

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE PAZARLAMA
UYGULAMALARI: HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE KATAR
HAVAYOLLARI İLE THY KARŞILAŞTIRMASI

Macit Batuhan BATIR
(172001024)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç.Dr. Levent ÇİNKÖ

İstanbul, Şubat 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE PAZARLAMA
UYGULAMALARI: HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE KATAR
HAVAYOLLARI İLE THY KARŞILAŞTIRMASI**

**Macit Batuhan BATIR
(172001024)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : 31/05/2019

Tezin Savunulduğu Tarih : 17/05/2019

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Levent ÇİNKÖ
(Marmara Üniversitesi)**

**Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Targan ÜNAL
(İstanbul Okan Üniversitesi)
Dr. Öğretim Üyesi Bülent GÜNCELER
(İstanbul Okan Üniversitesi)**

İstanbul, Şubat 2019

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Levent ÇİNKÖ'ya, yoğun çalışmaların sırasında bana katlanıp sabır gösterdikleri için aileme, sürekli çalışmak için müsaade istediğim şirketimiz Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı Neşet BATIR'a, ilim irfanın ne kadar gerekli olduğu konusunda beni ikna eden kıymetli annem E.Tülin BATIR'a, her zaman daha iyi yerlere gelmek için çok çalışılması gerektiğini bana aşılayan en büyük motive kaynağım babam Baturay BATIR'a, desteğini her daim arkamda hissettiğim kıymetli akıl hocam Serkan YALIM'a ve bu çalışmam sırasında küçük veya büyük yardımını esirgemeyen herkese sonsuz teşekkür ederim.

Macit Batuhan Batır

25 Şubat 2019

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
BÖLÜM 1. GİRİŞ ve AMAÇ	1
BÖLÜM 2. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER.....	3
2.1. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TANIMI.....	3
2.2. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	5
2.2.1. Çok Uluslu Şirketlerin Dünyadaki Gelişimi	5
2.2.1.1. Ticaret Dönemi.....	7
2.2.1.2. Sömürgecilik Dönemi	8
2.2.1.3. Ayrıcalık Dönemi	8
2.2.1.4. Uluslararası Dönem.....	10
2.2.1.5. 1973-1980 Dönemi.....	11
2.2.1.6. 1981 ve Sonrası Dönem	12
2.2.2. Çok Uluslu Şirketlerin Türkiye'deki Gelişimi.....	13
2.3. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ	14
2.4. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TÜRLERİ	17
2.4.1. Tek Merkezli Şirketler	17
2.4.2. Çok Merkezli Şirketler.....	18
2.4.3. Dünya Merkezli Şirketler.....	18
2.5. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	19
2.6 ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE EKONOMİK ETKİLERİ	20
2.7. ÇOK ULUSLU ŞİRKET YATIRIMLARININ MERKEZ VE EV SAHİBİ ÜLKE ÜZERİNE ETKİLERİ	22
2.8. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YATIRIM YAPMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	24
2.9. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TEMEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ	25

2.9.1. Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazarın Seçimi	25
2.9.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri.....	29
2.9.2.1. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri	30
2.9.2.1.1. Dolaylı İhracat	31
2.9.2.1.2. Doğrudan İhracat	32
2.9.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri	34
2.9.2.2.1. Lisans Anlaşmaları	34
2.9.2.2.2. Franchising	36
2.9.2.2.3. Sözleşmeli Üretim	38
2.9.2.2.4. Anahtar Teslim Projeler.....	39
2.9.2.2.5. Yönetim Sözleşmesi	40
2.9.2.2.6. Montaj Operasyonları	41
2.9.2.3. Yatırıma Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri	42
2.9.2.3.1. Ortak Girişimler (Joint Venture)	42
2.9.2.3.2. Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar	43
2.9.2.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırım	44
2.9.3. Çok Uluslu Şirketlerde Pazarlama Karması Stratejileri.....	45
2.9.3.1. Ürün.....	45
2.9.3.2. Fiyat.....	47
2.9.3.3. Dağıtım.....	51
2.9.3.4. Tutundurma	53

BÖLÜM 3. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN PAZARLAMA UYGULAMALARI: THY VE KATAR HAVAYOLLARI ÖRNEKLERİ.....55

3.1. GENEL OLARAK HAVAYOLU SEKTÖRÜ	55
3.2. DÜNYADA HAVAYOLU SEKTÖRÜ	56
3.3. TÜRKİYE’DE HAVAYOLU SEKTÖRÜ	56
3.4. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA	59
3.5. THY’DE PAZARLAMA UYGULAMALARI.....	59
3.5.1. THY Hakkında	59
3.5.2. THY’de Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazar Seçimi ve Konumlandırma.....	62
3.5.3. THY’de Pazarlama Karması	63
3.5.3.1 Ürün.....	64
3.5.3.2. Fiyat.....	64
3.5.3.3. Dağıtım.....	64

3.5.3.4. Tutundurma	65
3.6. KATAR HAVAYOLLARI'NDA PAZARLAMA UYGULAMALARI.....	68
3.6.1. Katar Havayolları Hakkında	68
3.6.2. Katar Havayolları'nda Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazar Seçimi ve Konumlandırma	69
3.6.3. Katar Havayolları'nda Pazarlama Karması.....	70
3.6.3.1. Ürün.....	70
3.6.3.2. Fiyat.....	72
3.6.3.3. Dağıtım.....	72
3.6.3.4. Tutundurma	73
BÖLÜM 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	74
KAYNAKLAR.....	78
ÖZGEÇMİŞ	83

ÖZET

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERDE PAZARLAMA UYGULAMALARI: HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE KATAR HAVAYOLLARI İLE THY KARŞILAŞTIRMASI

Dünyanın pek çok bölgesinde faaliyet gösteren çok uluslu şirketler, içinde bulundukları sektörde pazar paylarını arttırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek üzere pazarlama stratejileri ve uygulamalarında farklılaşmaya gitmektedir. Bu çalışma çerçevesinde, havayolu sektörü temel alınarak sektörde faaliyette bulunmakta olan çok uluslu şirketlerden Türk Havayolları ile Katar Havayolları'nın pazarlama stratejileri ile uygulamaları incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde; iki havayolu şirketinin pazarlama stratejileri ile uygulamalarının kısmen farklılaşmakta olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çok Uluslu Şirket, Pazarlama, Havayolu, Türk Havayolları, Katar Havayolları

Tarih: 25.02.2019

SUMMARY

MARKETING PRACTICES IN MULTINATIONAL COMPANIES: COMPARISON OF QATAR AIRLINES AND TURKISH AIRLINES IN AIRLINE INDUSTRY

Multinational companies operating in lots of regions in the world, try to differentiate their marketing strategies and practices in the market they operate in order to increase their market shares and gain sustainable competitive advantage. Within the scope of this study, marketing strategies and practices of Turkish Airlines and Qatar Airways which are among the multinational companies operating in airline industry were investigated and compared. As the result of the research, the finding that marketing strategies and practices of these two airline companies partially differentiate, was reached.

Keywords: Multinational Company, Marketing, Airline, Turkish Airlines, Qatar Airways

Date: 25.02.2019

TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2.1 Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi	6
Tablo 2.2 Çok Uluslu Şirketlerin Merkez ve Ev Sahibi Ülkede Karşılaştırması	23
Tablo 2.3 Çok Uluslu Şirketlerin Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler.....	24
Tablo 2.4 Dolaylı İhracatın Avantajları ve Dezavantajları.....	32
Tablo 2.5 Doğrudan İhracatın Avantajları ve Dezavantajları.....	33
Tablo 3.1 2015-2017 Yılları Havayolu Şirketleri ve Yolcu/Kargo Uçak Sayıları.....	57

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 3.1 Türkiye'nin Dünya ve Avrupa'daki Havayolu Yolcu Payları	57
Şekil 3.2 THY'nin Arz Edilen Koltuk Sayısı Açısından Küresel Pazar Payı.....	62

BÖLÜM 1. GİRİŞ ve AMAÇ

İşletmeciliğin ve alt dalları olan yönetim, organizasyon, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi fonksiyonların zaman içerisinde gelişmesi, bunun yanı sıra işletme alanındaki bilimsel çalışmaların ilerlemesi neticesinde dünyadaki hemen her sektörde ticaret yerelden uluslararası alana yönelmeye başlamış ve bu neticede çok uluslu şirketler ortaya çıkmıştır. Bu çok uluslu şirketler küreselleşen dünyamızda farklı pek çok bölgeye ulaşarak birbirlerinden farklılık arz eden toplumlara hitap etmeye başlamış, bu bağlamda çok uluslu şirketler hem yerel firmalarla hem de sektördeki diğer çok uluslu şirketlerle rekabet eder duruma gelmiştir.

Havayolu sektörü dünyada çok uluslu şirketlerin faaliyette bulunduğu önem arz eden bir sektör konumundadır. Zira dünyanın tüm ülkelerinde insanlar çeşitli havayolu şirketlerini kullanarak seyahatlerde bulunmaktadır. Bunun yanında, havayolunun günümüzde en hızlı ulaşım sağlayan kaynak olması ve görece olarak ucuzlaşmış olan bilet fiyatlarıyla milyonlarca insanın yaşamını etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, havayolu sektöründe faaliyette bulunan çok uluslu şirketler, diğer çok uluslu şirketlere karşı rekabet avantajı elde edebilmek, pazardaki paylarını artırabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak üzere pazarlama stratejileri ve uygulamalarında farklılaşma yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, havayolu sektöründe faaliyet göstermekte olan çok uluslu şirketlerden Türk Havayolları ile Katar Havayolları'nın pazarlama stratejileri ve uygulamalarının incelenmesi ve karşılaştırılması şeklinde belirlenmiştir. Zira literatür incelendiğinde, havayolu şirketleri özelinde pazarlama stratejileri ve uygulamalarına ilişkin örgütsel çalışmalara rastlanmış, ancak bu iki havayolunu inceleyerek karşılaştıran bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu araştırma sonucunda elde edilecek bulguların literatüre katkıda bulunacağı ve tüketiciler için de iki havayolu şirketi arasındaki pazarlamaya ilişkin farklılıkları görme anlamında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yukarıda bahsedilenler bağlamında ise araştırmanın hipotezi, “H1: Katar Havayolları ile Türk Havayolları, pazarlama stratejileri ve uygulamaları bakımından farklılaşmaktadır.” biçiminde oluşturulmuştur.

Çalışma kapsamında nitel bir araştırma yöntemi olan literatür taraması yönteminden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın ana konusunu teşkil eden çok uluslu şirketler ile havayolu sektörüne ilişkin yazılmış olan kitaplar, akademik makaleler, tezler ve internet kaynaklarından yararlanılmıştır.

Çalışma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş ve amaçtır. Bu bölümde çalışmanın konusu, problemi, amacı, önemi ve katkıları, hipotezi ve yöntemine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

İkinci bölümde çok uluslu şirketler kavramı ele alınmıştır. Bu doğrultuda çok uluslu şirketlerin tanımı, dünyadaki ve ülkemizdeki tarihsel gelişimi, özellikleri, türleri, dünya ekonomisindeki yeri ile önemi, küreselleşme sürecinde ekonomik etkileri, çok uluslu şirketlerin yatırımlarının merkez ve ev sahibi ülke üzerindeki etkileri, çok uluslu şirketlerin yatırım yapmalarını etkileyen unsurlar ve çok uluslu şirketlerin temel pazarlama stratejilerinden söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırma kapsamında ele alınan havayolu sektöründeki çok uluslu şirketlerden THY ile Katar Havayolları'nın pazarlama stratejileri ve uygulamaları incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle genel olarak havayolu sektöründen bahsedilerek, dünyada ve ülkemizde havayolu sektörünün durumu aktarılmıştır. Ardından THY ve Katar Havayolları'nın pazar bölümlendirme, hedef pazar seçimi, konumlandırma ve pazarlama karması stratejileri ile uygulamalarından bahsedilmiştir.

Dördüncü ve son bölüm tartışma, sonuç ve önerilerden meydana gelmektedir. Bu bölümde öncelikle araştırma kapsamında elde edilmiş olan bulgular değerlendirilmiş ve iki havayolu şirketinin pazarlama stratejileri ile uygulamaları karşılaştırılmıştır. Sonrasında önceden belirlenmiş olan araştırma hipotezine ilişkin değerlendirme gerçekleştirilmiş ve ileride yapılabilecek olan araştırmalarla ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 2. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

2.1. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TANIMI

Çok uluslu şirketlerle ilgili tanımlar açıklanmadan önce işletme kavramının tanımlanması faydalı olacaktır. Ataman (2009: 5) işletmeyi; emek, doğal kaynaklar, sermaye ve bilgiden meydana gelen üretim faktörlerinin planlı ve sistemli biçimde bir araya getirilmesi suretiyle ürün ya da hizmet üretimi yapıp bunları pazarlayan birimler şeklinde ifade etmektedir.

Başak (2015: 63) çok uluslu kavramının, birden çok ülkede faaliyet gerçekleştirme anlamına geldiğini, bu doğrultuda çok uluslu şirketin birden çok ülkede faaliyette bulunmakta olan şirket olduğunu belirtmektedir. Ancak bir şirketin çok uluslu olmasının, yalnızca faaliyette bulunulan ülke sayısı ile değil, aynı zamanda gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliği ile de ilgili olduğunu ifade etmektedir. Özalp'e (1998: 10-11) göre çok uluslu şirket, birden çok ülkede faaliyet gösteren ve şirket kaynaklarının ülkelere dağılımıyla mülkiyet üst yönetiminin çok uluslu olduğu şirkettir.

Sherman ve Bohlander (1992: 51) çok uluslu şirketi, iki veya daha çok ülkede faaliyette bulunan, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerinden elde eden ve varlıklarının bir bölümü başka ülkelerde bulunan şirket olarak tanımlamaktadır. Mutlu (1999: 10) çok uluslu şirketi, iki veya daha fazla ülkede mülkiyetin bir bölümü veya tamamına sahip biçimde üretim ve pazarlama işlemlerini yürüten, firma stratejilerini kuruluşları ve şubelerinde uygulayan şirket olarak ifade etmektedir. Hirst ve Thompson (2007: 15) çok uluslu şirketi, birden çok ulusal nüfuz sahasında şubelere ve bağlı firmalara sahip olan şirket biçiminde tanımlamaktadır.

Kaplan (2013: 59) çok uluslu şirketi, bir ana merkez ile ana merkeze bağlı olan çeşitli ülkelerde faaliyette bulunan şubelerden meydana gelen birlik şeklinde tanımlamaktadır. Burada ana merkez, yönetim bakımından şubelere önderlik etmekte olup, şubelerin kontrolünü sağlamaktadır. Ana merkezin altında faaliyette bulunan şubelerse, elde etmekte oldukları karın tamamı ya da bir kısmını merkeze iletmektedir. Çok uluslu şirketlerin üretime

ilişkin aktiviteleri dünyanın hemen her yerine yayılmış durumdadır. Bu bağlamda çok uluslu şirketler, önemli bir sermaye ile teknolojik gücü simgelemektedir. Dışarıda yeni bir şube veya mevcut yerli bir firmanın satın alınması ya da sermayenin arttırılması aracılığıyla bu şirketler çoğalmaktadır. Kaplan'a (2013: 59) göre, bir şirketin çok uluslu şeklinde kabul edilebilmesi noktasında, üretim aktivitelerini birden çok ülkede sürdürmesi, ana merkezin bulunduğu ülkenin dışındaki başka ülkelerde de üretime ve pazarlamaya ilişkin aktivitelerini sürekli sunacak biçimde devam ettiriyor olması gereklidir.

Gürün (2001: 12) çok uluslu şirketi, yatırım aktivitelerini birden çok ülkede sürdüren ve üretime yönelik kararları tek bir merkezden alan veya değişik yollar ile bağlı şirketlerin kararlarını etkilemekte olan şirket olarak betimlemektedir. Serinkan ve Bağcı (2012: 93) çok uluslu şirketi, birden çok ülkede faaliyette bulunan, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden elde eden ve sermayesinin bir kısmı diğer bir ülkede bulunan işletme biçiminde ifade etmektedir.

Öz (2005: 201) birbirleri ile iş ilişkisine sahip olan iki ya da daha çok ülkede faaliyette bulunmakta olan grup firmalar topluluğunu, çok uluslu şirketler grubu olarak isimlendirmektedir. Çok uluslu şirketler grubu hususunda bir ya da daha çok ülkede faaliyet göstermekte olan firmalara ilişkin olarak çok uluslu şirketler ifadesinin yanı sıra, uluslararası işletme ya da ulus ötesi işletme ifadelerinin de kullanılmakta olduğu görülebilmektedir. Dicken (2006: 50) çok uluslu şirketi, birden çok ülkedeki (sahibi olduğu ya da olmadığı) faaliyetleri koordine ve kontrol etme gücüne sahip şirket şeklinde betimlemektedir.

Çok uluslu şirketler çağdaş yönetim prensiplerini ya da eğilimlerini kolay biçimde uygulayabilmekte olan firmalardır. İş yönetimi konusunda ortaya çıkmış olan kurumsal yönetim ilkelerinin, firmaların devamlı ve istikrarlı şekilde büyümeleri noktasında kolaylaştırıcı bir rol oynaması bu duruma örnek teşkil edebilir. Şeffaflık ile küresel yönetim standartlarının oldukça önemli bulunduğu kurumsal yönetim prensiplerini yürütmekte olan firmalara uluslararası yatırımcıların da ilgisi son dönemlerde artmış olup, istikrarlı biçimde bu tip firmaların hisse değerlerinin de yükselmekte olduğu görülmektedir (Aktaş, 2004: 41).

Çok uluslu şirketlerle ilgili olarak alanyazında sıklıkla kullanılmakta olan kavramları Başak (2015: 62); çok uluslu işletme, çok uluslu firma, çok uluslu teşebbüs, dünya işletmeleri, global işletmeler, ulussuz işletmeler, uluslararası işletmeler, uluslar ötesi şirketler, evrensel şirketler şeklinde ifade etmektedir.

Çok uluslu şirketlerin merkezi, işgücü, hammadde veya bilgi sağlayıcı ülkeleri ve faaliyet göstermekte oldukları ülkeleri tanımlamak üzere kullanılan birtakım kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar şu şekilde ifade edilebilir (Gürün, 2001: 20):

- *Köken Ülke*: Ana ülke şeklinde de kullanılmaktadır. Çok uluslu şirketlerin menşeyinin bulunduğu ülkeye verilen isimdir.
- *Ev Sahibi Ülke*: Kabul eden ülke şeklinde de kullanılmaktadır. Ana şirket tarafından yatırımın gerçekleştirildiği ülkeye verilen isimdir.
- *Üçüncü Ülke*: Köken ülke veya ev sahibi ülkenin dışında bulunan ve çok uluslu şirketlerin faaliyetlerine, üretim faktörlerinin tedariki, bilgi transferi vb. şekillerde katılmakta olan ülkelere verilen isimdir.
- *Ana Şirket*: Yatırımı gerçekleştiren esas şirkete verilen isimdir. Ana şirketler, yavru şirketlerin mülkiyetleri ile yönetimlerini ellerinde bulundurmaktadır.
- *Yavru Şirket*: Yabancı ülkede bulunmakta olan firmaya verilen isimdir. Yabancı sermaye şirketi veya şube şeklinde de isimlendirilebilmektedir. Yavru şirketler, ana şirketin sahibi olduğu yönetim bilgileri, ticari sırlar, teknoloji, ticaret unvanı ve diğer araçlardan yararlanma ayrıcalığına sahip olmaktadır. Bunun karşılığında, kazancın tamamı veya bir bölümünü ana şirkete iletmektedir.

2.2. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

2.2.1. Çok Uluslu Şirketlerin Dünyadaki Gelişimi

Çok uluslu şirketlerin tarihsel geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır. Ancak bu hususta üzerinde görüş birliği sağlanmış net bir dönem sınıflandırması mevcut değildir. Ancak genel olarak dünya ekonomisinde çok uluslu şirketlerin 19. yüzyılın ortalarında imalat sanayisinde ortaya çıkmış oldukları ve II. Dünya Savaşı'na değin geçen süre içerisinde kurumsal bir kimliğe kavuşmuş oldukları genel kabul görmüş bir ifadedir (Dikkaya ve Özyakışır, 2007: 5).

Çok uluslu şirketler günümüzdeki niteliklerine erişene kadar birtakım safhalardan geçilmiştir. Yukarıda bahsedilmiş üzere, bu safhaları farklı yazarlar farklı şekillerde betimlemektedir. Örnek olarak Ronen (1986: 134) bu safhaları ticari dönem (1500-1850), araştırmacı dönem (1890-1914), ayrıcalıklı dönem (1914-1945), ulusal dönem (1945-1970 ve sonrası) şeklinde ele almaktadır. Gürün (2001: 16) ise ülkelerarası ticaret dönemi (Ortaçağ-1849), iktisadi sömürgecilik dönemi (1850-1914), imtiyazlar dönemi (1915-1944), uluslararası dönem (1945-1972 Dönemi), 1973 ve sonrası dönem biçiminde incelemektedir.

Tablo 2.1'de uluslararası ticaretin ve bu bağlamda çok uluslu şirketlerin genel olarak tarihsel gelişim süreci görülmektedir. Bu doğrultuda, Uluslararası ticaret ile çok uluslu şirketlerin gelişim sürecinin genelde dört döneme ayrılmak suretiyle incelendiği söylenebilir.

Tablo 2.1 Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi

Dönemler	Dönemlerin Özellikleri	İşletme ve Siyasi Sistem Arasındaki İlişkiler
Ticaret Dönemi 1500-1850	Kişisel arayışlar	İşletmelerin mutlak egemenliği
Sömürgecilik Dönemi 1850-1914	Sömürge imparatorlukları	Sömürgeciliğe ilişkin kuramlar
Ayrıcalıklar Dönemi 1914-1945	Yüksek gümrük vergileri, ulusal sanayi güçlendirme	Politik ayrıcalıklar
Uluslararası Dönem 1945-1970	Pazar geliştirme	Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkışı, uluslararasılaşma ve bunun getirdiği sınırlamalar
1970-1990	Yüksek rekabet	Hükümetlerin birbirleri ile ilişkileri ve özellikle Avrupa ve üçüncü dünya ülkelerinde işbirliği

Kaynak: Temizel, H., Turan, E. ve Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), s. 464.

Aşağıda ulusların ticaret ile çok uluslu şirketlerin gelişim süreci, yukarıda yer alan tablodaki dört temel üzerinden incelenmektedir. Ayrıca 1973-1980 dönemi ile 1980 sonrası dönem ayrı alt başlıklar halinde ele alınmıştır.

2.2.1.1. Ticaret Dönemi

Uluslararası ticarete ilişkin olarak tarihsel süreç içinde en çok tartışılmış konulardan birisi, bir ülkeden diğerine gerçekleştirilen yatırımların her iki ülkeye ve bu ülkelerdeki firmalara sağlayacağı kazanç ve fırsatların neler olabileceği şeklinde olmuştur. Sanayi Devrimi'ne kadar geçen süreçte, uluslararası ticaretin devletlerin kontrolü altında bulunduğu ve ticaretin hedeflerinin devletin hedefleri şeklinde kabul edilmiş olduğu görülmektedir (Kaymakçı, 2013: 227).

Bu dönemde özel sektör firmalarından çok, uluslararası ticaretle ilgilenmekte olan aktörün devlet olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu dönem, Christopher Columbus ve arkadaşlarının 1500'lerde denizlere açılmasıyla başlamış olup, 1850'li yıllarda gerçekleşen Sanayi Devrimi ile son bulmuştur (Mutlu, 1999: 15). Bu süre içerisinde uluslararası ticaretin önemli bir evresi başlamıştır. Bu dönemde bankacılık önem kazanmaya başlarken, birtakım kişilerin ülke dışında şansını denemek ve dış ülkelere satın almış oldukları ürünleri Avrupa'ya göndermek suretiyle büyük karlar elde etmiş oldukları görülmektedir (Temizel vd., 2008: 464).

