekilde orkestra edilmesine dayanmaktadır. Küresel pazarlarda da iletişim mesajları bütünleştirilirken hitap edilen ülke ya da pazardaki rekabetin yapısı ekonomik ve siyasi yapı, kültürel özellikler, yasal özellikler dikkate alınmalıdır. Bu alt yapı çerçevesinde iletişim mesajları şekillendirilirken de tek mesajın farklı araçlar ile iletilmesi

sağlanmalıdır. Küresel ölçekte faaliyet gösteren, çok uluslu bir işletme markalarını yerleştirmek, marka imajını istediği şekilde oluşturabilmek ve küresel pazarda rekabet edebilmek için iletişim mesajlarına ihtiyaç duymaktadır.

Bugünün tüketicisi geçmişten farklı özellikler göstermektedir. Algıları açık, iletişim teknolojilerine hakim, dünyadaki gelişmeleri anlık olarak takip edebilen, çevresine ve çevresindeki sorunlara duyarlı, bilinç düzeyi yüksek, haklarının farkında olan tüketici kitlesine ulaşmanın kuralları da değişmiştir. Artık sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını da doyurma eğilimi içindeki tüketiciye tek bir iletişim mesajı ile ulaşmak mümkün değildir. Reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk, kişisel satış gibi çeşitli teknikleri bir arada kullanmak suretiyle tüketicilerin ilgileri çekilebilmektedir. Küresel ölçekte faaliyet gösteren markaların, tüketicilerin zihnine ve dolayısıyla ilk tercihlerine yerleşme çabaları içinde yerel özelliklerinin, ihtiyaçlarının ne olduğunun bilinerek ona uygun iletişim mesajları geliştirmesi gerekmektedir.

Bu nedenlerle BPİ faaliyetleri, uluslararası ölçekte ele alındığında ilgili pazarın özelliklerine uygun olarak tek ve tutarlı bir mesaj iletimini gerçekleştirmektedir. Kendi ülkesinin ve yerel şartlarının farkında olan tüketiciler açısından, bu tip değerleri önemsemiş markaların iletişim mesajları daha etkili olmakta ve tercihlerine yön vermektedir. Bu etkinin derecesini artırmada ise BPİ enstrümanları mesaj iletimini daha güçlü bir etkiyle gerçekleştirmekte ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAT Ömer, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitapevi, Bursa,2001.
- ALTAN Mehmet, **Ekonomik Yolu ile Küreselleşme**, Kitap Adı: **Küreselleşme Üzerine Notlar** , Editör: Oğuz Kaymakçı, Nobel Basımevi, 2007.
- ANHOLT Simon, **Global Markaların Yerel Çuvallamaları**, Çev: Gonca Canan, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2003.
- AYHAN Doğan Yaşar, **Pazarlama Açısından Tutundurma ve Tutundurma Politikaları**, Gazi Yayınları, I. Baskı, Ankara, 1962.
- BARNET Richard J., John Cavanagh, **Küresel Düşler**, Medya, İstanbul, 1995.
- BAYKAL Olcay, İhracat Pazarlaması, Küçük ve Orta Boy İşletmeler için, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1989
- BOZOK Düriye, AVCIKURT Cevdet, **Pazarlama İletişimi**, Editörler: Varinli İnci - Çatı Kahraman, Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler,Detay Yayıncılık, Ankara ,2008 s.447.
- BOZKURT Veysel, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Basım, İstanbul, 2000.
- CEMALCILAR İlhan, **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, Beta Yayınları, İstanbul,1994.
- CENGİZ Emrah, v.d., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Beta Basım, İstanbul, 2007.
- CENGİZ Emrah, **Uluslararası Pazarlamada Promosyon**, Der Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÇOROĞLU Coşkun, **Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul,2002.
- DUMÉZ Herve, Alain Jeunemaitre, **Avrupa’da Rekabet**, Çev: Mehmet Mukadder Yakupoğlu,Mor Yayınları,Ankara, 1999.
- DURMAZ Mustafa, **Marketing Management**, Ege Üniv. Basımevi, 2000.
- ESİN Arif, **Dünyada Globalizasyon ve Avrupa Topluluğunun Sanayi Politikası-Türkiye’ye Etkileri**, İKV Yayınları,İstanbul,1992.

- GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HANNAN Mack, **Yarının Rekabeti**, İnkılap Kitabevi, 1996.
- HEATON Herbert, **Avrupa İktisat Tarihi II.Cilt, İlkçağdan Sanayi Devrimine**, Çev: Mehmet Ali Kılıçbay, Osman Aydoğmuş, İmge Kitabevi Yayınları.
- HIRST Paul ve Grahame THOMPSON, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Çev: Çağla ERDEM ve Elif YÜCEL, Ankara, Dost Kitapevi, 1993.
- İSLAMOĞLU A. Hamdi, **Hizmet Pazarlaması**, Beta, İstanbul, 2006.
- KADIBEŞEGİL M. Salim, **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükemat A.Ş., İzmir, 1986.
- KARAFAKİOĞLU Mehmet, **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.
- KARLUK Rıdvan, **Küreselleşen Dünyada Uluslararası Kuruluşlar**, İstanbul 2007, Beta Yayıncılık.
- KEEGAN Warren J. ve Bodo B. SCHLEGELMRCH, **Global Marketing Management A European Perspective**, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- KOCABAŞ Füsün ve Müge Elden, **Reklamcılık, Kavramalar, Kararlar, Kurumlar**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1997.
- KOTLER Philip, **Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim**, Bilimsel Yayınlar Derneği, Cilt.2, Ankara, 1976.
- KOZLU Cem M., **Uluslararası Pazarlama**, T.C. İş Bankası Yayınları, Ankara.1991.
- KUTLU Erol ve Rana EŞKİNAT, **Dünya Ekonomisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 15, Eskişehir, 2002.
- KUYUCUKLU Nazif, **Üretim Güçleri ve Üretimin Dağılışı**, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1977.
- MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- MÜFTÜOĞLU Tamer; **İşletme İktisadı**, 3. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1999.

- ODABAŞI Yavuz ve Mine OYMAN, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002.
- ORAN Baskın, **Kaçıncı Küreselleşme**, Perşembe Konferansları, Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No:65, Ankara, Haziran 2000.
- ÖZKALE Lerzan ve Selime SEZGİN, Nimet URAY, Füsün ÜLENGİN, **Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları**, İletişim Yayınları,1995.
- ÖZKAN Işık -Tülay Süar, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Punto Yayıncılık, İzmir, 1994.
- PELTEKOĞLU Balta Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Yayınları, 1998.
- PİRA Aylin, **Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tartışılıyor**, Ege Üniversitesi Yayınları, 2004.
- PORTER Michael E., **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000.
- RAMACITTI David F., **Başarılı Reklamın Sırları**, Çev:Rengin Erdoğan, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Ekim, 1998.
- REILLY Robert T., **Public Relations in Action**, Prentice Hall,1987.
- ROBERTSON Roland, **Küreselleşme: Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**, Çev: Ümit Hüsrev YOLSAL, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 1999.
- SABİR Hasan, **Dünya Siyasetinde Küresel Rekabet Sistemi ve Politikaları**, Derin, İstanbul,2002.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
- SEYİDOĞLU Halil, **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayınları, İstanbul,1998.
- SEZGİN Selime, **Global Pazarlama Yönetimi Esasları**, İletişim YAYINLARI, İstanbul, 1992.
- ŞATIROĞLU Kadir, **Çok Uluslu Şirketler, Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara,1984.
- ŞİMŞEK, M.Şerif, H.Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitapevi, Konya 2003.

- TORLAK Ömer, Pazarlamanın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler, Kitap adı: **Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler**, Editör: İnci Varinli, Kahraman Çatı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- TEK Ömer Baybars, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2006.
- TEK Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, 1999.
- TEKİN Mahmut, Muammer Zerenler, **Esnek İşletme**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2007.
- TUNCER Doğan VD. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara 2007.
- TUTAR Hasan, Küreselleşme **Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2007.
- WRIGHT John S., Wills L. WINTER ve Sherilyn K. ZEIGLER, **Advertising**, Tata McGraw-Hill Pub. Company, New Delhi, 1983.
- YÜKSEL Öznur, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1999.