Ticaret döneminde tüccarlar, uzak kıtalara gerçekleştirdikleri deniz yolculuklarının neticesinde değiş tokuş gerçekleştirerek veya satın alarak elde etmiş oldukları egzotik ürünleri, kıymetli madenleri, baharatları, ipekleri ve köleleri kendi ülkelerine götürerek çok yüksek fiyatlardan satmıştır. Lakin böyle bir ticari aktivitede risk faktörü, kar faktörü kadar büyük durumdadır. Başarı yüksek oranda personel motivasyonu ile denizcilik bilgi ve becerisine bağlıdır (Dereli, 2005: 61).

Ticaret döneminde İpek Yolu ile Baharat Yolu üzerinden gerçekleştirilen ticaret, Anadolu'yu doğu-batı ticaretinde bir köprü haline getirmiştir. Doğuda üretilmekte olan ürünler bir taraftan deve kervanlarıyla Orta Asya ve İran üzerinden Karadeniz limanlarına eriştirilmiş, diğer taraftan da Hint Denizi, Basra Körfezi, Suriye ve Kızıldeniz üzerinden İskenderiye'ye taşınmıştır. Gerek Karadeniz gerekse İskenderiye limanlarına gelmekte olan ürünler Venedikliler ile Cenevizliler tarafınca deniz yoluyla Kuzey İtalya şehirlerine ulaştırılmıştır. Ortaçağ dönemindeki bu ticaret akımları neticesinde hem Kuzey İtalya şehirleri hem de bunların uzantısı durumundaki Kuzey Almanya'nın Baltık kıyısında bulunan havza şehirleri önemli bir gelişme göstermiştir (Seyidoğlu, 2001: 10).

İpek ve Baharat Yolları'na alternatif yol arayışları ile maceraperestlik gibi sebeplerle başlayan uzak seyahatler öncelikle Amerika kıtasının keşfine, sonrasında yine diğer keşiflerle beraber yeni keşfedilen bölgelerin sömürülmesi ile Avrupa ticaretinin gelişmesine sebebiyet vermiştir. Ticaret döneminde özellikle İpek ve Baharat Yolları'nın etkisi ile pek çok ülke zenginleşirken; İngiliz, Fransız ve Hollanda firmaları günümüzdeki çok uluslu şirketlere öncülük etmiştir (Dinçer, 2004: 116).

2.2.1.2. Sömürgecilik Dönemi

Coğrafi keşiflerin sone erdiği, büyük firmaların kurulduğu ve ülkeler arasındaki ticari ilişkilerin geliştiği 1850'lerin sonu ile I. Dünya Savaşı'nın başladığı 1914 yılına değin geçen süreç, Sömürgecilik Dönemi şeklinde isimlendirilmektedir (Dereli, 2005: 61). 1850'lerde doğrudan yabancı yatırım mantığının gelişmesi, ulaşım ve haberleşme alanlarında yaşanan ilerlemeler çok uluslu şirketlerin dış ülkelere yayılmalarını kolaylaştırmıştır (Gedikli, 2011:117).

Hammaddelerin daha güvenilir kaynaklardan ve daha ucuz sağlanma gereksinimi ithalatçıların mineral filizleri ile sanayi ürünlerini dışarıdan getirmelerini hızlandırmıştır. Bu sebeple, bu dönemde birtakım sömürge yönetimleri ortaya çıkmıştır (Dereli, 2005: 61).

Sanayileşen ülkelerde büyük bir sermaye birikimi sağlayan büyük firmalar, bu sermayeden en karlı biçimde yararlanabilecekleri yeni yatırım yerleri arayışına girmiş, maden ve petrolün çıkarılması hususunda sömürge durumundaki ülkelerde girişimde bulunmalarıyla ilk yabancı sermaye yatırımları gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Kaymakçı, 2013: 227).

2.2.1.3. Ayrıcalık Dönemi

Dış ticaret konusundaki engelleyici politikaların ortadan kalkmaya başlamasıyla çok uluslu şirketlerin sayısı ile yatırımlarında artışların gerçekleştiği bu dönem, 1914 ile 1945 arasında kapsamaktadır. Gerçek anlamda bütünleşmiş ve farklılaşmış çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması ise, 1920'lere denk gelmektedir (Gürün, 2001: 38). Bu dönemde, ticaret döneminde tarım ve madencilik alanlarında gerçekleştirilmiş olan yatırımlar aksine, özellikle otomobil sanayisinde dış ülkelere yönelik gerçekleştirilen yatırımlar artış göstermiştir (Temizel vd., 2008: 465). 1929 Ekonomik Buhranı, işsizlik ile stoklarda artışa sebebiyet verirken, firmaların bu stokları alternatif piyasalarda eritmeleriyle ticaret artışa geçmiştir (Kaymakçı, 2013: 227-228).

1929 Buhranı, çok uluslu şirketlerin sayısı ile Asyalılar, Afrikalılar ve Latin Amerikalıların Batı dünyasındaki girişimlerini arttırmıştır. Çok uluslu şirketler ilk defa ev sahibi ülke yurttaşlarını yönetici ve personel şeklinde istihdam etmeye başlamış, yüksek ücretli Batılıların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yöneticiler ile teknik personel tercih edilmiştir (Temizel, Turan ve Temizel, 2008: 463).

1880'li yıllarda ortaya çıkarak 1929 Buhranı ile etkin duruma gelen klasik yönetim anlayışı sayesinde firmalarda etkinlik ve verimlilik artışı yaşanırken, bu neticede üretimde artış gerçekleşmiştir. Üretimde yaşanan artışa karşın pazardaki iç talebin yetersiz kalması sebebiyle firmalar yabancı ülkelere yönelmiştir (Mutlu, 1999: 18). Ellerinde kalan stokları eritmeyi arzulayan firmalar, bu stokları başka piyasalara sunmuştur. İç talebin üzerinde üretim gerçekleştiren firmalar bu şekilde milli sınırlar dışına çıkmaya başlamıştır. Bu doğrultuda, İngiliz deterjan firması "Lever Brothers" ilk çağdaş çok uluslu şirket şeklinde kabul edilmektedir. 1929'da Hollanda'nın "Dutch Margarine Union" firması ile birleşen firma "Unilever" ismini almıştır. Bununla birlikte "Nestle", "ICI", "Phillips", "Royal Dutch Shell" vb. firmalar da çağdaş çok uluslu şirketlerin ilk örneklerini teşkil etmektedir. "General Motors" ise yine aynı dönemde otomobil sanayisinde kurulmuş olan ilk çok uluslu şirket konumundadır (Gürün, 2001: 38-39).

Savaş yılları çok uluslu şirketleri etkilerken, Avrupalı çok uluslu şirketlerin önemli bir bölümü ülkelerin sınırlarının ve rejimlerinin değişmesinden ötürü birçok ülkeden yatırımlarını kısmen ya da tamamen çekmek zorunda kalmıştır. Bu dönemde bu durumdan etkilenmeyen yegane ülke ise, en önemli yatırım kaynağı olan ABD olmuştur (Aykaç, Parlak ve Özdemir, 2009: 39).

2.2.1.4. Uluslararası Dönem

Uluslararası ticaret, II. Dünya Savaşı esnasında durgun kalırken, 1945 ile 1970 arası dönemde ülkeler arasında bulunan politik ve iktisadi ilişkiler yanında çok uluslu yatırımlar bakımından da küresel bir genişleme ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı'nın bitmesini müteakiben çok uluslu şirketler önemli bir iktisadi güce sahip olmuştur (Kaymakçı, 2013: 228). İletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler neticesinde, firmalara arasında bulunan iletişim sorunları ortadan kalkarken, daha uzak ülkelerin piyasalarına girilmesi mümkün duruma gelmiştir (Temizel vd., 2008: 466).

Çok uluslu şirketlerin sahibi bulundukları teknoloji, sermaye, tecrübe vb. avantajlardan ötürü özellikle Batı Avrupa'daki firmalar çok uluslu yatırımlara yönelmiştir. 1945 ile 1970 arası döneme, firmaların yeni piyasalar ve üretici güçler aramaya başlamalarından ötürü "Global İşletme Yılları" ismi de verilmektedir (Gürün, 2001: 39). Lakin bu dönemde çok uluslu yatırımların fazla olduğu Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkelerinde faaliyette bulunan Batı kökenli firmalara ve bu firmalarda çalışmakta olan personele "davetsiz misafir" gözüyle bakılmıştır (Temizel vd., 2008: 466).

GATT ve Dünya Bankası gibi kurumların ortaya çıkması, uluslararası ürün ve sermaye akışını hızlandıran bir faktör olmuştur. Yabancı yatırımların artmasına yol açan gelişmelerden birisi de 1958'de AB'nin kurulması olmuştur. Bu artışta, AB'nin gümrük birliği prensibinden kaynaklanan engellerden kurtulmak maksadıyla gerçekleştirilen ABD kökenli yatırımların rolü de önemlidir (Aydemir, Arslan ve Uncu, 2012: 73).

Özellikle Avrupa Topluluğu'nun kurulması sonrası ABD kökenli firmaların Batı Avrupa'ya yönelik yatırımları önemli şekilde artış göstermiştir. Bu dönemde ABD kökenli doğrudan yabancı yatırımlar, dünyadaki toplam yatırımların içinde %60'lık paya sahip olmuştur (Gürün, 2001: 40).

Avrupa dışında gerçekleştirilen yatırımlar genel olarak petrol gibi önemli madenlere sahip olan veya Güney Kore, Arjantin, Brezilya, Meksika gibi büyük iç pazara sahip o dönem az gelişmiş statüsündeki ülkelere gerçekleştirilmiştir (Seyidoğlu, 2001: 559).

1950 sonrası çok uluslu şirketler imalat aktivitelerine yönelmiştir. Bu yönelmenin arkasında bulunan temel sebep, çok uluslu şirketlerin geleneksel ihracat pazarlarının üçüncü dünya ülkelerinde korumacı politikalar tehdidiyle karşılaşmasıdır. 1960'lı yılların sonlarında gelişmiş ülke menşeli çok uluslu şirketler, birtakım imalat süreçleri ile ürünlerini çevre ülkelere kaydırmıştır. Bu vesileyle elde edilen son ürünü ise sanayileşmiş ülkelere geri ihraç etmek suretiyle imalatta yeni bir yabancı yatırım türü ortaya çıkarmışlardır. Diğer yandan, dolaysız dış yatırımlar 1980'lere değin ciddi kısıtlamalar ile karşılaşmıştır. Örnek olarak, ülkelerin pek çoğu hizmet sektöründe ve imalat sanayinin çeşitli kesimlerinde yatırımları dış sermayeye kapalı tutmuş, yerli sermayeyle ortaklık ve yeni teknoloji getirme gibi birtakım koşullarla dış sermayeye izin vermiştir (Gedikli, 2011: 118).

2.2.1.5. 1973-1980 Dönemi

1973 ile 1980 arası dönemde doğrudan yabancı yatırımların miktarı artarken, yatırımların artış hızı ise petrol krizi sebebiyle gerilemiştir. Bu dönemde gerçekleştirilen yatırımların önemli bir kısmı ABD menşeli çok uluslu şirketlere ait olsa da, zaman içerisinde Batı Avrupa ve Japonya menşeli firmaların çok uluslu yatırımlarının, firmaların kaynak tasarrufu ve enerji yeterliliği gibi alanlardaki etkinliklerinden ötürü global piyasada güçlenmek suretiyle ABD menşeli firmaların üstünlüklerini azaltmış oldukları görülmektedir (Temizel vd., 2008: 466).

1979'da Çin'in mevzuat değişikliklerine gitmek suretiyle yabancı sermayeye karşı özendirici politikaları yürürlüğe koyması, Çin'e gerçekleştirilen doğrudan yabancı yatırımları arttırmıştır. Uluslararası bankalardan alınan kredilerin çok uluslu şirketlerin yatırımlarını gölgede bırakmaya başlaması, petrol alanında faaliyet gösteren yabancı firmaların millileştirilmesi ve yabancı sermayeye karşı takip edilen negatif politikalardan ötürü bu dönemde, az gelişmiş ülkelere yönelik gerçekleştirilen doğrudan yabancı yatırımlar düşüş yaşamıştır (Gürün, 2001: 40-41; Seyidoğlu, 2001: 559).

2.2.1.6. 1981 ve Sonrası Dönem

1980'lerde rekabet ile teknoloji transferi giderek artmıştır. Çok uluslu şirketlerin bölgesel ve kültürel özellikleri, piyasa mücadelesi hususunda önemli duruma gelmiştir (Kaymakçı, 2013: 228).

1980 öncesine değin yalnızca ihracat ve ithalat vasıtasıyla dış piyasalara giren firmalar, bu tarih sonrasında dış piyasalarda yatırım, üretim ve satış aktivitelerini kendileri gerçekleştirecek biçimde uluslararası etkinliklerini arttırmak suretiyle global firmalar durumuna gelmiştir (Gedikli, 2011: 119).

Firmaları küreselleşmeye iten faktörler arasında; firmaların elde ettikleri tecrübe, standardizasyon ve yığın üretimin maliyetleri azaltması ile yeni piyasalara ve stratejik ortaklıklara girmek suretiyle yeni fırsatların ortaya çıkması sayılabilir (Kazgan, 2000, s.179).

1980'lerde çok uluslu şirketlerin aktiviteleri daha karmaşık duruma gelmiştir. Bu değişime sebebiyet veren unsurlardan bazıları; rekabet ile teknoloji transferinin artış göstermesi, milli ekonomilerin dışa açılma eğilimleri ve uluslararası ekonomide gerçekleşen değişimler şeklindedir. Bu dönemde geleneksel yatırım biçimlerine yeni uygulamalar eklenerek, doğrudan yabancı yatırımlarda çeşitlenmeler görülmüştür (Gürün, 2001: 41).

1990'larda özellikle gelişmiş ülkeler ile bunların firmaları arasında yoğun bir ticari savaş ortamı ortaya çıkmıştır (Kaymakçı, 2013: 228). Bu dönemde çok uluslu şirketlerin aktiviteleri hızlı bir şekilde gelişirken, şubeleriyle beraber dünya ticaretinin önemli bir kısmını oluşturmaya başlamışlardır (Gürün, 2001: 43).

Küreselleşme süreciyle beraber giderek karmaşık duruma gelmiş olan uluslararası ticaret aktiviteleri 1990'lar ve 2000'lerde dünyayı tam anlamıyla tek bir pazar durumuna getirmiştir. Küresel ekonominin etkisi altına giren dünyada artık siyasi ve askeri savaşların yerini ticari savaşlar almaya başlamıştır (Temizel vd., 2008: 466).

2.2.2. Çok Uluslu Şirketlerin Türkiye’deki Gelişimi

Ülkemizin özellikle 1950’lerdeki iktisadi durumu düşünüldüğünde, Türkiye’nin o yıllarda bulunan döviz gereksiniminin ülkemizi dış kaynak arayışına sürüklemiş olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, ülkemizdeki yabancı sermaye yatırımlarının bu maksatla belli bir sistem çerçevesinde teşvik edilmesi ve bu vesileyle Türkiye’nin iktisadi kalkınmasında yeni bir modelin oluşturulması hedefiyle, 18 Ocak 1954’te 6224 sayılı “Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu” yürürlüğe girmiştir (Başak, 2008: 36).

6224 sayılı yasa son derece liberal olup, dönemin doğrudan yabancı yatırımları açısından gereken yasal altyapısı bu kanun aracılığıyla sağlanmıştır. Günümüze değin bu yasanın pek çok müessesesi aynı şekilde korunmuştur. 5 Haziran 2003’te 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu yürürlüğe girene kadar, 6224 sayılı kanun üzerinde önemli değişikliklere gidilmemiştir. Lakin aradan geçen süre içerisinde, ilgili kanun hükümleri ülkemizin gereksinimlerini gidermekten uzak kalmıştır. Bunun yanında, 6224 sayılı kanunun esas olarak bir özendirme kanunu olması ve doğrudan yatırımlarla ilgili olarak yürürlüğe girmiş olduğu tarihten itibaren ortaya çıkan yeni kavramlar ve uygulama farklılıklarını karşılama noktasındaki ve yatırımcıların haklarını uluslararası standartlar çerçevesinde korumadaki eksikliğinden ötürü değiştirilmesi gerekli olmuştur (Başak, 2008: 36).

4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu’nun 1. maddesinde kanunun amaçları şu şekilde belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2003):

- Doğrudan yabancı yatırımların özendirilmesi,
- Yabancı yatırımcıların haklarının korunmasıyla, yatırım ve yatırımcı tanımlarında uluslararası standartlara uyulması,
- Doğrudan yabancı yatırımların gerçekleştirilmesi noktasında izin ve onay sisteminin bilgilendirme sistemine dönüştürülmesi,

- Saptanan politikalar aracılığıyla doğrudan yabancı yatırımların arttırılmasına yönelik esasların düzenlenmesi.

Doğrudan yatırımlarla ilgili olarak 4875 sayılı kanunun 1. maddesi gereğince, ülkemizde yabancı gerçek ve tüzel kişiler tarafınca kurulacak olan firmalar hususunda izin ve onay sistemi kaldırılmıştır. Bu nedenle, kanunun yürürlüğe girmesinin ardından daha önceki uygulamada geçerli durumdaki izin, onay ve vize işlemlerinin, kurulacak yabancı sermayeli şirketler bakımından aranmayacağı belirtilmiştir. Lakin ülkemizde kurulacak olan yabancı sermayeli şirketler, belli dönemlerde Hazine Müsteşarlığı'na bilgi vermek ile yükümlüdür. 4875 sayılı kanunda ilgi çekmekte olan ön önemli konu; şirket ortaklığı, şirket kuruluşu, şube açılışı, şirket ve şube faaliyetleriyle ilintili şekilde getirilmiş izin ve onay sisteminin kaldırılması olmuştur. İç tasarrufların yetersizliğinden ötürü, gelişmekte olan ülkelerde yabancı sermayeye olan gereksinim, kanun yapıcıları bu şekilde bir düzenleme yapmaya itmiştir (Başak, 2015: 63-64) .

2.3. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN ÖZELLİKLERİ

Çok uluslu şirketler, başka ülkelere yatırımda bulunmaya ilişkin karar vermeden önce yatırım gerçekleştireceği ülkenin kaynakları ile değer seviyelerine bakmaktadır. Bir ülkeye girip girmeyeceklerine ilişkin kararlarını, o ülkedeki avantajları ve dezavantajları hesaba katmak suretiyle vermektedir (Özdemir, 2002: 239).

Çok uluslu şirketlerin başka bir ülkede yatırım gerçekleştirme nedeni, yatırımın kendi ülkelere nazaran daha karlı olmasıdır. Ancak bu yatırım kararında sadece karlılık durumu göz önünde bulundurulmamaktadır. Ayrıca yatırımın o ülkede taşıyacağı risk oranına da dikkat edilmektedir. Nitekim yatırımın gerçekleştirileceği ülke ve zaman durumu doğrultusunda risk unsuru değişkenlik göstermektedir. Bu riskler iktisadi ve politik riskler olabilmektedir (Seyidoğlu, 2001: 570).

Çok uluslu şirketlerin sahip oldukları birtakım özelliklerin varlığından söz edilebilmektedir. Saraç (2006: 23-24) çok uluslu şirketlerin bu ortak özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- *Birden Fazla Ülkede Faaliyette Bulunma:* Çok uluslu şirketlerin en önemli özelliği, ülke sınırını aşmakta olan faaliyetler gerçekleştirmeleridir. Yatırım sermayesinin, ürün ve hizmetlerin, üretim ve yönetim metotlarının, çalışanların uluslararası transferleri bu

faaliyetler arasındadır. Ayrıca tedarik ve satış aktivitelerinin çok fazla ülkede yayılması da, çok uluslu şirketlerin birden çok ülkede faaliyet gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

- *Merkezi Denetim:* Çok uluslu şirketlerin temel hedefi, ana merkez ile şubeleri operasyon birliği altında birleştirmek ve uluslararası pazardaki etkinliklerini birbirleri ile uyumlu hale getirmektir. Bu hedef çerçevesinde çok uluslu şirketler iş bölümü yönlendirmesini anlatma noktasında merkezi denetime başvurmakta olup, içerik ve işlevleri açısından bir iş birliği meydana getirmektedir.
- *Koordinasyon ve Ortak Politika:* Çok uluslu şirketler ana merkez ve farklı ülkelerde kurulmuş olan şubelerin arasında meydana getirilen koordinasyonla, faaliyetlerin ortak bir politika takip edilerek gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Birbirleri ile uyumlu olan mali politika, yönetim politikası, denetim politikası, yatırım politikası, çalışan politikası vb. kararların alınmasında önem kazandırmaktadır.

Şatiroğlu (1986: 24) çok uluslu şirketlerin temel özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Çok uluslu şirketler birden fazla ülkede faaliyet göstermektedir. Ana faaliyet alanları bir ya da daha çok ürün ve hizmetin uluslararası derecede üretimi, dağıtımı ve pazarlaması olmaktadır. Transfer yapmakta oldukları alanlar doğrudan yatırım, teknoloji, yönetim ve organizasyon şeklindedir.
- Çok uluslu şirketler tüm kuruluşları, faaliyetleri ve yönetim biçimlerini merkezi karar mekanizmaları ile etkilemekte ve denetimini yapmaktadır. Çok uluslu şirketlerin kuvvetli bir mali yapıya sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca modern ve gelişmiş teknolojiye sahiptirler.
- Şirket bütünlüğü açısından mal ve hizmetlere ilişkin planlamalar ile merkezi planlar uluslararası düzeyde gerçekleştirilmektedir. Çok uluslu şirketler ile ana yurt arasında doğal bir ilişki bulunduğu görülebilmektedir. İlişkinin gerek işbirliği biçiminde gerekse de ekonomi ve politikayı destekleme biçiminde olduğu bilinmektedir. Temelde çok uluslu şirketlerin dayanmakta olduğu unsur özel sermayedir. Temel prensipleri; şirket bütünlüğünün korunması, ana ülkenin gelir ve ekonomi bakımından çıkarlarının dünyada en üst düzeye çıkarılmasıdır.

- Çok uluslu şirketler sistem ve ideoloji, gelişme farklılıkları gözetilmeksizin uluslararası alanda yatay ve dikey bütünleşmeler aracılığıyla gerek şirket kapsamında gerekse de aralarında rahat ve dinamik işletme yapısı geliştirmiştir. Çok uluslu şirketlerin ulusal ve uluslararası istikrarsızlık durumlarından uzun dönemli şekilde etkilenme olasılıkları düşüktür.
- Çok uluslu şirketler, esnek ve dinamik yapıya sahip işletme ya da işletmeler grubudur.

Hunger ve Wheelen (1993: 331) çok uluslu şirketlere ilişkin birtakım özellikleri şu şekilde belirtmektedir:

- Dünyada genel olarak çok sayıda çok uluslu şirket iş yapıyor olmasına karşın, karar alma sürecinde küresel koşullar ön plana çıkmaktadır.
- Çok uluslu şirketlerin kabul edilebilir oranlarda olan varlıklarının yatırımları uluslararası alanlarda gerçekleştirilmektedir.
- Çok uluslu şirketlerin fabrikasyon üretimlerinin pek çok ülkeyi kapsamakta olduğu görülmektedir. Bu fabrikalar, montaj fabrikalarından tamamı entegre olan fabrikalara değin pek çok farklı tarzda türleri mevcuttur.
- Çok uluslu şirketlerde yönetim tarafından alınan kararların dünya perspektifi üzerine kurulması söz konusu olmaktadır.

Çok uluslu şirketlerin belli birtakım amaçları bulunmaktadır. Kirtiş (2004: 6) çok uluslu şirketlerin bu amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Ana ülke ve diğer ülkelerde pazar payını yükseltmek,
- Rekabet avantajı ve üstünlüğü elde etmek,
- Ucuz hammadde tedarikini sağlamak,
- Ortaklıklar oluşturmak,
- Fiziksel dağıtım yönetiminin etkililiğini yükseltmek,
- İşgücü giderlerini en düşük seviyeye indirmek,
- Üretim maliyetlerini en düşük düzeye indirmek,

- Faaliyet göstermekte oldukları ülkelerin sundukları faydaları ortaklıkları vasıtasıyla elde etmek,
- Diğer ülkelerde bulunan teknolojilerden daha kolayca faydalanmak,
- Diğer ülkelerde bulunan kalifiye personel istihdamından faydalanmak.

2.4. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TÜRLERİ

Küresel düzeyde faaliyette bulunan çok uluslu işletmeleri Aktan ve Vural (2012: 93) şu şekilde dört farklı kategoriye ayırmaktadır:

- Sermayenin hangi alanlara yönlendirileceği kaynak ülke tarafınca saptanan ve yerli firmalarla benzer politikalar ile yönetilmekte olan çok uluslu şirketler,
- Yatırım politikası kaynak ülke tarafınca saptanmakla beraber, çok uluslu pazarlara girmek üzere esnek ve küresel stratejiler izleyen çok uluslu şirketler,
- Herhangi bir ülkeye bağlı olmadan farklı ülkelerdeki sermayedarların meydana getirdikleri uluslar aşırı şirketler,
- Çok uluslu bir kurum tarafınca kontrol edilmekte olan uluslar üstü şirketler.

Çok uluslu şirketlerin farklı özellikleri çerçevesinde farklı biçimlerde sınıflandırılmaları mümkündür. Çok uluslu şirketleri sınıflandırmanın en yaygın şekli, bu şirketleri şekilleri ve faaliyet gösterdikleri ülkelere göre sınıflandırmaktır. Buna göre çok uluslu şirketler; etnosentrik (ana ülke kökenli, tek merkezli), polisentrik (yabancı ülke kökenli, çok merkezli) ve geosentrik (dünya kökenli) şirketler şeklinde üç gruba ayrılmaktadır (Aytemiz-Seymen ve Bolat, 2005: 64; Gürün, 2001: 22). Çok uluslu bir şirket, bu üç gruptan yalnızca birinde yer almak zorunda değildir. Bazı şirketler diğer sınıflardan da birinin içerisinde yer alabilmektedir. Örnek olarak, finansman tek merkezli, pazarlama çok merkezli, işgücü tedariki ise dünya merkezli şirketler olabilmektedir (Yavuz ve Sivrikaya, 2011: 16).

2.4.1. Tek Merkezli Şirketler

Tek merkezli şirketler; dağıtımda, finansmanda, insan kaynakları politikasında, Ar-Ge aktivitelerinde ve yeni fikirlerin uygulanması sürecinde köken (merkez) ülkenin tercih edilmekte olduğu şirket türüdür (Aytemiz-Seymen ve Bolat, 2005: 64).

Merkez ülkeye ilişkin bir yönetim biçimi olarak bilinen bu şirket türünde, merkez ülke ile ev sahibi ülkede bulunan üst düzey yöneticiler, merkez ülkede yetişmiş bireylerden meydana gelmektedir. Ana şirket, kullanmakta olduğu yönetim şeklini diğer yönetim şekillerinden üstün görmekte ve diğer ülkeleri de bu yönetim şeklini kullanma hususunda zorlamaktadır. Bu tip şirketler, öncelikli olarak kendilerini merkez ülkenin kanunlarına karşı sorumlu hissetmektedir. Bu tip şirketlerin üstün yönleri; hızlı karar alma, merkez ülkede çalışan personelin teknik ve ticari bakımdan yetenekli olması ve merkez ülkenin üstün bilgilere sahip olması şeklindedir. Dezavantajları ise; merkez ülke yurttaşı olmayan yöneticiler ile uzmanlardan yararlanamama, ev sahibi ülkelerde iyi karşılanmama ve zaman içinde yeni görüşler ile buluşların ortaya atılması noktasında yetersizlik şeklindedir (Gürün, 2001: 32-33).

2.4.2. Çok Merkezli Şirketler

Bu şirket türünde yönetim hâkimiyeti, tek merkezli şirketlerin aksine tek bir merkezde değil, belli yerel merkezlerde toplanmaktadır. Yavru şirketlere özerklik tanımakta olan bu şirket türü, ev sahibi ülkeye ilişkin bir yönetim biçimi olarak kabul edilmektedir. Ana şirket daha ziyade finansal konuları denetleyerek, diğer hususlarda yavru firmalara yarı bağımsız bir statü vermektedir. Ancak bu yönetim türünde de üst yönetim kadroları merkez ülkeden bireylerden meydana gelmekte, diğer personel ise ev sahibi ülkenin işgücünden karşılanmaktadır (Seyidoğlu, 2001: 567).

Şirketin şubelerinde yöneticiler ile personel genel olarak ev sahibi ülkenin yurttaşlarından seçilmektedir ve bu yöneticilerin kendi personeli üzerinde önemli seviyede yetkileri vardır. Merkez ülkede bulunan ana merkezin yöneticileri, yavru firmalar kar elde ettiği sürece kendilerini geri planda tutmaktadır. Ev sahibi ülkelerde faaliyet gösteren yavru firmalar, ev sahibi ülkelerin piyasaları ile ulusal piyasanın karşılanmasına ilişkin olarak faaliyet göstermektedir ve ana şirketten bağımsız bir politika takip etmektedir (Gürün, 2001: 33).

2.4.3. Dünya Merkezli Şirketler

Dünya merkezli şirketler, yönetimde ne köken ülkenin ne de ev sahibi ülkenin baskın olduğu evrensel bir yönetim biçimidir. Faaliyette bulundukları ülkelerin iktisadi ve toplumsal yapıları ile en çok ilgilenmekte olan şirket türüdür (Yavuz ve Sivrikaya, 2011: 16).

Bu şirket türünde, yönetim kadrolarının seçiminde milliyetten ziyade başarı kriteri göz önünde bulundurulmaktadır. Merkez ülkedeki ve yavru ülkedeki yöneticiler, sıkı bir iletişim ve işbirliği içerisindedir. Kararlar ana şirket tarafınca dünya genelindeki gelişmeler ve ev sahibi ülkedeki yurttaşlar ile yavru firmaların gereksinimleri ve ana şirketin menfaatleri değerlendirilmek suretiyle alınmaktadır. Dünya merkezli şirketi tek merkezli şirketten ayırmakta olan en temel özellik, yavru firma yöneticilerinin başarılı olmaları halinde ana şirkette görevlendirilebilmeleridir. İki ülkeden meydana gelen uluslararası piyasaya değil, bütün dünya ülkelerinden meydana gelen bir piyasaya hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan bu şirketlerin amacı, ana şirket ile yavru firmaların bütünleştirilmesi ile dünya piyasalarındaki faaliyetlerinin uyumlu duruma getirilmesidir. Herhangi bir ülkeyle özel ilişkisi bulunmayıp, milliyetçilikten uzak olan bu yönetim türü, yabancı personel istihdamının en yüksek, merkez ülke dışında üretilen girdi ve üretim oranının en fazla, yabancı hisse senedi sahipleri oranının en yüksek ve büyüme bakımından merkez ülke dışındaki ülkelere bağlı bulunan bir yönetim türüdür (Gürün, 2001: 34).

2.5. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Çok uluslu şirketlerin küresel ekonomideki büyük etkileri yanında kültürel ve politik etkileri de vardır. Bu doğrultuda bu şirketler, küreselleşme senaryosunun aktörleri arasındadır. Çok uluslu şirketler, II. Dünya Savaşı sonrasında sürekli bir gelişim göstermiştir. 1970’te sayıları 7.000 civarında olan bu şirketler, 1992’de 37.000’e ulaşmıştır. Toplam dış yatırım stoku 1980 yılında 440 milyar dolar düzeyindeyken, 1985’te 700 milyar dolara, 1990’da 2 trilyon dolara yükselmiştir. Buradaki toplam dış yatırım stokunun üçte biri, ilk yüz firmaya aittir. Yıllık geliri 1 milyar doları aşan 600’ün üzerinde çok uluslu şirket vardır. Dünya genelinde sanayi ve tarımsal katkı değerinin %20’sinden fazlası bu şirketler aracılığıyla üretilmektedir (Kaymakçı, 2013: 229).

Küresel ölçekte iktisadi entegrasyonun artması, piyasa ekonomisinin dünyanın hemen her yerini etkiler hale gelmesi ve uluslararası ticaret ile finans aktivitelerinin serbestleşmesiyle beraber çok uluslu şirketlerin önemi hızlı bir şekilde artmaktadır. Çok uluslu şirketler uygulamakta oldukları aktiviteler ve yürütmekte oldukları stratejilerle yatırımların seviyesini ve iktisadi aktivitelerin yoğunlaşacağı bölgeleri belirlemektedir. Çok uluslu şirketler, sermaye ve teknoloji yoğun sektörlerle yönelik gerçekleştirdikleri yatırımlarla hangi bölgelerin refahlarını sürdüreceklerini saptamaktadır (Aktan ve Vural, 2006: 9).

Çok uluslu şirketlerin %55'i ABD, %11'i Japonya, %9'u İngiltere, %4,5'i Almanya menşelidir. Gerek piyasa gerekse de dünya ticaretinde gerçekleşen ilerlemeler, çok uluslu şirketlerin doğrudan yatırım yapmalarının bir neticesidir. Çok uluslu şirketler, modern kapitalizmin dinamiği konumundadır. Gelişmiş yönetim metotlarının yaygınlaşmasında bu firmaların önemli bir rolü bulunmaktadır. Ayrıca çok uluslu şirketlerin yatırımlarının 1960'tan itibaren Euro ve bankacılık piyasalarının gelişimine önemli bir katkı sağlamış olduğu görülmektedir. (Kar ve Arıkan, 2003: 17).

2.6 ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE EKONOMİK ETKİLERİ

Çok uluslu şirketlerin küreselleşme sürecinin hız kazanması ile beraber daha fazla ön plana çıktıkları görülmektedir. Çok uluslu şirketlerin küresel çaptaki aktiviteleri ile rekabet güçlerini rahatça yürütmelerinin sebebi, kuvvetli bir sermaye yapısına sahip olmaları, gelişmiş teknolojiye sahip altyapılarının olması ve faaliyet gösterdikleri alanın genişliği şeklindedir. Çok uluslu şirketler rekabet ortamında kuvvetli bir rekabetçi yapıya sahiptir. Günümüzde uluslararası ticaretin önemli aktörleri olan çok uluslu şirketlerin farklı coğrafyalara dağılmak suretiyle faaliyet gerçekleştirmeleri, küresel ticarete önemli bir konuma sahip olmaları neticesini ortaya çıkarmıştır (Tağraf, 2002: 34-35).

Çok uluslu şirketler küresel ölçekte iktisadi entegrasyon ile piyasa ekonomisinin dünyanın her bölgesinde etkisinin artmakta olduğu ve uluslararası ticaret ile finansal etkinliklerde serbestleşmenin yaşandığı dünyamızda gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Çok uluslu şirketlerin etkili duruma gelmeleriyle küresel ekonominin yapısı ve işleyişi hususunda köklü değişimler oluşmaktadır. Gerçekleştirdikleri küresel stratejilerle çok uluslu şirketler,

uluslararası ticari akımlar ve yatırımların seviyesi ile iktisadi aktivitelerin yoğunlaşacağı yerleri belirlemektedir (Serinkan ve Bağcı, 2012: 95).

Küreselleşme ve ticaretin serbestleşmesiyle beraber gittikçe büyüdükleri görülmekte olan çok uluslu şirketlerin, gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirdikleri yatırımlar, bu ülkelerde istihdam ile iktisadi kalkınmaya olumlu şekilde etkide bulunmaktadır. Ancak çok uluslu şirketlerin küreselleşme ve serbest ticaret neticesinde gelişmekte olan ülkelere ucuz işgücü istihdam etmek suretiyle emeği kullanmakta oldukları, doğa ile çevre üzerinde yıkıcı neticelere sebebiyet verdikleri iddialarının da göz önünde bulundurulması gereklidir (Aktan ve Vural, 2012: 38).

Ekonomide üretime ilişkin yöntemleri değiştiren temel faktör küreselleşme olmuştur. Şirketler ülke sınırlarının dışında sabit sermaye yatırımlarında bulunarak, ülke sınırları dışında faaliyet gösteren diğer şirketlerle iştirakler kurmuştur. Fason üretim anlaşmaları ile ürün ve hizmet üretim faaliyet alanlarını kendi ülkelerinin dışına yaymışlardır (DPT, 1995: 10).

Çok uluslu şirketlerin dünya ekonomisinde söz sahibi olmalarına sebebiyet veren ana unsur küresel üretim tarzı olmuştur. Zira çok uluslu şirketler, üretimde yenilik tekeliğini ellerinde bulundurmaktadır. Çok uluslu şirketler dünya genelinde toplam ticaret hacminin önemli bir bölümünü gerçekleştirmektedir. Bu şirketler, teknolojik açıdan ilerlemeyi kontrol ettiklerinden, dünya genelinde hangi bölgenin ilerleyeceği ile hangi bölgenin yeni teknoloji elde edeceği durumunu da belirlemektedir (Özkan, 2006: 5).

Dünya ticaretinin oldukça önemli bir kısmı çok uluslu şirketler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu durum, gelişmiş ülkeler açısından dünyada ticaret egemenliğinin kimin elinde olduğunu göstermektedir. Sermaye oranlarında görülen artışlar küreselleşmenin bir başka neticesi ve göstergesi konumundadır. Uluslararası sermayenin küreselleşme kapsamında en fazla serbestleştirilen faktör olduğu söylenebilmektedir (Aktel, 2001: 198).

Çok uluslu şirketler, küresel ekonomiyi büyük oranda ellerinde bulundurdıklarından tekel konumundadırlar. Teknolojik güçlerini etkili ve verimli biçimde kullanmakta olan çok uluslu şirketlerin, ellerindeki teknolojiyi aktarmamalarının temel sebebi, rekabeti engellemek ve tekel olmanın getirmekte olduğu avantajı kullanmak biçimindedir. Buna rağmen piyasada rekabet artışı oluşması halinde, iktisadi güçlerini devreye sokarak potansiyel rakipleriyle işbirliği yapabilmektedirler. Rakiplerini piyasadaki silmeyi başarabilen çok uluslu şirketler, küresel ekonomide giderek daha güçlü bir duruma gelmektedirler (Kazgan, 2000: 74).

Çok uluslu şirketler açısından küreselleşmenin olumlu bir süreç olduğu yorumu yapılabilir. Nitekim küreselleşmeyle birlikte çok uluslu şirketler iktisadi açıdan daha güçlü duruma gelmiştir. Küreselleşme sürecinde çok uluslu şirketler ürün, hizmet ve sermayelerini transfer etmeyi daha kolayca yapabilmektedir. (Tağraf, 2002: 46).

2.7. ÇOK ULUSLU ŞİRKET YATIRIMLARININ MERKEZ VE EV SAHİBİ ÜLKE ÜZERİNE ETKİLERİ

Çok uluslu şirketlerin küresel pazarda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin gerek küresel ekonomi üzerinde gerekse de milli ekonomiler üzerinde birtakım etkileri olmaktadır. Ülkelerin pozitif veya negatif biçimde etkilenmeleri noktasında rol oynamakta olan unsurlarsa, o ülkenin iktisadi, toplumsal, siyasi ve yönetsel yapıları ile düzeyleri şeklindedir (Kaymakçı, 2013: 228).

Çok uluslu şirketlerin ev sahibi ülkelerde özellikle de az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere gerçekleştirdikleri yatırımlarla istihdam ve iktisadi kalkınma konularında pozitif etkileri olmaktadır. Çok uluslu şirketler, yatırımında bulundukları ülkelere sermaye, teknoloji ve yönetim bilgisini de beraberinde götürmektedir. Çok uluslu şirketlere ürün ve hizmet tedariki yapan yerli firmalar da, küresel piyasada faaliyette bulunan çok uluslu şirketler vasıtasıyla bölgesel ve küresel pazarlara erişme imkânına kavuşabilmekte ve yaparak öğrenme yöntemiyle ihraç ürünlerini çeşitlendirebilmektedir. Teknoloji transferinin yoğun olması durumunda, yerli firmalar küresel ölçekte rekabet edebilecek seviyeye gelebilmektedir. Ev sahibi ülkenin vergilerle elde etmekte olduğu ek gelirler ile toplumun daha yüksek gelir ve daha ucuz ürün ve hizmet gibi elde ettiği dolaylı faydalar, çok uluslu şirketlerin elde ettikleri getiriden daha fazlaysa, ev sahibi ülke çok uluslu şirketlerin aktivitelerinden pozitif şekilde etkilenmiş demektir (Aktan ve Vural, 2006: 14-15).

Çok uluslu şirketlerin ev sahibi ülkelere sağlamakta oldukları temel yararları; sermaye birikimi sağlama, ödemeler dengesi, istihdam, fiziksel ve yönetsel teknoloji, pazarlama, yaparak öğrenme, verimlilik ile işgünün niteliğini artırma ve uluslararası ilişkilere pozitif etki şeklinde ifade edilebilir (Kaymakçı, 2013: 228).

Çok uluslu şirketlerin az gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelere sağlamakta olduğu yararların yanında, çeşitli negatif etkileri de olabilmektedir. Ucuz işgücünden faydalanarak emeğin sömürülmesi, çevre problemlerine yol açabilecek aktiviteler, ev sahibi ülkelerin temel

ve stratejik sektörleri üzerindeki denetimlerini kaybederek ekonominin kontrolünde zaafa düşmeleri, yerel ve küçük ölçekli firmalar açısından haksız ve ezici bir rekabet ortamının meydana gelmesi, ekonomide ikili bir yapının oluşması ile sanayileşme ve teknoloji alanında ters yönlü sapmaların ortaya çıkma riski, çok uluslu şirketlerin sahibi ülkeler bakımından oluşturduğu temel riskler arasındadır (Kaymakçı, 2013: 228-229).

Çok uluslu şirketlerin kendi ülkeleri ile ev sahibi ülkede gerçekleştirdikleri faaliyetlerin karşılaştırması Tablo 2.2’de görülmektedir.

Tablo 2.2 Çok Uluslu Şirketlerin Merkez ve Ev Sahibi Ülkede Karşılaştırması

Faktör	Merkez Ülkede	Ev Sahibi Ülkede
Dil	Genelde kendi dili	Daha çok yerel dil
Kültür	Nispeten homojen	Farklar çok fazla
Siyasi Durum	İstikrar mevcut	Sürekli değişken
Ekonomi	Nispeten düzenli	Ülkeler arasında ve ülkenin bölgeleri arasında büyük farklar mevcut
Devlet Müdahalesi	Asgari düzeyde ve tahmin edilebilir	Fazla ve hızlı değişmekte
İşçilik	Vasıflı	Vasıfsız
Finansman	Finans piyasası gelişmiş	Az gelişmiş, devlet kontrolünde
Piyasa Araştırması	Verileri toplamak kolay	Veri toplamak zor ve pahalı
Reklam	Yayın aracı çok, sınırlama az	Yayın araçları sınırlı
Para	Kendi ülkesinin parası kullanımda	Bir para biriminden diğerine değişim gerekli, değişen kurlar ve devlet sınırlandırmaları sorun yaratıyor
Ulaşım/İletişim	İyi	Genelde yetersiz
Kontrol	Pek yok	Kötü; merkezileşmiş, işlemeyen kontrol
Sözleşmeler	İki taraf için bağlayıcı	Taraflardan birisi memnun kalmazsa hükümsüz kılabilir
İş İlişkileri	İşçi çıkarmak kolay	Çoğunlukla işçileri işten çıkaramaz, toplu sözleşmeden çok politik görüş önemli
Ticari Engeller	Yok	Çok önemli ve yaygın

Kaynak: Çatalca, H. (1993). Çokuluslu Şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Karşılaştığı Engeller ve Fırsatlar. *Yönetim Dergisi*, 4 (14), s. 32.

2.8. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YATIRIM YAPMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çok uluslu şirketler, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının belirleyicisi durumundadır. Bu şirketlerin hedefi, dünya genelinde karlı bölgelere girip daha çok kazanç sağlamaktır (Ulaş, 2008: 78).

Yatırım gerçekleştirmek üzere genel olarak dört neden vardır. Bunlar; doğal kaynaklara sahip olmak, yeni piyasalara erişmek, rasyonelleştirme vasıtasıyla dış üretimi yeniden yapılandırmak ve stratejik öneme sahip olan kaynaklardan faydalanmak şeklindedir. Bu nedenler, genel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bahsedilen ilk üç neden, temelde aktif değerlendirmeyi içermektedir. Dolayısıyla yatırımda bulunan firmanın ana hedefi, mevcut aktiflerini kullanmak suretiyle iktisadi getiri sağlamaktır. Dördüncü sebep ise, firmanın mevcut aktiflerine yenilerini eklemek şeklindedir (Dunning vd., 1988: 426).

Gelişmiş ülkelerin pazarlarında yaşanan satış azalmasına karşılık, riski düşürmek üzere şirketler farklı ülkelerin piyasalarında ürün ve hizmetlerini satma yoluna gitmektedir. Çok uluslu şirketler, faaliyet alanlarını geliştirmekte olan ülkelere doğru kaydırarak, bu ülkelerde fason üretim yapabilmekte ve böylece üretime ilişkin maliyetleri düşürebilmektedir. Çok uluslu şirketlerin farklı ülkelerde yatırımlara yönelmelerinin nedeni, küresel ekonominin karmaşıklığı ve farklı avantajların bulunması şeklindedir. Bu bağlamda birtakım faktörler çok uluslu şirketlerin yatırım kararlarını etkilemektedir. Bu faktörler; tedarik faktörleri, talep faktörleri ve politik faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Ulaş, 2008: 81). Bahsi geçen faktörler Tablo 2.3'te görülebilmektedir.

Tablo 2.3 Çok Uluslu Şirketlerin Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler

Tedarik Faktörleri	Talep Faktörleri	Politik Faktörler
Üretim maliyetleri	Müşteriye erişmek	Ticari engellerden kaçmak
Lojistik	Pazarlama avantajı	Ekonomik gelişme teşvikleri
Kaynakların uygunluğu	Rekabet üstünlüğü	
Teknolojiyi elde etmek	Müşteri mobilitesi	

Kaynak: Ulaş, D. (2008). AB'ye Yönelen Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Çok Uluslu İşletmelerin Üretim Yeri Seçim Kararları. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 8 (2), s. 81.

Çok uluslu şirketlerin yatırım stratejilerinde, istikrarlı yatırım alanı temel unsurlardan birisidir. Bu doğrultuda, yatırım kararlarının önemli bir bileşeni şeklinde ev sahibi ülkeye ilişkin risk algısı ortaya çıkmaktadır. Hükümet istikrarı, yatırım kararları ile yatırımların

devamlılığını etkilemektedir. Pozitif, etkili ve netice verici stratejilerin sürdürülebilirlik gücüne hükümet istikrarı denilmektedir (Dökmen ve Aysu, 2010: 3031).

2.9. ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN TEMEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2.9.1. Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazarın Seçimi

Pazar bölümlendirme bütün işletmeler açısından önem arz eden bir konu niteliğindedir. Pazar bölümlendirme, pazardaki farklı bölümler için farklı pazarlama programlarının uygulanması ve geliştirilmesini içermektedir (Blattberg, Buesing and Sen, 1976: 17).