Makaleler

- BÜYÜKBAYKAL Güven, Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Başlıca Özellikleri, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2001.
- ÇELİK Orhan, Küreselleşme Sürecinde İşletmeler Arası Stratejik İşbirliği, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, No:54-1, Ocak-Mart, 1999.
- DEMİR Ömür, DTÖ'nün Yeni Çalışma Konusu: Ticaret ve Rekabet Politikaları Arasındaki İlişki, *Dış Ticaret Dergisi*, 1998.
- DEMİR Gülten, Küreselleşme Üzerine, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, No:56-1, Ocak-Mart, 2001,
- DERELİ Beliz, Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1.

- DİLMEN Ahmet, *Alpay Küresel Üretim*, www.aso.org.tr, 2003. Erişim: 07.01.2008
- US Ahmet Talat, “Toplam Kalite Yönetiminin Doğuşunda Verimlilik Arayışlarının Etkisi”, *Anahtar*, Yıl:12, Sayı: 137, *Ankara, MPM Aylık Yayın Organı*, Mayıs 2000.
- ERIZKAN Hatice Nur, “Küreselleşmenin Tarihsel ve Düşünsel Temelleri Üzerine”, *Doğu-Batı Düşünce Dergisi*, yıl:5, sayı.18, Şubat-Mart-Nisan 2002.
- GÜNERİ, Belma Promosyonun İnanılmaz Gelişimi, *Düşünceler*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Yıl:7, Sayı:6.
- KARAĞÜLLÜ Eyüp, Scanner Data’ Yöntemiyle Türkiye’nin Tüketim Haritası, *Power*, Haziran, 2000.
- KIZILÇELİK Sezgin, Küreselleşme, Beden ve Şizofreni, **C.Ü Tıp Fakültesi Dergisi**, 25, 2003 Özel Ek .
- MARŞAP Akın, “Organizasyonların Yönetiminde Halkla İlişkilerin ve Tanıtımın Artan Rol ve Önemi”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 11, Sayı: 62, İstanbul, Dünya Yayıncılık, Mart-Nisan ,1997.
- OKAY Aydemir ve Ayla OKAY, Uluslararası Halkla İlişkiler, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2001, Sayı: 11.
- PALAMBO Lüizet Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları, *Bankacılar dergisi* sayı Mart 1997 20. Türkiye Bankalar Birliği
- WINHAM Gilbert R., International Trade Policy in a Globalizing Economy, *International Journal*, 1996.
- YILDIZ Habib, Avrupa Birliği Ortak Rekabet Politikası ve Türkiye, *Akademik Bakış Hakemli E-Dergisi*, 2007.

Tezler

- SEZER Ebru, Pazarlama İletişimi Bütünü İçinde Doğrudan Pazarlamanın Yeri ve Önemi, *Yüksek Lisans Tezi*, 1997

Web

- <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=551> Ulaşım Tarihi 25.10.2009
- <http://www.iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/17.pdf>
- www.aso.org

Raporlar

- Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyon Raporu, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Raporu, DPT, Ankara, 2007.
- Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu, DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 2000.

ÖZGEÇMİŞ

Hüsnü Ceyhun ALEMDAR

24.08.1976 Ankara doğumlu olan Hüsnü Ceyhun Alemdar 1999 yılında Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Gazetecilik Bölümü’nden mezun olmuştur. 2000 yılından bu yana özel sektörde çeşitli pozisyonlarda çalışmıştır. 1997-1998 yılları arasında Turkish Daily News Gazetesi’nde Muhabir olarak görev yapmış, 1998-2002 yılları arasında işletmecilik yapmıştır. 2003 yılından bu yana ise uluslararası alanda faaliyet gösteren bir kurumda Tıbbi Tanıtım Temsilcisi olarak çalışmaktadır. 2008 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü’nde yüksek lisans eğitimine başlayan Hüsnü Ceyhun Alemdar, eğitimini **“Bütünleşik Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin Çok Uluslu İşletmelerin Küresel Rekabet Stratejilerindeki Önemi”** başlıklı tez çalışması ile devam ettirmektedir.