Pazar bölümlendirme, müşterilerin gereksinimleri, arzuları ve davranışlarının farklı olduğu göz önünde bulundurularak, her bir pazar bölümü hususunda değişik pazarlama karması uygulamalarının sağlanması noktasında pazarın farklı bölümlere ayrılmasıdır (Kotler, 1999: 354).

Pazar bölümlendirme dört farklı düzeyde oluşabilmektedir. Pazar bölümlendirmenin düzeyleri şu şekilde ifade edilmektedir (Kotler, 2000: 256-261):

- *Bölüm Pazarlaması*: Bir pazar bölümü, benzer arzulara, satın alma gücüne, satın alma tutum ve/veya davranışına sahip büyük ve belirli bir gruptan oluşmaktadır. Bu grup, aynı veya benzer coğrafi bölgelerde yaşamaktadır.
- *Niş Pazarlama*: Oldukça dar Pazar bölümlerini betimlemektedir. Son derece dar olarak tanımlanan bir grubun gereksinimleri, bölüm pazarlaması ile etkin bir şekilde karşılanamamaktadır. Niş pazarlama uygulamasının yapılmasında en önemli sebep, kitle pazarlaması kapsamında belirli niş bölümlerde yaşayan tüketicilerin gereksinimleri ve arzularının en yüksek düzeyde karşılanması olasılığının neredeyse imkânsız olmasıdır.
- *Yerel Pazarlama*: Yerel bir pazardaki tüketicilerin gereksinimleri ile arzularının karşılanmasını ifade etmektedir. Bu doğrultuda yerel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin demografik yapıya ve bu bölgelerde yaşayan insanların yaşam tarzlarına ilişkin farklılıkları, bölgesel farklılıkları gözlemlemek suretiyle göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir.

- *Bireysel Pazarlama*: Bu bölümlendirme düzeyinde, en yüksek pazar bölümü sayısı, pazardaki toplam alıcı sayısına eşit durumdadır. Alıcı sayısının sınırlı durumda olduğu pazarlarda, bireysel pazarlama uygulamaları kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir.

Pazar bölümlendirmenin yalnızca tek bir yolu yoktur. Pazarlamacıların farklı bölümlendirme değişkenlerini tek başına veya birlikte olarak denemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, Pazar bölümlendirme; coğrafi bölümlendirme, demografik bölümlendirme, psikografik bölümlendirme ve davranışsal bölümlendirme şeklinde gruplandırılmaktadır (Kotler, Armstrong, Saunde and Wong, 1999: 379-397; Dibb and Simkin, 1991: 6):

- *Coğrafi Bölümlendirme*: Farklı coğrafi birimlerin ulus, devlet, bölge, şehir vb. değişkenler çerçevesinde bölümlendirilmesidir. İşletmeler bir veya daha fazla coğrafi bölgede, hatta tüm bölgelerde faaliyet gösterebilmektedir. Burada önem arz eden husus, tüketicilerin gereksinimleri ve arzuları kapsamında coğrafi farklılıkların gö önünde bulundurulmasıdır. Bu doğrultuda, coğrafi bölümlendirmenin en kolay ve eski bölümlendirme türü olduğu ifade edilebilir.
- *Demografik Bölümlendirme*: Bu bölümlendirme türü bakımından pazar, cinsiyet, yaş, aile yapısı, gelir seviyesi, aile yaşam döngüsü, iş, eğitim düzeyi, ırk vb. değişkenler çerçevesinde bölümlere ayrıştırılabilmektedir.
- *Psikografik Bölümlendirme*: Bu bölümlendirme türü, pazarın sosyal sınıf, yaşam tarzı, kişilik özellikleri gibi değişkenler çerçevesinde bölümlere ayrıştırılması ile ilintilidir.
- *Davranışsal Bölümlendirme*: Tüketiciler, bu bölümlendirme türü kapsamında ürün bilgisi, tutum, beklenen yarar, satın alma davranışı vb. değişkenler çerçevesinde bölümlere ayrıştırılabilmektedir.

İşletmeler tarafınca hedef pazarın seçilmesi, işletmenin stratejik pazarlama planlaması çerçevesinde gerçekleştirilen bir yönetim fonksiyonudur. Bu doğrultuda, hedef pazarın seçilmesi işletmelerde pazarlama yönetiminin en önemli hedefleri arasında yer almaktadır (Örücü, 2007: 146). Hedef pazarın seçimi, muhtemel pazar bölümlerinin belirlenmesinin ardından, en uygun pazar bölümünün seçilmesine dayanan bir pazarlama stratejisidir. Hedef pazarın seçilmesinin nedeni, işletmelerin rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteriyor olmalarıdır (Karafakıoğlu, 2012: 40).

Hedef pazarın seçilmesinde uygulanabilecek olan temel olarak üç stratejinin varlığından bahsedilebilir. Bu stratejiler; farklılaştırılmamış pazarlama, farklılaştırılmış pazarlama ve odaklanmış pazarlama şeklindedir (Süer, 2014: 182).

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi kapsamında işletmeler, yalnızca bir ürün üretmekte ve bu bağlamda yalnızca tek bir pazarlama programı uygulamaktadır. Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi, aynı zamanda kitlesel pazarlama şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu pazarlama stratejisini uygulayan işletmeler, tüketicilerin farklılaşan gereksinimlerini ve taleplerini göz önünde bulundurmamaktadır (Süer, 2014: 182). Bu doğrultuda işletmeler, tüm pazarlara aynı pazarlama karması ile odaklanmaktadır (Ecer ve Canitez, 2004: 155).

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde işletmeler, pazar bölümlerinin tamamı veya birçoğunda faaliyette bulunmayı tercih etmekte ve her bir Pazar bölümü hususunda değişik ürün ve/veya pazarlama programları geliştirme yoluna gitmektedir (Kotler, 2000: 201-202).

Literatürde tek bölüm stratejisi şeklinde de adlandırılmakta olan odaklanmış pazarlama, işletme kaynaklarının kısıtlı olması durumunda uygulanabilecek bir strateji niteliğindedir (Süer, 2014: 184). İşletme kaynaklarının kısıtlı olması halinde işletmeler, geniş bir tüketici kitlesine hitap etmek üzere bir veya birkaç pazar bölümünde faaliyette bulunmayı ve böylece bu pazar bölümlerinde büyük bir pazar payı elde etmeyi tercih etmektedir. Bu bağlamda, bu gibi işletmeler kaynak kaybını engellemek, ellerindeki mevcut kaynaklarla pazarda iyi bir konuma sahip olmak üzere belirli pazarlara odaklanmak maksadıyla çaba sarf etmektedir (Kotler, 2000: 204).

Çok uluslu şirketler, gerçekleştirdikleri pazar araştırmaları neticesinde milli kültürlerle ilişkin edindikleri bilgilere dayanarak suretiyle faaliyette bulunacakları milli pazarlar hakkında karar vermektedir. Bu doğrultuda, çok uluslu şirketlerin faaliyette bulunacakları hedef pazarın seçilmesi, belli birtakım safhalar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu safhalar şu şekildedir (Küçükaslan-Ekmekçi, 2013: 1991):

- *Aday Ülkelerin Belirlenmesi:* Bu safhada çok uluslu şirketler tarafınca faaliyette bulunulması muhtemel olan aday ülkeler tespit edilip listelenmektedir. Bu listede, dünyada bulunan bütün ülkeler yer alabilmektedir.

- *Ön Eleme*: Bu safhada hazırlanan listenin içinde yer alan aday ülkelerin siyasi istikrarı, coğrafi mesafesi, iktisadi gelişimi vb. faktörlerin göz önünde bulundurulması suretiyle ön eleme gerçekleştirilmektedir.
- *Detaylı Eleme*: Bu safhada başta kültürel farklılıklar olmak üzere ülkelerin pazarlarının büyüklüğü, büyüme hızları, pazarlarda bulunan rekabetin yoğunluğu, ülkelerdeki pazara giriş engelleri vb. pek çok faktörün araştırılması suretiyle ülkelerin arasında ayrıntılı bir eleme gerçekleştirilmektedir.
- *Hedef Pazarın Seçilmesi*: Bu son safhada çok uluslu şirketlerin yaptıkları araştırmalar çerçevesinde, şirketlerin kendi amaçlarıyla en uyumlu olan ülke ya da ülkeler seçilmekte ve şirketler faaliyetlerini bu ülkelere yönlendirmektedir.

Çok uluslu şirketler, faaliyet gösterecekleri ülkelere ilişkin pazarları seçerken, genel olarak daha evvelden faaliyet göstermiş oldukları ve bu doğrultuda tecrübe edinmiş oldukları ülkelerle benzerlik arz eden ülkeleri seçme eğiliminde bulunmaktadır (Küçükaslan-Ekmekçi, 2013: 1991). Bu durum, çok uluslu şirketlerin hedef pazar seçimi noktasında kültürel farklılıklara özel bir önem vermekte olduklarını göstermektedir.

Günümüzde pazarlama aktivitelerinin özünde öncelikle tüketicilerin arzu ve gereksinimlerinin saptanması, sonrasında saptanan bu arzu ve gereksinimlerin karşılanması bulunmaktadır (Aydın, 2007: 111). Bu doğrultuda faaliyetlerini uluslararası alana taşıma arzusunda bulunan şirketlerce yapılması gerekli olan ilk eylem, doğrudan uluslararası pazarlara giriş yapmanın aksine, uluslararası pazar çevresinin etkin şekilde analiz edilmesi suretiyle kültürel farklılıkların ortaya çıkarılmasıdır (Cengiz, Gegez, Arslan ve Pirtini, 2003: 15).

2.9.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Çok uluslu işletmelerin kültürel farklılıklarla başarılı biçimde uyumluluk sağlamaları ve uluslararası piyasalarda başarı elde etmeleri hususunda almaları gerekli olan önemli kararlar vardır. Bu kararlar; hedef pazarın seçilmesi, hedef pazarla uyumlu pazara giriş stratejisinin tespit edilmesi ve hedef pazarla ilgili uygun pazarlama stratejisinin meydana getirilmesi şeklindedir. Bu çerçevede şirketler, yurt dışında gerçekleştirdikleri pazar analizinin neticesinde faaliyette bulunacakları hedef pazar seçimlerinin ardından bu pazarlara en uygun ne şekilde girecekleri sorusu ile karşılaşmaktadır (İlter ve Deveci, 2013: 69).

Çok uluslu işletmeler, ürünleri ile hizmetlerini uluslararası pazarlarda satmaya karar verdikten sonra pazarlarını seçmekte, bu doğrultuda hedef pazara ilişkin gelişmeler, fırsatlar ve hedef pazarda yer alan rakiplerle ilgili yeterince bilgi edinerek, hedeflenen pazarlara giriş hususunda en doğru yolu bulmaya çalışmaktadır (Benli, 2006: 7).

Çok uluslu işletmelerin hedefledikleri pazarlara giriş noktasında değerlendirebilecekleri pek çok farklı uluslararası pazara giriş seçeneği bulunmaktadır (Karafakıoğlu, 2000: 185). Lakin işletmelerin bu seçeneklerden birisini rastgele olarak değil, birtakım etmenleri göz önünde bulundurmak suretiyle belli bir program kapsamında gerçekleştirmeleri gereklidir (Özgen ve Özseven, 2012: 2). Uluslararası pazarlara girişe ilişkin uygun yöntem seçilirken, tercih edilen ülkede bulunan risk, kültürel farklılıklar, ülkenin sahip olduğu fiziki imkanlar, şirketin sahip olduğu imkanlar bu etmenler arasında yer almaktadır (Günay, 2005: 90).

Çok uluslu işletmelerin hedef pazarlara giriş seçenekleri birbirinden farklılaşıyor olsa da, işletmeler uluslararası pazarlara giriş kararını şu 3 üç yaklaşımdan birini seçmek suretiyle verebilmektedir (Cengiz vd., 2003: 20-21):

- *Tek Tip Yaklaşım:* İşletmelerin yabancı piyasalara aynı pazara giriş stratejisiyle girmelerini belirtmektedir. Bu bağlamda işletmeler, hedefledikleri bütün pazarlara ihracat yöntemiyle giriş yapmak suretiyle pazarların birbirlerinden farklılaşmakta olan iç dinamiklerini göz ardı etmektedir. Bu doğrultuda bu yaklaşım, çok uluslu işletmelere uzun dönemde negatif şekilde yansıyabilmektedir. Zira işletmeler, uzun dönemde önlerine çıkmakta olan pazar fırsatlarını yanlış bir yöntem seçtiğinden değerlendirememekte veya tek bir yönteme bağlı kaldığından pazarın işletmeye sunmakta olduğu bütün imkânlardan faydalanamayabilir.
- *Pragmatik Yaklaşım:* İşletmelerin hedef piyasalara öncelikli şekilde en az risk barındıran giriş stratejisi ile girerek, zaman içinde bu yöntemin yetersiz kaldığını ya da karlılığını kaybettiğini gördüğü takdirde, değişik pazara giriş stratejisine geçebileceğini belirtmekte olan yaklaşımdır. Bu giriş türünün işletmelere sunmakta olduğu en önemli avantaj, işletmenin düşük bir riskle piyasaya yönelik ayrıntılı bilgi toplamaksızın, dolayısıyla zaman ve kaynak kaybı olmadan işletmelere kar imkânı sunuyor olmasıdır. Lakin bu yaklaşım, her daim işletmelerin seçmekte oldukları en etkili yöntem konumunda bulunmamaktadır. Nitekim işletmeler değişik bir giriş stratejisi ile pazardaki olanakları daha etkin biçimde değerlendirebilmektedir. Bu

doğrultuda, seçilmiş olan giriş türü işlese de, en etkin ya da en doğru yöntem olmayabilmektedir.

- *Stratejik Yaklaşım:* İşletmelerin hedef pazara giriş hususunda alternatif bütün metotları sistematik biçimde değerlendirerek, karşılaştırmasını yaptıktan sonra, en doğru metodu tercih etmeleri anlamına gelen yaklaşımdır. İşletmeler en doğru metodu seçerken pek çok etmeni değerlendirmektedir. Bu etmenler işletmenin mevcut kaynakları, katlanmayı planlamakta olduğu risk seviyesi, kar dışı pek çok amaç şeklinde sıralanabilse de, işletmeler genelde belli bir zaman kısıtı altında en çok karı getirecek strateji üzerinde odaklanmaktadır.

Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, ihracata dayalı giriş, sözleşmeye dayalı giriş ve yatırıma dayalı giriş biçiminde temel olarak 3 gruba ayrılmaktadır (Cengiz vd., 2003: 23). Aşağıda bu yöntemler ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.9.2.1. İhracata Dayalı Giriş Stratejileri

İşletmelerin kendi ürettikleri veya diğer bir işletmeye ait olan ürün ve hizmetleri dış pazarlara taşımak suretiyle satışını yapmaları şeklinde isimlendirilmekte olan ihracat, uluslararası pazarlara girmenin en kolay yöntemi şeklinde görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin pek çoğu uluslararası pazarlara öncelikle ihracat aracılığıyla girmeyi tercih etmektedir (Cengiz vd., 2003: 29). Özellikle uluslararası pazarlara giriş noktasında deneyimi bulunmayan şirketler açısından en kolay yöntem şeklinde değerlendirilmektedir (Günay, 2005: 90).

İhracat, bir ülkede üretimi gerçekleştirilen ürünlerin yabancı bir ülke ya da ülkelerde satılmasıdır. İhracatın en önemli özelliği, en az riskli yöntem olması olup, bir diğer özelliği ise ihracatı gerçekleştiren şirketin yönetiminde değişim gerçekleştirilmesinin gerekli olmamasıdır. Bir diğer özellikse, diğer aktivitelere ağırlık verilmesidir (Özalp, 2013: 20).

İhracat yöntemi, çok uluslu işletmeler için hem milli ekonomi hem de uluslararası işletme menfaatleri anlamında pek çok avantaj ve dezavantajı beraberinde getirmektedir. Nitekim ihracat, çok uluslu işletmelere diğer uluslararası pazarlara giriş yöntemlerine kıyasla en düşük riskle uluslararası pazarlara girme imkânı tanımaktadır. Dış pazarların daha etkin biçimde tanınması noktasında yardıma bulunarak çok uluslu işletmelerin bu dış pazarlarda göstermeyi arzuladığı diğer aktivitelere zemin hazırlamaktadır (Koparal, 2004: 76). Bunun

yanında ihracat, işletmelerin yönetim yapıları ile ürettikleri ürün ve hizmetlerin bileşimi hususunda pek fazla değişiklik yapmadan ölçek ekonomisinden faydalanma olanağı sunmaktadır (Cengiz vd., 2003: 29).

İhracat yönteminin yukarıda sayılmış olan avantajları yanında çeşitli dezavantajları da vardır. Milli pazarlarda ihraç ürünlere uygulanmakta olan tarife ve kotalar, bu pazarlara ihracat aracılığıyla girmekte olan işletmeleri negatif şekilde etkilemektedir. İhracat yöntemi, işletmelere belirli taşıma maliyetleri yüklemektedir (Koparal 2004, s. 30).

İhracat yönteminin temel olarak iki türü bulunmaktadır. Bunlar, dolaylı ihracat ve doğrudan ihracat şeklindedir.

2.9.2.1.1. Dolaylı İhracat

İşletmelerin ürettikleri ürünler ile hizmetleri kendi ülkelerinde faaliyet gösteren aracı şirketler vasıtasıyla dış pazarlara satmaları, dolaylı ihracat şeklinde isimlendirilmektedir (Türk ve Süngü, 2004). Dolaylı ihracat, yurt içindeki bağımsız aracılar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem genel olarak ihracat faaliyetinde bulunmayı arzulayan fakat bu hususta yeterince kaynağı bulunmayan ve tecrübesi olmayan şirketlerce tercih edilmektedir (Benli, 2006: 8).

Uluslararası pazarlara yeni açılan ve doğrudan ihracatta bulunma imkânı kısıtlı olan işletmeler, dolaylı ihracat yönteminden faydalanmaktadır. Dolaylı ihracat, işletmelerin kendi ülkelerindeki aracı şirketlerle yapıldığından, yerel satış işlemleriyle benzerliğe sahiptir (Cengiz vd., 2003: 32-33).

İşletmelerin dolaylı ihracat için kullanmakta oldukları aracılar; ihracat acenteleri, ihracat ticaret şirketleri, ihracat yönetim şirketleri, ihracat tüccarları ve komisyoncuları şeklinde ifade edilebilir. İhracat hacmi artış gösteren işletmeler, zaman içerisinde doğrudan ihracata yönelmektedir. Ancak dolaylı ihracat aracılığıyla, kaynakları yetersiz durumdaki ihracat tecrübesi bulunmayan şirketler yabancı pazarlara ürünlerini pazarlayabilmektedir. Bununla beraber, dolaylı ihracatın riski düşüktür. Ancak dolaylı ihracatlar yapılan faaliyetlerde kar marjı düşük düzeydedir. Şirketin pazarlamaya ilişkin denetimi zayıf düzeydedir ve dağıtım kanalı uzundur. Ayrıca üreticiyle tüketici arasında doğrudan bir ilişkinin kurulması da mümkün değildir (Benli, 2006: 10).

Dolaylı ihracat yönteminin işletmelere sağlamakta olduğu çeşitli avantajlar ve dezavantajlar vardır. Bu avantajlar ile dezavantajlar Tablo 1’de görülebilmektedir.

Tablo 2.4 Dolaylı İhracatın Avantajları ve Dezavantajları

	Dolaylı İhracat
Avantajlar	Düşük risk
	Kısıtlı kaynak kullanımıyla piyasaya giriş
	Esneklik
	Maliyet tasarrufu
Dezavantajlar	İhracat işlemleri ile dış pazarlarda düşük denetim olanağı
	Fırsat kaybı potansiyeli
	Düşük kapasite kullanımı
	Dış pazarla temas eksikliği

Kaynak: Küçükaslan-Ekmekçi, A. (2013). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, S. A. Öztürk ve N. F. Ersoy (Eds.), *Küresel Pazarlama* içinde, ss. 74-99. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 79; Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M. ve Pirtini, S. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları, s. 33.

2.9.2.1.2. Doğrudan İhracat

İşletmelerin yurt içinde herhangi bir aracı şirketten faydalanmaksızın ürettikleri ürün ve hizmetleri doğrudan doğruya hedeflemiş oldukları pazarlara eriştirmelerine doğrudan ihracat ismi verilmektedir. Uluslararası pazarlara ihracatla giren işletmeler, ilk olarak ürettikleri ürün ve hizmetleri dolaylı şekilde yurt dışına satmayı yeğleseler de, sonrasında artış gösteren ihracatları doğrultusunda doğrudan ihracat yöntemine yönelmektedir (Karafakioğlu, 2000: 188).

Aracı kullanmaksızın ürünlerin doğrudan yabancı ülkelerde satılması faaliyetine verilen isim olan doğrudan ihracatta ihracatı gerçekleştiren şirket, ürünlerini uluslararası pazarda doğrudan satmaya ilişkin bütün aktiviteleri kendisi üstlenmektedir (Özalp, 2013: 21).

Doğrudan ihracat genelde dış pazarlara bağlılığı yüksek düzeyde olan büyük ölçekli işletmeler tarafınca tercih edilmektedir. Zira doğrudan ihracat yöntemiyle işletmeler, ihracatlarını yerli aracılardan faydalanmaksızın ya kendileri gerçekleştirmekte veya hedef pazarda faaliyet gösteren aracı şirketlere başvurmak suretiyle ürün ve hizmetlerine kolayca alıcı bulunmasını sağlamaktadır (Cengiz vd., 2003: 37-38).

Doğrudan ihracatta şirket, bir aracı kullanmaksızın dış pazarlara girebilmektedir. Bu hususta şirketin ihracat birimi kurması gereklidir. Doğrudan ihracat vasıtasıyla şirket, ihracatın bütün safhalarını denetimi altında tutabilmekte ve alıcılarla daha yakın ilişkilerde bulunabilmektedir. Aracı olmadığından kar marjı doğrudan ihracatta dolaylı ihracata göre

yüksek olmaktadır. Lakin doğrudan ihracatta şirkete daha fazla görev düşmekte olup, doğrudan risklerin seviyesi de yükselmektedir (Benli, 2006: 10).

Doğrudan ihracat yönteminin de işletmelere sağlamakta olduğu birtakım avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır. Bu avantajlar ile dezavantajlar Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.5 Doğrudan İhracatın Avantajları ve Dezavantajları

	Doğrudan İhracat
Avantajlar	İhracat işlemleri ile pazarları yüksek denetim olanağı
	Yüksek satış imkânına bağlı şekilde yüksek kar fırsatı
	Dış pazarlarla ilintili bilgi birikimine bağlı şekilde değişik stratejilere yönelme imkânı
Dezavantajlar	Aracı kurumdan faydalanılmamasına bağlı şekilde satış örgütü maliyetleri
	Dış pazarlarda gümrük ve tarifelerden doğrudan etkilenme

Kaynak: Küçükaslan-Ekmekçi, A. (2013). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, S. A. Öztürk ve N. F. Ersoy (Eds.), *Küresel Pazarlama* içinde, ss. 74-99. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 79; Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M. ve Pirtini, S. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları, s. 38.

2.9.2.2. Sözleşmeye Dayalı Giriş Stratejileri

İşletmeler zaman içerisinde uluslararası pazarlarda edindikleri deneyimlere dayanmak suretiyle yurt dışında faaliyette bulunan çeşitli işletmelerle sözleşmeye dayalı işbirliği gerçekleştirerek yurt dışında üretim gerçekleştirme eğiliminde bulunmuşlardır (Küçükaslan-Ekmekçi, 2013: 80). Bu doğrultuda çok uluslu işletmeler sözleşmeye dayalı şekilde işletmelerle lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları gibi yöntemlerle dış pazarlarda üretim yapabilmektedir.