ÖZET

Toplumların yaşadıkları değişimler gerek bireyleri gerek ise toplum içerisindeki kurumları etkilemektedir. Bu nedenle küreselleşme hem bireyleri hem de kurumları etkilemekte ve değişimler geçirmesine sebep olmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği en önemli değişim rekabetin artık ülke sınırları içerisinde veya bölgesel olarak gerçekleşmemesidir. Rekabet artık küresel boyutta yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için kıyasıya bir mücadele içerisindeyler.

Günümüzde tek bir konudaki üstünlük işletmelere rekabet avantajını getirmemektedir. Rekabet avantajı artık tüketicinin ihtiyaç ve isteklerini en iyi tahlil edebilen ve karşılayabilenin elindedir. Bu avantajı yaratmanın yolu işletmelerin bütünleşik pazarlama faaliyetlerini kullanmalarıdır. Bütünleşik pazarlama iletişimi işletmenin kendisini tüketiciye en iyi şekilde tanıtmayı ve tüketiciyi en iyi şekilde anlaması için önemli bir araçtır. Tüketicinin istek ve taleplerini anlamada kilit role sahiptir. Aynı zamanda işletmeler açısından da kendilerini tüketiciye en iyi şekilde anlatabilmenin bir yoludur.

Bugünün tüketicisi geçmişten farklı özellikler göstermektedir. Algıları açık, iletişim teknolojilerine hakim, dünyadaki gelişmeleri anlık olarak takip edebilen, çevresine ve çevresindeki sorunlara duyarlı, bilinç düzeyi yüksek, haklarının farkında olan tüketici kitlesine ulaşmanın kuralları da değişmiştir. Artık sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını da doyurma eğilimi içindeki tüketiciye tek bir iletişim mesajı ile ulaşmak mümkün değildir. Tüketicilerin reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk, kişisel satış gibi çeşitli teknikleri bir arada kullanılmak suretiyle ilgileri çekilebilmektedir. Küresel ölçekte faaliyet gösteren markaların, tüketicilerin zihnine ve dolayısıyla ilk tercihlerine yerleşme çabaları içinde yerel özelliklerinin, ihtiyaçlarının ne olduğunun bilinerek ona uygun iletişim mesajları geliştirmesi gerekmektedir.

Uluslararası pazarlara hitap eden işletmeler, faaliyet gösterdikleri tüm pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayacak pazarlama iletişimi uygulamalarını gerçekleştirmelidirler. Rekabetçi üstünlüğü sağlayacak olan öge ise küresel anlamda yürütülen bütünleşik pazarlama iletişimi faaliyetleridir.

ABSTRACT

The changes that societies pass through is effecting both the individuals and the institutes. Globalisation is the recent reason for the individuals and institutions to change. The most important change that globalisation brings is in competition. Tpday competition does not hava loca lor national borders. Competition is global. In order to survive in this competitive environment the instutions have to struggle.

Today having an advantage on one area does not bring competition advantage. Having a competition advantage means analizing and understanding the demands and needs of the consumer. The way to gain this advantage for the companies is using integrated marketing communications. Integrated marketing communications is the best way for the companies to present themselves to the consumers and understand them.It has a key role to understand the demand and the needs of consumers. Also it is the best way to present themselves to consumers.

Today's consumers are differing from the past. They have open perspectives and that can use recent communication technologies. They can follow up the world events minute by minute. They are aware and sensitive to problems in their enviroment. So the rules to reach to this kind of consumers are changed. Consumers are looking for satisfying their social and psycholocial needs besides their physical needs. It is not possible to reach this kind of consumer with only one message. Consumers attention can be captured by the tools like advertisement, PR, sponsorship, individual sales. In order to settle in their minds global brands has to know what the lokal specialities and needs are. Than has to develop proper communication messages.

Global companies has to develop marketing communication applications that will bring competition advantage in all the markets. The main element that will ring the competition advantage is marketing communication.