2.9.2.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, ulusal ya da uluslararası pazarlarda belli bir pazar payına sahip ve markalaşmış şirketlerce tercih edilmekte olan bir yöntemdir (Günay, 2005: 90). Lisans anlaşmaları, işletmelerin uluslararası piyasalarda faaliyette bulunmak maksadıyla sahip oldukları endüstriyel veya ticari uzmanlığı belirli bir bedel doğrultusunda uluslararası piyasalarda faaliyette bulunan işletmelere kiralanması ya da satılmasıdır. İşletmelerin aralarında uzlaşmaya varmak suretiyle imzaladıkları lisans anlaşmasında, lisans veren (lisansör) ve lisans alan (lisansiye) şeklinde iki taraf vardır. Lisansör, “royalti” ismi verilmekte olan bir lisans ücretinin karşılığı olarak, lisansiye şirkete kendisine ait durumdaki ürün patenti, teknik uzmanlık, marka ismi, telif hakkı, ticari sır, kalite kontrol, üretim bilgisi, pazarlama yöntemi,

ticari unvan, ürün formülü, dizayn ve yönetim hizmetlerinden biri ya da birkaçını kiralamakta veya satmaktadır. Bu şekilde lisansör şirket, uluslararası alanda faaliyette bulunma olanağı bulmakta; lisansiye şirket ise, belirli bir teknik yetkinliği edinmektedir. Bununla birlikte, taraflar kendi aralarında anlaşmak suretiyle “royalti” yerine “barter” ismi verilmekte olan, karşılıklı şekilde patent ve üretim bilgilerini kullanmaları yoluyla da lisans anlaşmaları imzalayabilmektedir (Cengiz vd., 2003: 53).

Lisans veren taraf ile lisans alan tarafın lisans anlaşması aracılığıyla üretim gerçekleştirmesindeki amaçları Akat (2012: 157) şu şekilde ifade etmektedir:

- Ürün ve hizmet pazarlamasında taktik ve stratejiler ile rakiplerine kıyasla üstünlük sağlamak,
- Lisans veren tarafın marka adı ile teknolojisini kullanmak suretiyle kar sağlamak,
- Ar-Ge ve teknik bilginin paylaşılması,
- Lisans alan tarafın yer aldığı pazarlardaki iktisadi gelişimin arttırılması.

Lisans anlaşmasının temelde iki türü bulunmaktadır. İlk tür, mevcut teknoloji lisansı ismi verilmekte olan, lisans veren tarafınca lisans alana yalnızca anlaşmanın yapılmış olduğu tarihteki teknolojisinden faydalandırmasına hak tanımakta olan lisans anlaşmasıdır. İkinci lisans türüyse, mevcut ve gelecek teknoloji lisansıdır. Bu lisans anlaşması türü, lisans veren tarafınca lisans alana anlaşmanın yapılmış olduğu tarihteki teknoloji ile anlaşma boyunca geliştirilecek teknolojilerden faydalanma imkanı vermektedir (Cengiz vd., 2003: 58).

Lisans anlaşmalarının çok uluslu işletmeler açısından çeşitli avantajları bulunmaktadır. Öncelikle lisans anlaşmaları çok uluslu işletmelere, ortak girişim, doğrudan yabancı yatırım vb. diğer pazara giriş stratejilerine kıyasla daha düşük risk, sermaye ve maliyet ile hızlıca kâr imkânı tanımaktadır. Bununla birlikte, yerel piyasalara girişte hem milliyetçi politikalar ile hem de gümrük tarifeleri ve diğer ithalat kısıtlamaları gibi engellemelerle karşılaşmadan uluslararası piyasalara yatırım olanağı sunmaktadır. Ayrıca dış pazarlarda ücretsiz reklam imkanı sunmak suretiyle, işletmenin markasının değişik ürünlerde kullanılmasına imkan vermekte ve farklı sektörlerden kazanç edinilmesine aracılık etmektedir. Bunun yanında, lisans anlaşmalarıyla işletmeler bir taraftan markanın dış pazarlarda taklidini engellerken, diğer taraftan lisans alan işletmelerin kendi ürünleri üzerindeki iyileştirme ve geliştirmelerinden faydalanabilmektedir (Cengiz vd., 2003: 54-55).

Lisans anlaşmalarının avantajları yanında çeşitli dezavantajları da mevcuttur. İşletmelerin lisans anlaşmalarıyla çok uluslu şirketlere verdikleri bilgiler zaman içerisinde pazarda rakiplerin belirmesine sebebiyet verebilmektedir. Bununla beraber, lisans anlaşmaları işletmelere en düşük düzeyde kar imkânı sağlamakta olan sözleşmeye dayalı uluslararası pazara giriş stratejisi durumundadır. Bunun yanında lisans alan şirketlerin, ödedikleri lisans ücretini ürünün fiyatına yansıtmaları neticesinde, satışlar negatif yönde etkilenebilmektedir. Lisans veren işletmenin, lisans alan şirketi etkili biçimde denetlememesi halinde, şirket pazara gereken önemi vermeyebilmekte ve bu durum ürünün satışlarına negatif şekilde yansıyabilmektedir. Lisans alan şirketlerin ülkelerinde bulunan kanuni engeller, lisans anlaşmalarının feshini zorlaştırabilmektedir. Lisans alan işletmelerin, ürün kalitesi noktasında gereken standardı yakalamaması durumunda, lisans veren işletmenin marka imajı da sarsılabilmektedir. Lisans veren işletmenin uluslararası pazarlara ilişkin etkileşiminin azalması suretiyle, ilgili pazarlarda yönetim ve denetim imkânı daralabilmektedir. Lisans anlaşması gerçekleştirilen işletmelerin faaliyette bulundukları ülkede ilgili ürünü üretmekte olan rakip şirketlerin olması halinde, pazara giriş tehlikeli olabilmektedir (Cengiz vd., 2003: 56-57).

2.9.2.2.2. Franchising

Franchising, şirketlerin bilgi ve teknolojilerinin diğer pazarlar ve ülkelere transfer edilmesi; ürünleri, hizmetleri ve marka adlarını belirli zaman ve koşullar altında belli bir ücret karşılığı olarak başka yatırımcılara kullandırma hakkını vermesine verilen isimdir (Arslan, 2006: 2).

Franchising uygulaması ilk olarak ABD’de başlamış, ardından son yıllarda tüm dünyada yayılmıştır. Bu uygulamanın kısa zaman içerisinde yayılması noktasında etkili olan iki temel sebep vardır. İlki, üretim sektöründen hizmet sektörüne doğru kayıştır. Nitekim franchising, hizmet sektöründe sıklıkla rastlanmakta olan bir pazara giriş yöntemidir. İkincisiyse, franchisingin iş deneyimi bulunmayan ancak elinde belirli bir sermayesi bulunan girişimciler açısından rahat bir iş imkanı sunuyor olmasıdır (Cengiz vd., 2003: 69-70).

Franchising, franchise veren ile franchise alan arasında gerçekleşmekte olan, franchise veren tarafın franchise alan tarafa belli bir ödeme karşılığı olarak iş yapma olanağı tanıdığı karşılıklı bir anlaşma niteliğindedir (Akturan, 2008: 638). Franchising, bir şirketin diğer bir şirkete “royalti” ismi verilmekte olan bir ücret ya da satışlarının belirli bir yüzdesine karşılık

olarak ürettiği ürün ve hizmetlerini satma, markası ile formatından faydalanma hakkı tanıyan bir uluslararası pazara giriş türüdür (Cengiz vd., 2003: 78). Franchising anlaşması, gelişmiş üretim ve pazarlama sistemiyle ticari markaya sahip durumdaki franchise veren (Franchisor) firma ile bu firmanın markası ve işletme sisteminden faydalanma arzusu bulunan franchise alan (franchisee) şirket arasında yapılmaktadır (Aslanoğlu, 2007: 74-75).

Franchising vasıtasıyla franchise veren tarafın franchise alan tarafa vermekte olduğu imtiyaz, franchise veren tarafın ürününü satma, markasını kullanma, üretim ve pazarlama yöntemlerinden faydalanma veya genel mağaza yönetimi tekniklerinden yararlanma biçiminde değerlendirilebilmektedir (Ünusan, Pirtini ve Bilge, 2004: 3).

Lisans anlaşmaları ile franchising arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Lisans anlaşmasının konusu ürünler ya da yalnızca bir ürün hakkında olabilmektedir, franchisingte ise anlaşmanın konusu bütün franchise paketinin içinde yer alanlardan meydana gelmektedir. Bunun yanında, lisans anlaşmasındaki taraflar, franchising anlaşmasındaki taraflara kıyasla mali bakımdan daha kuvvetli ve güçlüdür. Ayrıca, lisans anlaşması, franchising anlaşmasına kıyasla daha uzun dönemlidir. Nitekim lisans anlaşmasının süresi 16 ve 20 yıl arasında değişim gösterirken, franchising anlaşmasının süresiye genelde 5 yıldır, ancak tarafların anlaşması halinde bu süre 10 yıla çıkabilmektedir. Bununla beraber, franchising anlaşmalarında denetim mekanizması lisans anlaşmalarına kıyasla daha katı durumdadır. Son olarak, lisans anlaşmaları pazarlığa açık olup, taraflar uzun müzakerelerin ardından anlaşmaya varmaktadır. Franchising anlaşmalarında ise kurallar franchise veren firma tarafınca net biçimde belirlendiğinden, pazarlığa kapalı durumdadır (Cengiz vd., 2003: 78-79).

Franchising anlaşmalarının çok uluslu şirketler açısından birtakım avantajları mevcuttur. Franchising anlaşmaları, çok uluslu işletmelere hedefledikleri pazarlara diğerk yöntemlere kıyasla daha hızlı biçimde girme imkânı vermektedir. Çok uluslu işletmelere gündelik rutin ayrıntılara takılmak zorunda kalmadan uluslararası pazarlara açılma imkânı tanımaktadır. Ayrıca, franchising anlaşmaları ile çok uluslu işletmeler yerel pazarlara ilişkin bilgileri ile deneyimleri yüksek olan girişimcilerden faydalanarak dış pazarlarda faaliyet göstermenin güçlüklerini aşmaktadır (Cengiz vd., 2003: 76).

Franchising anlaşmalarının avantajları yanında çeşitli dezavantajları da vardır. Franchising anlaşmalarıyla uluslararası pazarlara açılmayı arzulayan işletmeler, uluslararası pazarlarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde sermaye sahibi konumunda girişimci bulma noktasında

zorlanabilmektedir. Bununla birlikte, franchising anlaşmasında performans standartlarının sürdürülmesi son derece güçtür. Bunun yanında, franchising anlaşmasında franchise alan şirket, yerel pazarlarda bulunan kültürel farklılıklardan ötürü ürünlerde değişiklik gerçekleştirebilmektedir, bu durum ise şirketlere fazladan maliyet getirmektedir. Ayrıca, başarılı bir franchising anlaşmasının sonucunda özellikle gelişmekte olan ülkelerde markanın taklidi durumu yaşanabilmektedir (Cengi vd., 2003: 76).

2.9.2.2.3. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim, lisans anlaşmasıyla doğrudan yabancı yatırımın bir çeşit bileşimi neticesinde oluşan bir yöntemdir (Cengiz vd., 2003: 85). Bu yöntemde, bir işletme tarafından üretilen ürünler, başka bir ülkede faaliyette bulunan yerel bir şirkete sözleşme şartları altında imal ettirilmektedir. İşletme tarafından üretim başka bir ülkedeki yerel şirketlere yaptırılsa da, üretimi gerçekleştirilen ürünler o işletmenin kendi adına, üretimi yapan şirketin ülkesine, kendi ülkesine ve başka ülkelere pazarlayabilmektedir (Ecer ve Canitez, 2005: 25).

Sözleşmeli üretimde, ana işletme tarafından üretimi yapan şirkete, üretilen ürün başına belirli bir ödeme gerçekleştirilmektedir (Akyol, 2008: 342). Sözleşmeli üretim kapsamında üretim faaliyetinde bulunan şirketin, ürünün kalitesi ile önemli özelliklerini koruması zorunludur (Ecer ve Canitez, 2003: 117).

Sözleşmeli üretimin çok uluslu işletmelere sağlamakta olduğu birtakım avantajlar vardır. Sözleşmeli üretim sayesinde işletmeler üretimlerini farklı şirketlere devretmek suretiyle işgücü maliyeti, enerji maliyeti, lojistik maliyeti, depolama maliyeti gibi maliyetlere en aza indirgeyebilmektedir (Akyol, 2008: 342). Bunun yanında işletmeler, üretim faaliyetlerini yerel şirketlere yaptırmak suretiyle yerel piyasalarda üretime ilişkin gereken ilk kurulum maliyetlerinden kurtulmaktadır. Sözleşmeli üretimle işletmeler, birtakım milliyetçi hareketlerden etkilenmeden yerel piyasalarda pazarlama ve satış olanağına kavuşmaktadır. Sözleşmeli üretim kapsamında üretim faaliyetlerini başka şirketlere devretme yoluna giden işletmeler, pazarlama alanında uzmanlaşmaktadır (Cengiz vd., 2003: 87-88).

Sözleşmeli üretimin çok uluslu işletmeler açısından birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. İşletmelerin sözleşmeli üretim yöntemini tercih etmeleri durumunda, üretim konusunda “know-how” transferi, lisans anlaşması yöntemine kıyasla daha güç olabilmektedir. İşletmelerin üretim faaliyetlerini sözleşmeli üretimle değişik şirketlere devretmeleri, zaman içerisinde bu şirketleri piyasada yetkin kılmak suretiyle ana işletmeye

rakip durumuna getirebilmektedir. Bununla birlikte, sözleşmeli üretimle düşük işçi maliyetlerinden faydalanmayı arzulayan işletmeler, zaman içinde bu ücretler sebebiyle hem işçilerden hem de kamuoyundan tepki alabilmekte, bu durumsa işletmenin markasına negatif şekilde yansıyabilmektedir (Cengiz vd., 2003: 88-89).

2.9.2.2.4. Anahtar Teslim Projeler

Anahtar teslim projeler, aşağıda bahsedilecek olan yönetim sözleşmesi yönteminin özel bir formu niteliğindedir. Anahtar teslim projeler, çok uluslu işletmelerin uluslararası pazarlardaki yerel şirketler için üretim tesisinin inşası ve kurulumu, personelin eğitimi ve fabrikanın ilk aktivitelerini gerçekleştirmelerine dayanan bir yöntemdir. Yerel şirket bu şekilde fabrikanın ilk işletim tecrübesi ile beraber üretime yönelik gereken yetenek ve becerileri de içeren komple bir fabrika sistemi elde etmektedir (Mutlu, 1999: 118).

Anahtar teslim projeleri özellikle pahalı ve karmaşık üretim teknolojilerinden faydalanılan kimya, ilaç sanayi, petrol ve metal arıtımı vb. sektörlerde uygulanmaktadır (İlter ve Deveci, 2013: 82). Bununla birlikte bu yöntem, “fast food” firmalarının franchising uygulamaları kapsamında da sıklıkla kullanılmaktadır. Franchise veren işletme, franchise alana mağaza seçimi, lisans, iç donanımın temin edilmesi ve yerleşimi, personelin eğitimi vb. pek çok hizmeti bir arada vermektedir. Ayrıca bu yöntem, yerel ülkelere satılmakta olan dev projeleri de içermektedir (Cengiz vd., 2003: 102).

Anahtar teslim proje yönteminin çok uluslu işletmeler bakımından birtakım avantajları vardır. İşletmeler doğrudan yatırımla piyasaya giriş olanağı bulamadığı, doğrudan yatırımların yasak edildiği veya sınırlama getirildiği pazarlara anahtar teslim projeler ile girebilmektedir. Bununla birlikte anahtar teslim projeler işletmelere doğrudan yatırıma kıyasla son derece az bir risk yüklemektedir. Zira iktisadi ve siyasi açıdan istikrara sahip olmayan bir ülkede doğrudan yatırımda bulunan çok uluslu işletmeler, o ülkedeki iktisadi ve siyasi riskleri üstlenmek zorundadır (Cengiz vd., 2003: 103-104).

Anahtar teslim projelerin çok uluslu işletmeler açısından çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. İşletmelerin yerel pazarlardaki aktiviteleri anahtar teslim projenin sözleşmesinde yazan süre ile sınırlı durumdadır. Projenin tamamlanmasının ardından çok uluslu işletme yerel pazardan çekilmektedir. Ayrıca, anahtar teslim projeye beraber işletmeler, dış pazarlarda rekabet üstünlüğü edinmesine aracılık etmekte olan süreç ve teknolojilerle ilgili sırlarını projenin teslim edilmesi neticesinde yerel şirketlerle paylaşmak

zorunda kalmaktadır. Ancak bu paylaşımın sonucu olarak zaman içinde yerel şirketler bu alanda yetkin hale gelerek çok uluslu işletmenin rakibi durumuna gelebilmektedir. Bunun yanında, çok uluslu işletmeler, anahtar teslim projenin ciddi bir finansman gerektirmesinden ötürü mali kaynak temini noktasında problemlerle karşılaşmaktadır ve finansman probleminin aşılması hususunda birtakım bankalara başvurulmaktadır (Cengiz vd., 2003: 104-105).

2.9.2.2.5. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi, çok uluslu işletmelerin uluslararası pazardaki yabancı bir şirket ile o şirketin aktivitelerinin bir kısmı veya tamamını yönetmek için imzalamakta oldukları anlaşmadır. İki taraf arasında belli bir ücret karşılığı olarak imzalanabilen yönetim sözleşmesi, kar payı, gelecek zamanda bugünden tespit edilen fiyat ile şirketin ortaklarından biri olma ya da bu üç durumun kombinasyonu biçiminde ortaya çıkan imkânlar karşılığı olarak yapılabilmektedir (Mutlu, 1999: 113).

Günümüz itibarıyla çok uluslu işletmeler yönetim sözleşmesi yönteminden pek çok alanda faydalanmaktadır. Genellikle hizmet sektörüyle ilişkilendirilen yönetim sözleşmesinden, şirketlerin bilgi ve becerilerinin eksik bulunduğu veya hiç olmadığı tarım, sanayi, turizm, kamusal hizmetler vb. pek çok alanda yararlanılmaktadır (Cengiz vd., 2003: 121).

Yönetim sözleşmesinin çok uluslu işletmeler açısından birtakım avantajları vardır. İşletmeler, yönetim sözleşmeleri ile fiziksel yatırım yapmadan yerel piyasalardan önemli derecede gelir elde edebilmektedir. Ayrıca doğrudan yatırımda bulunma imkanının kapalı olduğu ülkelere giriş olanağı bulmak suretiyle dış pazarlardan hammadde tedariki gerçekleştirme imkanı sa sağlayabilmektedir. Bunun yanında, yönetim sözleşmeleri ile işletmeler, ticari stratejilerini kısa dönemde milli pazarlarda ortaya çıkabilecek değişimlerle uyumlaştırma olanağına sahip olmaktadır (Cengiz vd., 2003: 120-121).

Yönetim sözleşmesinin çok uluslu işletmeler açısından birtakım dezavantajları da mevcuttur. Yönetim sözleşmesini kullanan işletmelerin, anlaşma sağlamış oldukları yerel şirketlerin performans ücretlerini ödememeleri halinde, mali riskle karşılaşabilmektedirler. Bu açıdan işletmeler yerel şirket sahiplerine bağlı durumdadır. Bunun yanında yönetim sözleşmesi, işletmelerin siyasi alandaki kuvvetin de belirli ölçüde kısıtlamaktadır. Ayrıca bu yöntemi seçen işletmeler, sözleşmenin erken iptali vb. bir tehdit ile karşılaşabilmektedir (Cengiz vd., 2003: 121).

2.9.2.2.6. Montaj Operasyonları

Montaj operasyonları, ihracatla yerel üretimin bileşimi şeklinde uluslararası pazarlara giriş olanağı sunmakta olan orta ve uzlaştırmacı bir yöntemdir (Tek, 1999: 286). Montaj operasyonları, ana işletmenin faaliyette bulunma arzusunda bulunduğu yerel piyasalara üretimi yapabilecek ürünlerin parçaları ile diğer girdilerini göndermesiyle, bu parçaların yerel piyasalarda bir araya getirilmesi durumunu belirtmektedir (Karafakıoğlu, 2000: 202). Bu yöntemde, nihai ürüne ait aksamlar işletmeye avantaj sağlayacak biçimde değişik ülkelerde üretilerek bir araya getirilir. Özel dikkat gerektirmekte olan aksamlar genelde gelişmiş ülkelerde veya işletmenin ana merkezinde, hassas bir işçilikle emek gerektirmekte olan montaj faaliyetleriyse genellikle emeğin çok ve ucuz olduğu ülkelerde yapılmaktadır (Mutlu, 1999: 115).

Montaj operasyonlarının çok uluslu işletmeler açısından birtakım avantajları bulunmaktadır. İşletmeler bu yöntemle ilgili ülkenin kaynaklarından faydalanmak suretiyle rekabet noktasında bir adım öne geçebilmektedir. Nitekim işletmeler emek yoğun üretim aktivitelerini az gelişmiş ülkelere taşıyarak emek maliyetinden tasarruf sağlayabilmektedir. Bunun yanında, ihracatta karşılaşılan kota ve tarife gibi engellerle bu yöntemde karşılaşılmasında, böylelikle ürünler dış pazarlara taşınabilmektedir (Cengiz vd., 2003: 128).

Montaj operasyonlarının çok uluslu işletmeler açısından çeşitli dezavantajları da mevcuttur. Ulusal pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin hareket alanları, yerel çevreden kaynaklı nedenlerle sınırlı kalabilmektedir (Cengiz vd., 2003: 130).

2.9.2.3. Yatırıma Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

2.9.2.3.1. Ortak Girişimler (Joint Venture)

Doğrudan yabancı yatırımların bir türü şeklinde değerlendirilen ortak girişimler, çok uluslu işletme ile yerel bir firmanın karşılıklı hedeflerine ulaşmak maksadıyla ortaklık biçiminde kaynaklarını bir araya getirmek suretiyle mülkiyetlerini, aktivitelerini, sorumlulukları ile mali risklerini ana işletmelerden bağımsız şekilde kurmuş oldukları üçüncü bir işletmeye devrettikleri yöntemdir (Ulaş, 2004: 153).

Ortak girişim, yerel bir şirketin yabancı yatırımcılar ile yerel pazarda iş yaratmak üzere gücünü birleştirmek suretiyle, mülkiyet ve kontrol paylaşımıyla ortaklık kurmasına verilen isimdir. Ortak girişimlerde, yabancı şirket yerel şirketin bir payını satın alabilmektedir ya da

her iki şirketin eşit payla ortaklık oluşturması suretiyle yeni bir girişimde bulunulabilmektedir (Akturan, 2008: 638).

Çok uluslu işletmeler çeşitli sebeplerle ortak girişime yönelmektedir. Bunlardan birisi, yerel piyasalarda rakiplere karşı rekabetten korunmak şeklindedir. Zira işletmeler girmiş oldukları piyasalarda bulunan rakiplerin piyasa egemenliğini ele geçirmelerini önlemek üzere yerel şirketlerle ortak girişime yönelmek suretiyle kendilerine yerel kimlik kazandırma yoluna gitmektedir. Ayrıca işletmeler, yerel piyasalarda ortaya çıkan fırsatları rakiplere kıyasla daha hızlı ve etkili şekilde değerlendirmek suretiyle üretim faaliyetlerini global boyuta taşımak ve küresel ağ sistemlerini genişletmek maksadıyla da ortak girişimlere yönelebilmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin milli pazarlarda denetimi ellerinde bulundurmaya istemeleri de bir diğer önemli sebep niteliğindedir. Çok uluslu işletmeler teknoloji bakımından yerel firmalara kıyasla daha üstün olmakla beraber, teknoloji transferinde bulunan çok uluslu işletmeler özellikle patent ve telif haklarının korunmasına ilişkin hukuki düzenlemelerin bulunmadığı ülkelerin teknolojilerini taklit etmelerini engellemek üzere bu pazarlara yönelmek suretiyle denetimi sağlamaya odaklanmaktadır (Ulaş, 2004: 157-160).

Ortak girişimlerin yerli ve yabancı şirketlere sağlamakta olduğu avantajları Yenen (2015: 13) şu şekilde belirtmektedir:

- Daha yeni ve kaliteli teknoloji, yerli teknolojinin yerini almaktadır.
- Yerli şirketin sağlamakta olduğu bilgi ve katkıyla yabancı şirket pazarda daha rahat hareket edebilmektedir.
- Maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır.
- Kaynak bulma kolaylaşmaktadır.
- Teknolojik üstünlük sağlanmaktadır.
- Rekabetçi üstünlük sağlanmaktadır.
- Yeni pazarlara erişim kolaylaşmaktadır.
- Ortaklıkla güçlerin birleşmesinin neticesinde rakiplere karşı güç elde edilmektedir.

2.9.2.3.2. Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar

Uluslararası birleşmeler ile satın almalar da doğrudan yatırımların bir türü olarak değerlendirilebilmektedir. Birleşme, iki veya daha çok işletmenin varlıklarını birleştirmek suretiyle yeni bir işletme kurup ölçek ekonomisinden yararlanma maksadıyla ortaklığa gitmelerine verilen isimdir (Cengiz vd., 2003: 160). Burada birleşen iki şirket hukuki varlıklarını kaybetmekte ve farklı hukuki varlığa sahip yeni bir işletme ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 2004: 219).

Satın alma, bir işletmenin diğer bir işletmenin tümü veya belirli bir bölümünü satın alarak kendi bünyesine katmasına verilen isimdir. Uluslararası alanda gerçekleştirilen satın almalar, kendi içerisinde azınlık satın alma ve çoğunluk satın alma şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Azınlık satın almada, bir işletmenin diğer bir işletmenin varlıklarının %10'u ile %49'u arasında bir payı satın alması söz konusudur. Çoğunluk satın almadaysa, bir işletmenin diğer bir işletmenin %50'si ile %100'ü arasında bir payı satın alması söz konusu olmaktadır. %10'un altındaki bir payın satın alınmasıysa, portfolyo yatırım şeklinde isimlendirilmektedir (Yaşgöl, 2002: 227-228).

Bilgi, teknoloji ve pazar paylarını birleştirmek suretiyle rekabet üstünlüğü elde etmeyi arzulayan şirketler uluslararası birleşme yöntemini seçerken; örgüt kültürlerinde bulunan farklılıklardan ötürü birleşme neticesinde ortaya çıkacak risk durumlarıyla karşılaşmayı arzu etmeyen şirketlerse yabancı bir ülkedeki bir yatırımın hisselerini satın almak suretiyle yeni pazarlara girmeyi amaçlamaktadır (Günay, 2005: 90).

Birleşme ile satın alma arasındaki temel farklılıkları Cengiz vd. (2003: 161) şu şekilde betimlemektedir:

- Birleşme, yeni bir işletmenin ortaya çıkmasına sebebiyet verirken; satın almada ortaya yeni bir işletme çıkmamaktadır.
- Birleşmede alıcı veya satıcı tarafların yerine birleşen taraflar bulunmaktadır.
- Birleşme neticesi kurulan yeni işletme iki tarafın ortak yönetimine tabidir, satın alma neticesiyse yönetim tek bir işletmenin (satın alanın) denetimi altına girmektedir.
- Birleşme ve satın alma aktivitelerinin %97'lik bölümü satın almalar, yalnızca %3'lük bölümü birleşmelerden meydana gelmektedir.

2.9.2.3.3. Doğrudan Yabancı Yatırım

Yurt dışında gerçekleştirilen doğrudan yatırım, işletmelerin kendi ülkelerinin dışarısında faaliyette bulunma hedefi taşımakta olduğu hedef pazarlara, yerel pazarlarda yer alan şirketleri satın almak, ortak girişim gerçekleştirmek veya yeni bir üretim tesisinin inşasında bulunmak suretiyle yapılan girişe verilen isimdir (Griffin and Pustay, 1996: 100).

Uluslararası alanda doğrudan yatırımlarda bulunan çok uluslu işletmeler, yerel piyasalara yalnızca sermayelerini transfer etmekle kalmayıp, bunun yanında üretim teknolojileri, makina ve ekipmanları, yönetim stilleri, pazarlama metotları gibi birçok stratejik kaynağını da transfer etmektedir. Bu önem arz eden kaynaklarını faaliyette bulunmayı amaçladıkları yerel piyasalara taşımakta olan işletmelerin böyle bir karar almaları noktasında birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Zira diğer yöntemlere kıyasla risk seviyesi çok daha fazla durumda bulunan bu yöntemin seçilmesinde en önemli faktörlerden birisi, işletmelere etkili piyasa egemenliği imkânı tanınmasıdır. Bu doğrultuda doğrudan yabancı yatırımların çok uluslu işletmelere sunduğu fırsatlar şu şekilde ifade edilebilir (İlter ve Deveci, 2013: 83; Cengiz vd., 2003: 349):

- Büyük piyasalara rahatça erişme olanağı,
- Yerel piyasalarda bulunan ucuz emek, enerji, hammadde ve arsalandan faydalanabilme imkânı,
- Taşıma maliyetlerinin büyük oranda ortadan kaldırılması olanağı,
- Herhangi bir ortaklığın kurulmaması sebebiyle karın tamamının elde edilebilmesi imkânı,
- Üretimin gerçekleştirileceği ülkenin yabancı sermayeyle ilintili teşvik düzenlemelerinden faydalanabilme fırsatı,
- Kota ve tarife gibi dış ticareti kısıtlayan faktörlerden etkilenmeden yerel piyasalarda faaliyette bulunma olanağı.

Doğrudan yabancı yatırımların çok uluslu işletmeler bakımından çeşitli dezavantajları da vardır. Bu yöntemi kullanan çok uluslu işletmelerin en önemli problemi, yerel piyasalarda bulunan bütün risklere katlanmalarıdır. Nitekim bu yöntem oldukça ciddi bir sermaye ile

zaman gerektirmektedir. Çok uluslu işletmeler ise bu sermayeyi yerel şirketlerle ortaklık kurmadan tek başlarına üstlendiklerinden, ciddi bir risk unsuruyla karşılaşmaktadır (Akyol, 2008: 349).

2.9.3. Çok Uluslu Şirketlerde Pazarlama Karması Stratejileri

2.9.3.1. Ürün

Uluslararası pazarlama aktivitelerine katılım gösteren şirketler, ürün politikalarını yurt içindeki politikalarından farklı şekilde belirleme gereksinimi hissetmektedir. Yurt dışında bulunan müşterilerin istekleri ile gereksinimlerinin farklılaşabileceğini düşünmek, bu farklılıkları tespit etmek ve bu farklılıklara yanıt veren bir ürün bileşimine sahip olmak gerekmektedir (Karafakıoğlu, 2000: 99).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler, hangi uluslararası pazarda hangi ürünlerin piyasaya sürüleceğine, hangi ürünlerde değişimler gerçekleştirileceğine ve hangi ürünlerin üretiminin terk edileceğine yönelik kararlar almak zorunluluğundadır. Bununla birlikte, yeni ürünlerin piyasaya tanıtım zamanını, var olan ürünleri geliştirmeyi, ürünlerin farklı ülkelere ne şekilde paketlenerek sunulacağını ve verilecek garantileri detaylarıyla düşünmek ve planlamak zorunluluğu içerisinde olduklarıdır (Akat, 2012: 97).

Uluslararası alanda pazarlama faaliyetlerinde buluna çok uluslu işletmelerin temel ürün ve mesaj stratejileri şu şekilde ifade edilmektedir (Kozlu, 1991: 85-93):

- *Tek Ürün – Aynı Mesaj:* Bu ürün stratejisinde şirket birtakım ülkelerde aynı ürünü aynı kullanım maksadıyla ve aynı mesaj ile pazarlamaktadır. Örnek olarak Coca Cola'nın içecek formülü ile ambalajı satılmakta olduğu bütün ülkelerde aynı şekildedir. Kullanım amacı, serinletici bir içecek şeklinde vurgulanırken; reklam mesajı ferahlık, canlılık ve gençlik temalarından meydana gelmektedir.
- *Aynı Ürün – Ayrı Mesaj:* Çeşitli ürünler farklı birtakım ülkelerde farklı kullanım imkânları bulabilmektedir. Bu gibi durumlarda mesaj, kullanıma paralel şekilde farklılık göstermektedir. Örnek olarak Perrier, üretilmekte olduğu Fransa ile başka Avrupa ülkelerinde genelde yemeklerde tüketilmekte olan bir mamba suyu şeklinde kullanılmaktayken, ABD'de ise yemeklerde çok az su içilmekte olduğundan bu ülkede

başlı başına bir meşrubat ve kokteyl içeceği biçiminde tanıtılıp oldukça başarılı olmuştur.

- *Farklı Ürün – Aynı Mesaj:* Bu ürün stratejisinin temel varsayımı, ürünün uluslararası pazarlarda aynı maksatla kullanılmasıdır. Ürün farklı ülkeler için farklı şekillerde üretilmektedir, fakat kullanımı aynı olduğundan tek tip bir mesajdan bütün pazarlarda faydalanılmaktadır. Örnek olarak Lux sabunu tüm ülkelerde o yerin hammadde şartları, su özellikleri ve koku tercihleri çerçevesinde formüle edilmekte, ancak tüm ülkelerde aynı güzellik ve cilde uyum mesajıyla satışı gerçekleştirilmektedir.
- *Farklı Ürün – Farklı Mesaj:* Kullanım yeri ile kullanım biçiminin değişimi, ürünün farklılaştırılmasının yanı sıra mesajın da değiştirilmesini gerektirebilmektedir. Bu durum üretimi, iletişimi ve her kademedeki denetimi zorlaştırmasının yanında maliyetleri ise arttırmaktadır.
- *Yeni Ürün Yaratmak:* Bahsi geçen stratejilerden herhangi birisinin uygulanması noktasında şirketin ihraç etmeyi arzuladığı ürünün muhtemel tüketicilerce kullanılabilir ya da satın alınabilir olması önem arz etmektedir. Hedef kitlenin mevcut ürünü satın alma imkânına sahip olmaması durumunda şirket tespit edilen gereksinimi karşılayabilecek ve hedef kitlenin alım gücüyle uyumlu ürünü yaratıp geliştirmeyi deneyebilmektedir.
- *Pazar Bölümlemesi:* Ürün stratejilerinin oluşturulma sürecinde her ülkenin tek bir pazar şeklinde ele alınmaması, o pazarın bazı bölümleri de incelenerek stratejilerin bu bölümler çerçevesinde ayarlanması gereklidir. Bir ülkenin pazarının tamamı ihraç edilmek istenen ürünün muhtemel alıcısı olmamaktadır. Belli bir ürünün potansiyel tüketicileri birtakım özellikleri paylaşmakta olan bir pazar bölümü meydana getirmektedir. Bu özellikler gelir ve eğitim durumları, yaş grupları, meslek tipleri olabilmektedir. Genelde tüketiciler kültürel, demografik, sosyoekonomik ve davranışsal özellikleri çerçevesinde pazar bölümlerine ayrılabilir. Endüstriyel ürünlerin müşterisi konumundaki işletmelerse şirket büyüklüğü ile endüstri dalı gibi faktörler kapsamında bölümlenebilmektedir. İhracı yapılacak ürün, hedef pazar bölümünün özellikleri doğrultusunda değiştirilerek, daha cazip duruma getirilebilmekte veya farklı bölümlere ulaşabilmek üzere farklılaştırılabilir. Hedef pazar bölümünün özellikleri yakinen izlendiğinden, hedef kitlenin davranışları

ile isteklerinde görülen değişimler erkenden öğrenilerek ürün ve ürün stratejileri hızlıca değiştirilebilmektedir. Ürüne ilişkin mesaj da pazar bölümünün özellikleri doğrultusunda ayarlanabilmekte ve mesajın en fazla kullanılmakta olduğu medya organlarında verilebilmektedir.

2.9.3.2. Fiyat

Fiyat, pazarlamaya konu ürünlerin uluslararası pazarlama olanağını belirleyici en büyük öneme sahip unsurlardan biridir. Etkin bir fiyatlandırma, pazarın özellikleri, rakiplerin pazardaki konumu ve şirketin o ürün hususunda katlanabilmekte olduğu maliyete bağlı durumdadır. Fiyatın üst sınırı çoğunlukla rakiplerin fiyatları neticesinde belirlenmektedir. Alt sınırsa, ürünün üretimini gerçekleştiren şirketin maliyeti ile ilgili yöneticinin kararı sonucu belirlenmektedir. Fiyatı tespit etmek üzere rakiplerin fiyatları ile ürün sunumları, rakiplerin fiyat politikaları, hedef pazarın fiyata vermekte olduğu önem, ürün kalitesi, isim ve teknik nitelikler, maliyet, kar vb. verilerin beraberce değerlendirilmesi gereklidir. Uluslararası pazarlama kapsamında fiyat; talep tahmini, rakiplerin tepkilerinin tespiti, pazar paylarının belirlenmesi, hedef pazara eriştirecek fiyat stratejisinin seçilmesi, şirketin ürün, dağıtım kanalı ve satış çabalarına ilişkin politikalarının belirlenmesi safhalarından geçerek tespit edilmektedir (Akat, 2012: 108-111).

Fiyat, şirketin karlılık hedefine erişmesini sağlamakta olan önemli araçlar arasında yer almaktadır. Bunun yanında, uluslararası piyasalara açılmakta olan bir şirket fiyatlandırma yaparken, kar haricinde başka hedefler de izleyebilmektedir. Pazara girişin hızlandırılması, rekabetin yoğunlaşmakta olduğu ülkelerde pazar payının korunması, fiyat rekabeti vasıtasıyla başka şirketlerin pazar paylarının ele geçirilmesi vs. bu hedefler arasındadır. Şirketin dikkat etmesi gerekli olan bir diğer konu, fiyatlandırma konusunda sadece kısa vadeyi hedef almayıp, şirketin uzun vadede karlılığının devamının sağlanmasıdır. Ürünler ile hizmetlerin fiyatları temelde 3 unsura bağlı durumdadır. Bunlar maliyet, talep ve rekabet şeklindedir. Yurt içi pazarlar noktasında fiyatın tespitinde bu 3 unsur yeterli olabilirken, uluslararası pazarlarda ise bu unsurlara başka unsurlar da dâhil olmaktadır. Bu unsurlar; devletin müdahalesi, pazar farklılaşması, kurdaki dalgalanmalar ile fiyat yükseltici diğer unsurlar şeklindedir (Yüksel, 1999: 141-142).

Maliyete göre fiyatlama, birim maliyete belli bir karın eklenmesi neticesinde satış fiyatının tespit edilmesidir. Şirketlerin çoğunluğunu özellikle de küçük şirketler, yurt içerisinde olduğu

gibi uluslararası pazarlarda da fiyatlarını hesaplama sürecinde bu yöntemi seçmektedir. Bu durumun sebebi, yöntemin kolaylığının yanı sıra maliyeti karşılamaya verilmekte olan önemdir (Yüksel, 1999: 212).

Talebe göre fiyatlama, tüketicilerin birtakım fiyatlar doğrultusunda satın alıma yönelik tepkilerini dikkate almak suretiyle gerçekleştirilen fiyatlamadır. Birtakım fiyatlar çerçevesinde talebin ve talebe bağlı şekilde toplam gelir, toplam maliyet ve şirket karının ne şekilde değişmekte olduğunun incelenmesi suretiyle alternatif fiyatlar arasından hangisinin şirket amacını daha etkin biçimde gerçekleştirebileceği araştırılmaktadır. Bu yöntem daha ziyade uluslararası piyasalara yeni ve üstün teknolojiler ile girebilmekte olan, ürünlerinin ikame edilmesi zor olduğundan piyasada kolay bir şekilde tekel oluşturabilen ve bu şekilde fiyatlar ile rahatça oynayabilmekte olan kuvvetli şirketler tarafından kullanılmaktadır. Bununla birlikte, talebe göre fiyatlama yöntemi, talep fonksiyonlarının güvenilir tahminlerine dayandığından büyük oranda Pazar araştırması gerektirebilmektedir (Karafakıoğlu, 2000: 166).

Talebe göre fiyatlama yöntemi çerçevesinde, fiyatlamanın hedefine erişebilmesi noktasında takip edilebilecek çeşitli fiyatlama stratejileri bulunmaktadır. Bunlar; tüketiciye göre fiyat farklılaştırması, yere göre fiyat farklılaştırması ve zamana göre fiyat farklılaştırması şeklindedir (Akat, 2012: 101):

- *Tüketiciye Göre Fiyat Farklılaştırması*: Bu strateji daha ziyade otomotiv ve dayanıklı ev eşyası perakende satışında görülmektedir. Birbirlerinden ayrı şekilde arka arkaya satışın yerine, gelen iki alıcı için farklı fiyatlar uygulanmaktadır. Buradaki fiyat farklılığı, alıcıların bilgilerinde görülen farklılığın, talep yoğunluğunda bulunan farklılığın ya da statü farklılığının yansıması şeklinde olabilmektedir. Lakin ürün hususunda farklı alıcılar için farklı fiyatların uygulanması etik bakımdan uygun olmadığı gibi, fark edilmesi durumunda ve uzun vadede müşteri ilişkileri bakımından son derece negatif etkiler oluşturabilmektedir.
- *Yere Göre Fiyat Farklılaştırması*: Yerin bir fayda türü olmasından ötürü gerçekleştirilen fiyat farklılaştırmasıdır. Tiyatrolarda, konserlerde ön sırada bulunan yerlerin daha yüksek fiyatlar, sinemalarda daha düşük fiyatlar üzerinden fiyatlanması buna örnektir. Bunların tamamında koltuk maliyeti aynı olmakla birlikte, yalnızca talep yoğunluğu farklı durumdadır. Bunun yanında, farklı ülkelere gitmek suretiyle bu

lkelerde gösteriler düzenleyen toplulukların her bir ülkede seyircilerden talep etmekte oldukları ücretler farklılaşmaktadır.

- *Zamana Göre Fiyat Farklılaştırması*: Bir rn ya da hizmetle ilgili talebin yoğunluğu, iş yaşamıyla ilintili biçimde mevsimler, aylar, hafta günü ve günün saatleri çerçevesinde değişim gösterebilmektedir. Bu farklılıktan ötürü, talep yoğun olduğunda yüksek fiyat uygulamasına gidilebilmektedir. Taksi cretlerinin geceleri yükseltilmesi buna örnek teşkil etmektedir.

Rekabete göre fiyatlamada, genel olarak uluslararası pazarda ortaya çıkmış olan rekabet fiyatı aynı şekilde ya da az bir farkla kabul edilmektedir. Rekabetin yoğun, ürünler arasında bulunan farklılıkların az olduğu yerlerde uluslararası pazarlara yeni ürünler süremeyen ve rekabet gücü zayıf olan şirketler bu yöntemi kullanmaktadır. şirketler rekabet fiyatı ile maliyetlerini karşılayabildikleri ve tatminkr bir kar sağlayabildikleri müddetçe rekabete göre fiyatlamayı uygulayabilmektedir (Yüksel, 1999: 212).

Hedef fiyatlamada önceden ngrlmş olan bir satış hacminde arzulan kar hedefini sağlayabilecek bir fiyat temel alınmaktadır. Hedef fiyatlamada pazarlama yöneticileri, öncelikle toplam maliyetin farklı ünite miktarlarında ne derecede olacağını tespit etmektedir. Hedef fiyatlamamanın zayıf tarafı, şirketin satışını yapabileceği ürün miktarının fiyattan evvel tespit edilmiş olmasıdır (Kotler, 1976: 138).

Yeni rn fiyatlamasında şirket, başkalarının üretildiğinden piyasada mevcut ancak kendisi açasından yeni bir ürün ürettiğinde, fiyatlamada rakipler ile piyasanın deneyimlerinden faydalanmaktadır. Piyasaya ilk defa sunulan, gerçekten yeni ya da önemli oranda yeni bir ürünün üretimi durumunda böyle bir olanaktan faydalanamayacağı sarihtir. Bu şekilde bir ürünle piyasaya ilk defa girmekte olan şirketin sonradan diğerlerince taklit edilmesi tehlikesi bulunmaktadır. Bu sebeple şirketin, en baştan ana fiyatı tespit ederken bu tehlikeyi de göz önünde bulundurmak suretiyle bir fiyatlama stratejisi belirlemesi gereklidir. Nitekim fiyat ve fiyat tespiti işlemleri, olası rakiplerin benzer ürünler geliştirerek piyasaya girmeye ilişkin cesaretlerini kıran bir tarzda bir araç biçiminde kullanılabilmektedir (Akat, 2012: 126).

Psikolojik fiyatlama, tketic davranışlarının incelenmesinin sonucu oluşan, alışılmışın dışında görülen talep durumlarını temel almakta olan fiyatlamadır. Psikolojik fiyatlama türleri şu şekildedir (Akat, 2012: 127):

- *Küsuratlı Fiyatlama:* Ürünün ana fiyatı yukarıda belirtilmiş olan yöntemlerden birisiyle tespit edilmiş olmakla birlikte, tespit edilen fiyatın yuvarlak olarak alınmayarak, o rakamın hemen altında bulunan küsurlu rakamın sunulması şeklindedir. 1,99 TL, 9,99 TL gibi. Bu tip fiyatlamasının iki tür psikolojik etkisi vardır. İlk olarak, fiyatın bir önceki yuvarlak rakamlara yakın olarak düşünülmesi; ikinci olarak, şirketin fiyatını elinden geldiği kadar düşürmekte olduğu inancı oluşturmaktadır.
- *Sabit Fiyatla Fiyatlama:* Bu fiyatlama türünde şirket yöneticileri, tek bir fiyat uygulayarak, bu fiyat düzeyini kar yüzdesinin zamanla azalış göstermesine katlanmak suretiyle uzun bir süre boyunca sabit tutma eğiliminde olmaktadır. Bu şekilde güvenilirlik açısından tüketicilerin zihninde müşteri olma güdüsü yaratılarak, şirkete bağlılık göstermelerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Şirketler bazı durumlarda kazanılmış olan bir güven duygusunu devam ettirmek ve uzun dönemde avantaj elde etmek üzere kısa dönemdeki kazanımlarından fedakârlık ederek düşük bir kar oranına razı olmaktadır.
- *Prestij Fiyatlaması:* Bu fiyatlama türü, fiyatın yüksek kaliteyi yansıtacak biçimde yüksek düzeyde tutulması ve müşterilerin zihinlerinde fiyat vasıtasıyla kalite imajının psikolojik biçimde yerleştirilmesiyle ilintilidir. Bazı durumlarda ürünün reel değerinden daha yüksek bir fiyata satışı yoluna gidilmektedir. Bu hususta müşterilerde iyi ürünün yüksek fiyatlı olacağı görüşünün yaygın olmasından faydalanılmaktadır. Çoğunlukla bu fiyatlama türü, pazar bölümlendirmeye pazarın yüksek gelirli bölümlerine kaliteli ürünlerle hitap etme politikasına dayanmaktadır.
- *Miktar İndirimi Vasıtasıyla Fiyatlama:* Bu fiyatlama türünde ürünün fiyatının arttırılmasından ziyade, miktar indirimi yapmak suretiyle bir nevi gizli zam gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde, psikolojik açıdan daha az sayıdaki müşterinin negatif şekilde tepkide bulunması sağlanmaktadır. Özellikle ambalajlı gıda ürünlerinde bu yöntem sıklıkla başvurulmaktadır. Bazı durumlarda fiyat sabit tutularak miktar indirilirken, diğer bazı durumlarda ise fiyat indirilmekte ancak miktarda daha çok indirim gerçekleştirilmektedir.

2.9.3.3. Dağıtım

Çok uluslu şirketler uluslararası ölçekte gerçekleştirmekte oldukları aktiviteleriyle dikkat çekmektedirler. Bu şirketler üretim ve imalat kalıpları ile süreçlerinde farklılıklara sahiptir.

Ürünlerin tasarımları başka bir ülkede, finansmanı bir başka ülkede, montajı diğer bir ülkede, dağıtımını da bir diğer ülke üzerinden yapılabilmektedir (Tutar, 2007: 79).

Çok uluslu şirketler maliyet artışlarından ötürü üretimlerini işgücünün ucuz olduğu yabancı ülkelere kaydırmak suretiyle önemli bir rahatlama ve tasarruf imkânına sahip olmaktadır. Uluslararası pazarlama kapsamında dağıtım kanalının seçimi noktasında kullanılmakta olan temel birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde ifade edilmektedir (Alemdar, 2010: 98-99):

- Pazarlama amaçlarının tespit edilmesi,
- Dağıtımın her seviyesinde müşteriden perakendeciye, toptancıya ya da toptancı türlerine, ülkeden ülkeye durum değişikliklerinin incelenmesi,
- Her bir ülkede dağıtım kanallarıyla ilintili stratejilerin saptanması ve pazarlama karması çerçevesinde dağıtımın rolünün ortaya konması,
- Her bir ülke açısından dağıtım politikasının birtakım koşullar dikkate alınmak suretiyle tespit edilmesi:
- Kullanılacak dağıtım seviyesi: Doğrudan, perakendeci, toptancı kullanımı vb.
- Kullanılacak ihracat türü: Tam servis ihracat, sınırlı hizmet ihracat, fiyatı dikkate almakta olan ihracat,
- İhracatın çeşitleri: Özel franchising, yarı özel anlaşmalar, yoğun dağıtım.
- Dağıtım zincirinde tüm örgütün performans standartlarının tespiti,
- Dağıtım kanallarının performans ölçümünün anlamının saptanması,
- Arzu edilen performansla reel performansın karşılaştırılması.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler temel olarak şu 3 dağıtım politikasından faydalanabilmektedir (Akat, 2012: 150):

- *Özel Dağıtım (Sınırlı Dağıtım):* Tüketim ve sanayi ürünleri hususunda uygulanmaktadır. Şirket belli bir uluslararası pazarda tek bir aracı ya da imtiyaza sahip kuruluş aracılığıyla ürününü satmaktadır. Sınırlı dağıtım; kullanıcı ya da müşterinin

özellikli markaları satın alma noktasında ısrar etmekte olduğu hallerde uygulanmaktadır. Daha ziyade rakiplerin ürünlerinden farklılık göstermekte olan ürünlerde yaygın durumdadır. Özel dağıtım; üreticilere fiyat ve hizmet kalitesi hususunda kontrol sağlama, dağıtım kanalında rakiplere karşılık bir ölçüde korunma, tutundurma aktivitelerini yalnızca son tüketiciye yöneltebilme vb. faydalar sağlamaktadır. Ayrıca bu strateji, talebin piyasada yoğun olmadığı yerlerde kullanılmakta olup, üreticinin uluslararası pazarlamaya ilişkin maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır.

- *Seçimli Dağıtım:* Bir işletme, seçimli dağıtımı seçtiğinde uluslararası pazar dilimini artırma yoluyla kendi dağıtım yeteneğini geliştirmeye çalışmaktadır. Şirket daha az uluslararası pazarı kullanma yoluyla dağıtım maliyetini düşürmek için uğraşmaktadır. Seçimli dağıtım, belli bir ürünün dağıtımıyla uğraşmayı arzulayan bütün aracıları değil, bunlardan birkaçının kullanılmasını gerektirmektedir. Tüketicilerin marka tercihlerinin önem kazanmakta olduğu ürünler açısından en uygun dağıtım türü ve politikası seçimli dağıtımdır. Üretici şirket seçimli dağıtım politikası kapsamında prestijini ve ürün imajını koruyabilmek üzere sürekli olarak araştırmalarda bulunmaktadır. Bu şekilde şirket, ürününü ve imajını zedelemeyecek uygun piyasalarda satış yapmayı istemektedir. Alışveriş ürünleri genel olarak bu politika kapsamında satışa sunulmaktadır.
- *Yoğun Dağıtım:* Ürünün dağıtımı noktasında mümkün olan en yüksek miktarda perakendeciden faydalanılmasıdır. Yoğun dağıtımın özünde, ürünün alıcıların bulabilecekleri her yerde satışa sunulması anlayışı bulunmaktadır. Tüketim ürünleriyle müşterilere ilişkin ve birtakım geleneksel sanayi ürünleri, genellikle bu kapsamda piyasaya sürülmektedir. Tüketim ürünleri; diş macunu, sigara, sakız vb. ürünler olabilmektedir. Sanayi ürünleriyse; kalem, daktilo, faks kâğıdı, bilgisayar yazılımı vb. olabilmektedir. Ürünlerin bu tip bir politika ile pazarlanmasında temel problem sorun; araçlar ile perakendecilerin satış ve dağıtım hususunda seçimleri ve dağıtıcıların ürünü piyasaya ilk kez ne zaman tanıtacaklarının güçlüğüdür. Reklam ve diğer talep artırıcı yöntemlerden faydalanılması, yoğun dağıtımın etkililiği bakımından gerekli olmaktadır. Kuvvetli bir perakendeci kurum, elinde bulundurmakta olduğu ürünün kalitesi ile tasarım örneklerini, faydalanılacak olan tutundurma aracını, uygun fiyatlamaya ilişkin kararları, ürüne kendi markasının adını verme ve satış promosyonu ile talebi etkileme hususlarını etkili biçimde belirleyebilmektedir. Bu

durumda, dağıtım kanalı yönetiminin her daim üreticinin denetimi altında bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

2.9.3.4. Tutundurma

Bütün pazarlama stratejilerinin ana hareket noktasını teşkil etmekte olan tutundurma, kontrol edilebilir konumdaki pazarlama değişkenleri arasında yer almaktadır. Tutundurma karması, temel olarak reklam, kişisel satış, satış geliştirme ve halkla ilişkiler şeklinde dört bileşenden meydana gelmektedir (Özkale vd., 1995: 70).

Bir ürünün değişiminin kolaylaştırılması maksadıyla ürün, dağıtım ve fiyata ilişkin eylemlerin gerçekleştirilmesinin ardından satış çabalarına girilmektedir. Satış çabalarıyla doğru bir ürünün doğru şekilde fiyatlandırılarak doğru yerlerde satışa sunulmuş olduğu tüketicilere bildirilmekte, bununla beraber tüketicilerin tutumları ile davranışları etkilenmeye çalışılmaktadır (Cemalcılar, 1994: 245).

Tek (1999: 710) tutundurma faaliyetlerinin dikkat çekmek, ilgi oluşturmak, arzu ve istek uyandırmak ve harekete geçirmek şeklinde 4 temel görevi bulunduğundan bahsetmektedir.

Günümüzde küreselleşme sürecindeki dünyamızda tüketicilerin ortak zevk ve tutumlara sahip oldukları bilinmekte olup, yerel kültürlerin etkileriyle farklılaştırıcı özelliklerinin unutulmaması gereklidir. Tutundurma stratejisiyle planlarının hazırlanış aşamasında bu farklılıkların değerlendirilmesi suretiyle, şirket lehine kullanılabilecek biçimde uygulamalar gerçekleştirilmesi ve bu noktada sağlanacak uyumluluğun rekabet üstünlüğü elde edilmesinde ayırt edici bir unsur konumunda bulunduğu, pazarlamacıların üzerinde önemle durmaları gerekli olan noktalardır (Cengiz vd., 2003: 42-43).

BÖLÜM 3. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN PAZARLAMA UYGULAMALARI: THY VE KATAR HAVAYOLLARI ÖRNEKLERİ

3.1. GENEL OLARAK HAVAYOLU SEKTÖRÜ

Havayolu sektörü; hızlılığı, güvenli olması, konforlu olması vb. özelliklerinden ötürü seyahat edenlerce en fazla tercih edilmekte olan ulaştırma modellerinden birisidir. Havayolu sektörü özellikle gelişmiş ülkeler açısından sağlık hizmetleri, iletişim hizmetleri vb. gündelik hayatın vazgeçilmez parçalardan birisi olup, sosyal gelişim ve iktisadi büyüme bakımından gereklidir. Havayolu sektörü yalnızca gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de ticaret ve turizm bakımından sahip olduğu önemiyle kayda değer bir yarar oluşturmaktadır (Aktepe ve Şahbaz, 2010: 70).

Günümüzde ulaşılabilirlik ve hız unsurları havayolu sektörü bakımından belirleyici bir öneme sahip durumdadır. Havayolu ulaşımı, ülkeler arasında bulunan mesafeleri kısaltmak suretiyle kültürel birliktelik, halklar arası diyalog ve insanlar arasında kurmuş olduğu dostluk köprüleri ile dünyamızın sosyoekonomik refahının yükselmesi noktasında büyük öneme haizdir. Havacılığın stratejik öneminden ötürü gelişmiş ve yeni teknolojilere sahip olan ülkeler gerek ticari gerek kültürel gerekse de askeri alanda ciddi avantajlar sağlamakta ve önemli birer güç durumuna gelmektedir (TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi, 2018: 3).

Havacılık sektörü, global ekonomik piyasaların ilgisini en fazla çekmekte olan sektörlerdendir. İktisadi hareketlenme ile piyasaların doğrudan şekilde etkilemekte olduğu bir iş kolu olmasından ötürü pek çok araştırmacı ve pazar analistince izlenmektedir. Havacılık sektörünün global piyasalarla olan ilişkisi iki yönlü durumdadır. Birincisi talep ilişkisi olup, iktisadi canlanma ya da yavaşlama sektörde ani talep değişikliklerine sebep olabilmektedir. İkincisiyse petrol fiyatı korelasyonu olup, akaryakıt tüketimi bütün havayolu firmalarının en önemli gider kalemi olduğundan global iktisadi gelişimler havacılık sektörüne önemli şekilde etkide bulunmaktadır (Şişman, 2014: 1).

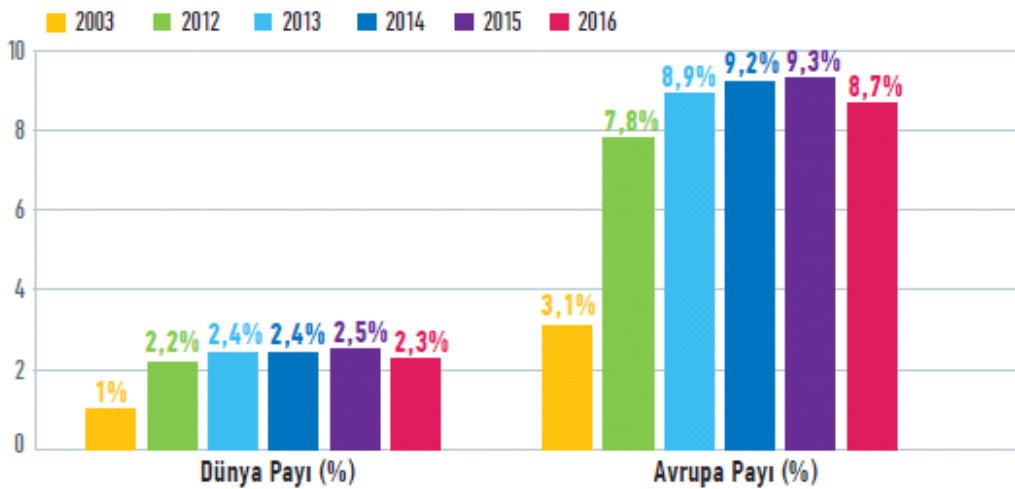
3.2. DÜNYADA HAVAYOLU SEKTÖRÜ

Dünyamızda 2010'dan itibaren ulusal ve uluslararası hatlarda taşınmakta olan tarifeli yolcu sayısının istikrarlı biçimde artmakta olduğu görülmektedir. 2007 ile 2009 arası dönemde durağanlaşmış olan tarifeli yolcu taşımacılığı, 2010 ve sonrası dönemde yeniden artışa geçmiştir. 2014'te 3.316 milyon, 2015'te %7,2 artışla 3.556 milyon, 2016'da %6,8 artışla 3.796 milyon tarifeli yolcu taşınmıştır. 2017'nin ilk verilerine göre %7,9 artışla 4,1 milyar yolcu taşınmıştır (TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi, 2018: 3-4).

3.3. TÜRKİYE'DE HAVAYOLU SEKTÖRÜ

Ülkemiz 2016 verilerine göre, dünya toplam ve uluslararası ücretli yolcu-km. sıralamasında 10., dünya toplam ücretli ton-km. sıralamasında 10. ve uluslararası uçuşlar sıralamasında ise 11. sıradadır. Avrupa sıralamasında ise Türkiye, ilk beş ülke içinde yer almaktadır. Bunun yanında, ülkemizde 2016'da toplam 3,810 milyon tarifeli yolcu taşınmış, 2017'de %7,1 artarak 4,081 milyona ulaşmıştır (TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi, 2018: 5).

Şekil 3.1 Türkiye'nin Dünya ve Avrupa'daki Havayolu Yolcu Payları



Kaynak: UDHB (2017). Ulaşan ve Erişen Türkiye 2017: Havacılık ve Uzay Teknolojileri, s. 327, <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>

Ülkemizde sivil havacılık alanında 2013'ten beri 13 havayolu firması faaliyettedir. Bu firmalardan üçü sadece kargo taşımacılığı yapmaktadır. Firmalar içerisinde yalnızca THY hem yolcu hem de kargo taşımacılığı gerçekleştirmektedir. Ülkemizdeki havayolu firmalarının uçak sayısı 2015'te 489 iken, 2016'da 540'a yükselmiş, 2017'de ise 517'ye düşmüştür (TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi, 2018: 30). Buna ilişkin veriler Tablo 3.1'de görülebilmektedir.

Tablo 3.1 2015-2017 Yılları Havayolu Şirketleri ve Yolcu/Kargo Uçak Sayıları

Havayolu Şirketi	2015			2016			2017		
	Yolcu	Kargo	Toplam	Yolcu	Kargo	Toplam	Yolcu	Kargo	Toplam
1 THY	258	8	266	300	8	308	293	11	304
2 Güneş Express	54	-	54	49	-	49	52	-	52
3 Pegasus	58	-	58	70	-	70	66	-	66
4 Onur Air	28	-	28	25	-	25	25	-	25
5 AtlasGlobal	20	-	20	25	-	25	24	-	24
6 Hürkuş	8	-	8	8	-	8	7	-	7
7 Corendon	10	-	10	11	-	11	10	-	10
8 İzmir	7	-	7	8	-	8	7	-	7
9 Tailwind	7	-	7	5	-	5	5	-	5
10 Borajet	14	-	14	14	-	14	3	-	3
11 MNG Kargo	-	7	7	-	7	7	-	7	7
12 ULS Kargo	-	3	3	-	3	3	-	3	3
13 ACT Kargo	-	7	7	-	7	7	-	5	5
TOPLAM	464	25	489	515	25	540	491	26	517

Kaynak: TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi (2018). 2017 Yılı Sektör Raporu, s. 30, https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil_havac%C4%B1l%C4%B1k_raporu_web%20hali.pdf

Türkiye’de iç hatlar piyasasında THY, Pegasus, Onu Air, Atlas Jet, Sun Express gibi çeşitli havayolu şirketleri faaliyet göstermektedir. Şirketlerin elde etmiş oldukları pazar payları ile uçuş yapılan noktalar göz önünde bulundurulduğunda, havayolu sektöründe oligopol bir yapı bulunduğu söylenebilir. 2015 yılında THY’nin %54’lük, Pegasus’un ise %30’luk bir pazar payı söz konusu olmuş olup, bu pazar payları günümüzde korunmaktadır. Tarifeli dış hatlar piyasasındaysa uzun menzilli uçuşlar bakımından THY’nin tartışmasız bir üstünlüğü bulunmaktadır. Yabancı firmalar hariç tutulduğunda, THY’nin Türk havayolu sektöründe dış hatlar bakımından monopol durumunda bulunduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda THY’nin dış hatlardaki rakipleri uluslararası havayolu şirketleri olmaktadır. 2015’te THY’nin küresel pazardaki payı %1,8 olarak gerçekleşmiştir (THY BAML Turkish Equity Conference Sunumu, 2016).

THY; iç hat yolcu pazarında, dış hat yolcu pazarında, yerel kargo pazarında, uluslararası kargo pazarında, iç ve dış posta hatlarında faaliyet göstermekte; ancak tarifesiz charter ve wet-lease pazarlarında faaliyette bulunmamaktadır. Türkiye pazarında THY, uzun mesafeli dış hatlar uçuşları ve kargo taşımacılığı bakımından tekel konumundadır (Önen, 2016: 73-74).

Türkiye’de 2017’de yurt içi yolcu pazarında THY %56 pazar payına sahip olmuş, THY’nin arkasından %31 payla Pegasus, %5 payla Sun Express, %4 payla Onur Air ve %3 payla AtlasGlobal gelmiştir. Dış hat yolcu pazarında ise 2017’de THY %64 paya sahip olurken, Pegasus %17, Sun Express %7, AtlasGlobal %5 ve Onur Air ile Corendon %2, Hürkuş ile Tailwind ise %1 paya sahip olmuştur (TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi, 2018: 33-34).

3.4. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA

Havacılık sektöründe müşteri odaklılığın büyük bir önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda havayolu şirketleri, gelişen teknoloji ile değişim gösteren düzenlemeleri, müşterilerin beklentilerini en etkin biçimde karşılayacak şekilde kullanma gayretindedir. Müşterilerin fiyat, zaman ve serviste kalite konularına ilişkin hassasiyetlerini göz önünde bulundurmak suretiyle stratejilerini tespit edip uygulamaktadırlar (Önen, 2016: 73).

3.5. THY'DE PAZARLAMA UYGULAMALARI

3.5.1. THY Hakkında

Yüzde yüz kamu iştiraki şeklinde kurulmuş olan ve Türkiye'nin bayrak taşıyıcı firması konumunda bulunan THY takip etmiş olduğu iş modeliyle ülkemizde sivil havacılığın gelişimi noktasında önemli katkılara sahip olmuştur. Devletin sivil havacılık politikası gereğince THY, 2006'da kamu iktisadi teşebbüsü niteliğinden ayrılarak özel bir şirket statüsüne sahip olmuştur. Havacılık sektörünün liberalleştirilmesi neticesinde sektördeki tekel kaldırılırken, rekabet özendirilmiş; bununla birlikte uçak biletlerindeki ek vergiler kaldırılırken, jet akaryakıtlarındaki vergiler azaltılmıştır. Bu doğrultuda havayolu taşımacılığı ülkemizde lüks bir hizmet olmaktan çıkarken, alt gelir seviyesinde bulunanlar da uçabilmeye başlamıştır. Özelleşen THY ise agresif bir büyüme stratejisi takip ederken, bu strateji sonucu piyasadan önemli bir pay almış, böylece global düzeyde oynayan ve havacılık alanındaki gelişimlere yön veren bir kuruluş durumuna gelmiştir. Bu bağlamda THY, ülkemizde sivil havacılığın gelişmesi noktasında önemli katkılarda bulunmuştur. 2004'te global sıralamalara giremeyen THY, böylece kısa zamanda Avrupa'nın en iyisi konumuna gelirken, dünyanın en çok ülkesine uçuş gerçekleştiren ve taşımakta olduğu yolcu sayısı ile dünyada ilk 15 havayolu şirketi arasına girmiştir. THY, ülkemizin havacılık sektörü açısından önemli bir coğrafi konuma sahip olmasını oldukça stratejik şekilde değerlendirerek, İstanbul'u uluslararası aktarım noktası durumuna getirmiştir (Şişman, 2014: 1-2).

20 Mayıs 1933'te kurulan ve aynı yılın Ağustos ayında ilk seferini gerçekleştiren THY, ilk uluslararası seferini ise 12 Şubat 1947'de Atina'ya yapmıştır. 1980 sonrası dönemde dünyaya açılımını hızlıca sürdüren THY, Sun Express havayolu şirketinin Lufthansa ile birlikte yüzde elli ortağı olup, Anadolu Jet havayolunun ise sahibi durumundadır. Bir ulusal havayolu firması ve havayolu ulaştırma taşıyıcı işletmesi olan THY'nin merkezi Atatürk Havalimanı'dır. Ticari havayolu sektörü açısından ise THY; Avrupa, Ortadoğu, Uzak Doğu, Kuzey Afrika, Güney Afrika, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'ya kısa ve uzun mesafeli tarifeli ve tarifesiz uçuşlar gerçekleştirmektedir (İri ve Acar, 2017: 104).

THY, farklı noktalardan gelmekte olan talepler doğrultusunda uçuş ağının yönetimini sağlamaktadır. 2014'te 108 ülkeden toplam 264 noktaya uçuş olanağı sağlamakta olan THY, 2015 sonunda uçulan ülke sayısını 113'e, uçuş noktasını 287'ye çıkartmıştır. Dünyada en fazla dış hat noktasına uçuş gerçekleştiren THY, dünyanın en büyük uçuş ağına sahip

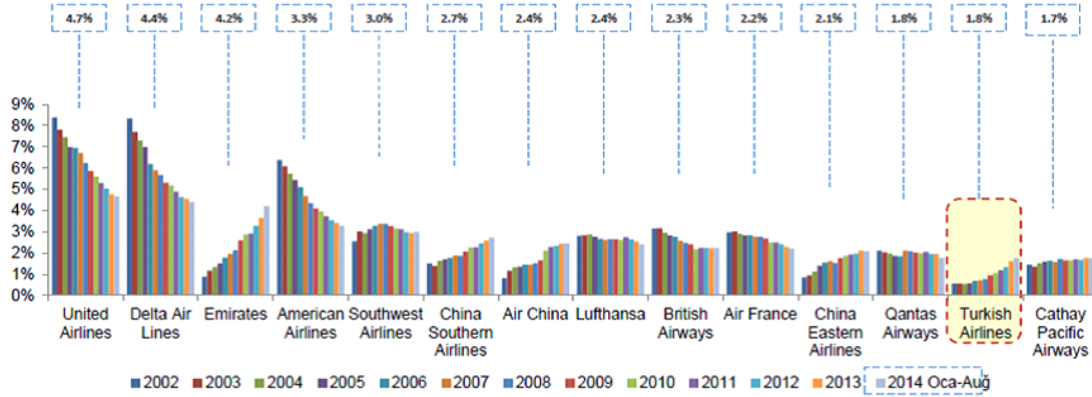
konumdaki 4. havayoludur. 2015 sonunda uçak sayısını 299'a çıkaran THY'nin filosunu 2023'e değin 500 uçağa çıkarması beklenmektedir. Bu doğrultuda THY, kurumsal strateji açısından büyüme stratejisi uygulamaktadır. THY, müşteri memnuniyetinin kurum tarafından sunulmakta olan hizmetin her safhasında olması gerekliliğini savunmaktadır. Bu doğrultuda THY, Güler yüzlü çalışanlarıyla beraber uçuş öncesi ve uçuş süresince yolculara farklı seçenekler sunmaktadır. THY gerek uçuş öncesi zamandan kazanım sağlayan kullanıcı dostu web sitesi ve havaalanlarında yer alan, kullanımı kolay kiosklarıyla vermekte olduğu "check-in" hizmetleriyle gerek uçuş esnasında sağlamakta olduğu değişik konseptlerdeki hizmetleriyle, uçak içi eğlence alternatifleriyle, kişiye özgü sürpriz özel gün kutlamalarıyla, ev konforu sunmakta olan uyku seti vb. ekstra servisleriyle gerekse de uçuş sonrası bağlantılı uçuşları beklerken yolcuların kendilerini evlerindeymiş gibi hissedecekleri "lounge" servisiyle yolculara uçuş deneyimlerinin her safhasından memnuniyet duyacakları bir hizmette bulunmayı amaçlamaktadır (THY Stratejiler, 2015). Bu bağlamda THY, rekabet stratejisi bakımından farklılaşma stratejisi uygulamaktadır.

THY'nin vizyonu; sektör ortalamasının üzerinde bir büyüme trendinin devam ettirilmesi, sıfırlanmış kaza ve kırımı, dünyada örnek gösterilmekte olan bir hizmet anlayışı, düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri, sektör ortalamasının altında satış ve dağıtım maliyetleri, ipek yolu hattının yeniden oluşturulması suretiyle İstanbul'un köprü durumuna getirilmesi, kendi işlemlerini gerçekleştiren sadakat sahibi müşterilerin oluşturulması, kendisini geliştiren çalışanlara sahip olmak, üyesi olduğu Star Alliance ortaklarına iş yaratıp bu ortakların sunmakta oldukları potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı, hissedarları ile bütün paydaşlarının çıkarlarını beraberce gözetmekte olan çağdaş yönetim prensiplerini benimsemiş yönetimiyle belirginleşen bir havayolu şirketi olmaktır (THY Resmi Web Sitesi, 2019).

THY'nin misyonu, sivil havacılık sektöründe Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumuyla tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve global düzeyde faaliyet gösteren bir havayolu firması olmaktır. THY'nin ana amacıysa; sahip olduğu bilgi, insan ve finans kaynaklarını verimli biçimde katma değere dönüştürmek suretiyle devamlı geliştirmek, sağlamakta olduğu hizmetlerde güven ile kaliteyi ön planda tutmak suretiyle en son ve modern teknolojiyi en ucuza sunup kâr sağlamak şeklindedir (THY Resmi Web Sitesi, 2019).

Şekil 3.2’de THY’nin arz edilen koltuk sayısı açısından küresel pazar payı görülmektedir. Buna göre THY 2014’te dünyada %1,8’lik paya sahiptir.

Şekil 3.2 THY’nin Arz Edilen Koltuk Sayısı Açısından Küresel Pazar Payı



Kaynak: Güneş, A. ve Karakadılar, İ. S. (2015). Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Etkin Pazarlama Uygulamalarının Firma Performansı ile İlişkilendirilmesi Üzerine Bir Kavramsal Çalışma. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), s. 103.

3.5.2. THY’de Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazar Seçimi ve Konumlandırma

THY, tarifeli pazarını coğrafi açıdan ve yolcu gelir seviyesi çerçevesinde bölümlendirilmiş durumdadır. Coğrafi bölümlendirme kapsamında iç hatlar (yurt içi piyasası) ve dış hatlar (yurt dışı pazarı – Avrupa, Amerika, Afrika, Uzakdoğu ve Ortadoğu) şeklinde bölümlendirilmiştir. Gelir seviyesi bakımından bölümlendirme, bütün uçuşlarda “business class” ve “economy class” şeklinde düzenlenmiş, bunun yanında transfer türüne bağlı biçimde (yurt içi, direkt dış, dıştan içe, içten dışa transfer) de görülmektedir (THY 3Ç’16 Sonuç Özeti, 2016; İri ve Acar, 2017: 113).

THY’nin belirlemiş olduğu pazar bölümlerinde bulunan iş maksatlı seyahatçiler ve tatil maksatlı seyahatçilerle birlikte konforu, ikram, uçak içi eğlence vb. yüksek ürün ve hizmet kalitesi beklemekte olan kesimler, bununla beraber sık uçanlar hedef grubu içerisinde. Ayrıca bölgenin ve piyasanın özelliği çerçevesinde daha dar kapsamda hat bazında hedef gruplar da tespit edilmekte olup, uzun mesafeli uçuş hatlarında bulunan çeşitli merkezlerde ortaya çıkan transit yolcu toplanma merkezleri, buna örnek teşkil etmektedir (Önen, 2016: 74).

THY, 2000’e değin çok sayıda uçuş noktasına sefer düzenlemekte olan bir havayolu firması şeklinde kendisini konumlandırmadan, tek “hub”ta (İstanbul) kalmayı arzu ederek asimetri oluşturmak ve bu neticede dünyadan İstanbul’a, İstanbul’dan dünyaya yolcu taşımak suretiyle İstanbul’u bir destinasyon merkezi yapmanın yanında, kendini uluslararası bir havayolu şirketi şeklinde konumlandırmıştır (İri ve Acar, 2017: 110).

THY markasının yüksek hizmet ve ürün kalitesi ile birlikte, global düzeyde faaliyette bulunan bir havayolu konumlandırması gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, Anadolu Jet alt markasıyla, iç hatlardaki rakiplere karşı ekonomik uçuş alternatifleri sunmak suretiyle iç hatlardaki yolculara ilişkin düşük tarifeli hizmet alternatifi sunmakta olan bir havayolu konumu da oluşturulmaya çalışmaktadır. THY, “Sizin Dünyanız” manasına gelmekte olan “Globally Yours” sloganını yıllarca kullanmıştır. Markanın bu sloganı THY’nin nihai amacını ve kendisine ilişkin piyasadaki konumlandırmayı esasen oldukça net bir şekilde ortaya koymuştur. Seçilen bu slogan tüketicilere “Sizin dünyanız” şeklinde seslenmekteyken, erişemeyecekleri bir noktanın bile kalmayacağını mesajı verilmiştir. Son dönemde ise THY, sloganını “Dünya Daha Büyük, Keşfet” manasına gelmekte olan “Widen Your World” sloganı ile değiştirirken, burada verdiği mesaj da yine oldukça öz ve net olmuştur (Önen, 2016: 74). Bu bağlamda THY markasının global üzerine konumlandırılmış olduğu son derece sarıh ve net bir biçimde görülmektedir.

3.5.3. THY’de Pazarlama Karması

Türkiye’de yerli bir marka olarak küreselleşmeyi hedeflemiş, ismini bütün dünyada duyurmuş, havacılık sektöründe lider ve güçlü bir marka olan THY markası, işlevsel faydadan ziyade duygusal faydayla değer önermesinde bulunmayı yeğleyen bir marka konumundadır. Kendi kategorisinde yer alan şirketlerden kendisini farklılaştırmakta olduğu en önemli nokta da budur. THY, duygusal fayda açısından herkesin hayallerini gerçek kılma fikri ile yola çıkmış durumdadır. THY’nin en büyük amacı, tüm Türkiye’yi dünyaya entegre etmek şeklindedir. Türkiye’nin hayallerini gerçekleştirmek suretiyle, dünyanın tüm noktalarına insanları ulaştırmayı ve insanların yeni ufuklar keşfedebilmelerini hedeflemektedir. Marka sadakati ile farkındalığının artırılması THY’nin küresel bir marka olma yolundaki hedefleri arasında bulunmakla beraber, bu bağlamda THY tutundurma bütçesi içinde buna yönelik ciddi miktarda reklam, tanıtım ve kampanya bütçeleri ayırmaktadır (Önen, 2016: 75).

3.5.3.1 Ürün

THY bir yandan orta menzilli uçaklar ile kısa/orta menzilli mesafelerde daha sık uçmaktayken, global bir havayolu şirketi olmanın gereğince filosunda geniş gövdeli ve uzun menzilli uçaklar da bulundurmak ve uzun menzilli uçaklara daha çok yatırımda bulunmak suretiyle, uzun menzilli dış hat piyasasında yeni noktalara uçarak büyümeyi amaçlamaktadır. 2014 sonunda THY'nin filosunda yaş ortalaması 7,2 olan 261 uçak vardır. 2015 sonundaysa uçak sayısı 299'a çıkarken, yaş ortalaması 7,0'ye inmiştir (THY Stratejiler, 2015).

Yolcu sayısındaki artış ve piyasanın büyüme oranı göz önünde bulundurulduğunda, dış hatlar piyasası THY açısından gelişme boyutundadır. İç hatlarda talebin mevsimsellik özelliğinden ötürü Nisan ile Ekim ayları arası talebin yüksek, Kasım ile Mart ayları arasıysa talebin düşük olduğu dönemdir (Önen, 2016: 77-78).

3.5.3.2. Fiyat

THY fiyatlama açısından GDS ve buna bağlı CRS üzerinden, tam operasyonel maliyetler esas alınmak suretiyle; fiyatlarını tarife, mil mesafesine, yolcu sınıfına, hatta yer alan rakiplere göre belirlemekte olup, bunun yanında gelir yönetimi uygulamalarıyla da fiyatlandırma gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda THY'nin fiyatlama modelleri şu şekildedir (Önen, 2016: 79):

- GDS, CRS tarife dayalı bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri,
- Gelir yönetimi uygulamaları,
- Anadolu Jet kapsamında dinamik fiyatlama uygulamaları,
- Tam operasyonel maliyetlerin dikkate alınması,
- Yolcu sınıfının (ekonomi ve business) dikkate alınması,
- Uçuş hattı pozisyonu (rakip yoksa ve rakipler varsa fiyatları).

3.5.3.3. Dağıtım

THY ağırlıklı şekilde olarak acenteler üzerinden GDS ve CRS sistemlerine bağlanmak suretiyle dağıtım işlemlerini gerçekleştirmektedir. Dünyadaki uygulamalarla

karşılaştırıldığında, THY'nin daha az komisyon ödemek üzere web tabanlı veya mobil tabanlı kanallar aracılığıyla satışlarını daha çok artırmaya çabalamaktadır. Bu bağlamda THY'nin temel bilet satış kanalları şu şekilde ifade edilebilir (Önen, 2016: 78-79):

- THY web sitesi,
- Yurt içi bölge satış müdürlükleri (kendi satış acenteleri),
- Yurt dışı bölge satış müdürlükleri (kendi satış acenteleri),
- Diğer anlaşmalı seyahat acenteleri,
- Mobil cep uygulamaları,
- Havaalanı kioskları,
- Çağrı merkezi,
- Müttefik havayolları işbirlikleri,
- GDS, CRS (bilgisayar rezervasyon sistemleri).

3.5.3.4. Tutundurma

THY'nin tutundurmaya ilişkin doğrudan/kurumsal satış yöntemleri, “code share” uçuşlar, müttefikler, dijital sosyal medya, mobil pazarlama, çevrimiçi işlemler, fuarlar, kampanyalar, promosyonlar, reklam ve halkla ilişkiler uygulamaları çerçevesinde sınıflandırılabilmektedir (Önen, 2016: 80).

THY'nin yolcu taşımacılığına ilişkin temel satış yöntemleri şu şekildedir:

- *Ana Satış Kanalları:* THY web sitesi, CRS, kendi satış acenteleri üzerinden bilet satışları, diğer seyahat acenteleri aracılığıyla bilet satışları, mobil cep uygulamaları, havaalanı kioskları, çağrı merkezi.
- *Çapraz Satış Teknikleri:* Koltuk seçimi.
- *Diğer Hizmet Satışları:* Otel rezervasyonları, araç kiralama, vize işlemleri, uçak biletlerinde değişim yapma hakkı hizmetleri, LGM longue kullanımı, AIG seyahat sigortası, hızlı geçiş (fast track) hizmeti.

Mobil uygulamalar açısından iOS, Android veya Windows işletim sistemine sahip mobil cihazlar üzerinden bütün THY işlemlerine erişim sağlanabilmektedir. İnovatif bir dizayna sahip THY mobil uygulamasıyla, hareket halindeyken dahi uçuş rezervasyonları, “check-in” ve “Miles&Smiles” işlemleri gerçekleştirilebilmektedir. THY’nin bütün hizmetlerine mobil cihazlardan kolay bir şekilde erişim olanağı sunmakta olan bu uygulama, internet erişiminin bulunduğu her yerde rahatça kullanılabilir. Uygulama sayesinde uçak bileti satın alınabilmekte, uçuş rezervasyonu ve check-in işlemi yapılabilmekte, Miles&Smiles hesabı yönetilebilmekte, uçuşların kalkış ve varış durumları takip edilebilmektedir. Bütün işlemlerin sade ve rahat kullanılabilir tasarımından dolayı bu mobil uygulamayla; yolcu eklenebilmekte, son aranan havaalanları görüntülenebilmekte ve favori havaalanları belirlenerek sonraki aramalarda zaman kazanılabilmektedir. Uçuş noktasını göstermekte olan interaktif harita aracılığıyla uçuş daha rahat biçimde rezerve edilebilmektedir. THY ile yeni yerlerin keşfedilmesi hususunda sunulmakta olan promosyonlara bu mobil uygulama vasıtasıyla her daim ve her yerden erişilebilmektedir (Önen, 2016: 81).

THY web sitesi ve mobil uygulamasından gerçekleştirilebilen temel işlemler şu şekilde özetlenebilir (Önen, 2016: 82):

- Çevrimiçi bilet alma ve çevrimiçi rezervasyon,
- Rezervasyonların çevrimiçi olarak yönetilmesi, görüntülenmesi, iptal edilmesi, değişiklik yapılması,
- Araç kiralama işlemleri,
- Çevrimiçi “check-in”,
- Otel rezervasyonu,
- Öde ve uç sistemi: Çevrimiçi rezervasyonu uçak biletine dönüştürme, çevrimiçi uçak bileti satın alma,
- Kalkış ve varış bilgilendirmesi,
- Exclusive driver: Seyahatin özel şoför ile tamamlanması,
- Koltuk seçimi,

- Müşteri ilişkileri,
- E-postaya e-bilet gönderilmesi,
- Round the world ücretler,
- Star Alliance ortaklarının sunmakta olduğu fırsatlar,
- Çevrimiçi e-vize,
- Tarife,
- Uçuş ağı,
- Bagaj takibi.

THY sık uçan yolcu programı kapsamında Miles&Smiles; THY, Anadolu Jet ve Star Alliance üyesi olan diğer havayolları uçuşlarından, program ortağı otellerde yapılan konaklamalardan, araba kiralama firmalarından ve Miles&Smiles kredi kartıyla gerçekleştirilen harcamalardan mil kazanma olanağı tanıyan bir program niteliğindedir. Biriktirilmekte olan miller ile ödül bilet (THY ve Star Alliance üyesi olan diğer havayolları uçuşlarında kullanılabilmektedir) ve refakatçi bileti (THY uçuşlarında kullanılabilmektedir) satın alınabilmekte veya bilet bir üst sınıfa (business) yükseltilebilmektedir. Bu program kapsamında Miles&Smiles üyelerine; “Classic”, “Classic Plus”, “Elite” ve “Elite Plus” şeklinde dört farklı üyelik kartı sunulmaktadır. “Classic Plus” a üye olanlar ekonomi sınıfında seyahat etseler bile iç hat uçuşların CIP salonlarından yararlanabilmektedir. “Elite” ve “Elite Plus” a üye olanlar iç ve dış hat uçuşlarında CIP salonlarından yararlanabilmekte, ayrıca yanlarında bir misafirlerini ağırlayabilmektedir. “Classic Plus”, “Elite” ve “Elite Plus” a üye olanlar, Star Alliance üyesi olan diğer havayollarınca gerçekleştirilmekte olan uçuşlarda da bu kartın avantajlarından yararlanabilmektedir. THY, sık uçan yolcu programıyla birlikte müşteri sadakatini arttırmaktadır. Bunun yanında, müşterilerini program aracılığıyla değerlendirmeye tabi tutmak suretiyle sınıflandırabilmekte, bu şekilde programa üye olan müşterilere ilişkin özel programlar uygulama yoluna gidebilmektedir (Önen, 2016: 82):

THY, sosyal medya reklamcılığından farklı sosyal medya ortamlarında farklı yoğunluklarda faydalanmaktadır. Web sayfaları üzerinden Twitter, Google Plus, YouTube, RSS, Instagram, Facebook, LinkedIn gibi sosyal mecralara link verilmektedir. Kurumun

kendisine özgü dijital pazarlama departmanı vardır. Bu bağlamda THY’de SEO, Google Adwords, Google Analytics, Gmail reklamlar, “Remarketing”, “Display” reklamları vb. dijital pazarlama uygulamalarından yararlanılmaktadır (Önen, 2016: 83).

Stratejik ittifaklar bakımından değerlendirildiğinde, THY’nin 1 Nisan 2008’de imzalamış olduğu anlaşmayla, Lufthansa’nın başını çekmekte olduğu Star Alliance’a üye olduğu görülmektedir. Star Alliance vasıtasıyla yolcular, THY’nin uçuş gerçekleştirmediği noktalara da THY biletleriyle uçma olanağı elde etmekte, edinilen kardan THY’nin de faydalanmasına olanak tanınmaktadır (Önen, 2016: 83).

THY, kendi yolcularının yanı sıra biletlerini diğer havayollarından satın almış olan yolcuları da taşımakta olan “Code Share” işbirliğini pek çok havayoluyla gerçekleştirmektedir. Burada amaç, yolculara bir havayolunun tek başına sunabileceği gidilebilecek şehir alternatifinden daha fazlasının sağlanmasıdır (Önen, 2016: 83).

THY hizmet kalitesi, başarılı reklam kampanyaları, ses getiren sponsorluklar ve doğru stratejilerle küresel bir marka olma yolunda hızlı biçimde ilerleyişini sürdürmektedir. Spor alanında THY; golf, tenis, futbol, basketbol, rugby, rüzgar sörfü, dalış, bisiklet, maraton, atlı sporlar vb. pek çok alanda sponsorluk faaliyetlerinde bulunmaktadır (Önen, 2016: 84).

THY her yıl havayolunu tanıtıcı ulusal ve uluslararası fuarlara katılmaktadır. Bunlardan en önemlileri arasında “Paris Air Show”, “Dubai Air Show”, “Airex” vb. fuarlar yer almaktadır (Önen, 2016: 85).

THY reklamlarında daha ziyade konfor, kalite, üst düzey hizmet, rahatlık, prestij vb. hizmet kalitesine ve ürüne ilişkin nitelikler ön planda bulundurulmaktadır. Ayrıca THY’nin global bir oyuncu olduğunu vurgulayan reklam filmlerinde dünyaca ünlü sporcular, şarkıcılar, sanatçılar kullanılmakta ve şöhretli kişilerin de uçuş konusunda THY’yi seçmekte olduğu algısı yaratılmaya çalışılarak, şirketin marka imajı ve marka farkındalığı artırılmaktadır. Bunun yanında, yeni uçuş noktalarının ilave edilmesi durumunda bütün bu noktaların ulusal ve uluslararası alanda lansmanı gerçekleştirilmektedir. THY’nin reklamları global düzeyde yayınlanmaktadır. Bununla birlikte THY, pek çok uluslararası spor aktivitesine sponsor olduğundan, bu aktivitelerde şirketin reklamları yapılmakta, bu durum bütün dünyada THY’nin tanınıp bilinmesini sağlamaktadır (Önen, 2016: 85).

3.6. KATAR HAVAYOLLARI'NDA PAZARLAMA UYGULAMALARI

3.6.1. Katar Havayolları Hakkında

Katar Havayolları, Katar Devleti'nin bayrak taşıyıcı şirketidir. 22 Kasım 1933'te kurulmuş olan şirket, esasen 20 Ocak 1994 tarihinde faaliyete geçmiştir. Havacılık sektöründe en hızlı şekilde büyüyen şirketlerden biri olan Katar Havayolları, sunduğu hizmetlerin kalitesinden ötürü 5-yıldız derecesi almıştır. Katar Havayolları'nın uluslararası piyasadaki en önemli rakipleri; British Airways, Lufthansa, Etihad Airways, Emirates ve THY şeklindedir (Bhasin, 2018).

Katar Havayolları'nın misyonu; “yapabileceğimiz her şeyde mükemmele ulaşmak” şeklindedir. Bu amaca ulaşma üzere şirket şunları uygulamaktadır (Ali, 2013: 15):

- *Emniyet*: Emniyet ve güvenliği en yüksek standartlarla ilk sıraya koymaktadır,
- *Müşteri odaklılık*: Gerçek hizmetleri her bir yolcunun ihtiyaçları çerçevesinde kişiselleştirerek, misafirperver şekilde sunmak,
- *İnsanlara bağlılık*: Şirkete kendini adanmış bir personel kadrosunu istihdam etmek, onlara destek olup eğitmek,
- *Kültürel farkındalık*: Katar'ın değerleri ile misafirperverliğini tüm farklı kültürlerden insanlar için ilgiyle ve anlayışla sunmak,
- *Şirketi finansal açıdan güçlü tutmak*: Agresif büyüme stratejisiyle hizmette mükemmeli sunmayı sürdürmek,
- *En iyi ve en emsalsiz hizmetleri sunmak.*

3.6.2. Katar Havayolları'nda Pazar Bölümlendirme, Hedef Pazar Seçimi ve Konumlandırma

Katar Havayolları, Körfez ülkelerinde havacılık sektöründeki en önemli firmalardan birisidir. Şirketin temel hedeflerinden birisi, Emirates'i çok pahalı bulan, ancak yüksek kalite ve yolcu sınıfı arayışında olan müşterilerdir. Katar Havayolları, pazarı coğrafi bölümlendirme ve demografik bölümlendirme çerçevesinde bölümlere ayırmaktadır (UK Essays, 2013):

- *Coğrafi Bölümlendirme:* Şirket dünyanın çoğu bölgesinde faaliyette bulunmaktadır. Ayrıca Güney Pasifik'te yer alan Avustralya ve diğer komşu ülkelere de genişleme stratejisi izlemektedir. Dinamik ve yüksek kaliteli hizmet sunan Katar Havayolları, Ortadoğu'daki ana noktasından 72 uluslararası kente uçuş gerçekleştirmektedir.
- *Demografik Bölümlendirme:* Demografik anlamda şirket müşterileri; cinsiyet (kadın-erkek), yaş grubu (12 yaş altı, 13-25, 26-40, 41-55, 56 ve üzeri), aylık gelir durumu, din (Müslüman ve gayrimüslim) ve eğitim durumu kapsamında bölümlendirmektedir.

Katar Havayolları'nın, marka sadakatine sahip kendi hedef pazarı bulunmaktadır. Ancak şirket, temelde business sınıfı ve elit sınıf müşteriler üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda şirketin, sonradan görme şeklinde nitelendirilen kitleyi, ayrıca 1946-1964 arası doğmuş olan "baby boomers" kitlesini, şehirli genç profesyonelleri (yuppies) ve sık uçan ekonomi yolcularını hedeflemekte olduğu söylenebilir (Ali, 2013: 24).

Katar Havayolları kendisini şu şekilde konumlandırmaktadır (Ali, 2013: 14-15):

- Dünya standardında (World class),
- Lüks,
- Misafirperver, ilgi gösteren, arkadaş canlısı, sıcak,
- Verimli,
- Kalite-odaklı,
- Kültürel açıdan çeşitli.

3.6.3. Katar Havayolları'nda Pazarlama Karması

3.6.3.1. Ürün

Katar Havayolları dünyadaki en popüler havayolu şirketlerinden birisidir. Şirket hem yolcu hem de kargo hizmeti sunmaktadır. Kargo bölümü, dünyadaki en büyük üçüncü kargo nakliye şirketi konumundadır. Şirketin 192 uçaklık bir filosu vardır. Şirket sunmakta olduğu hizmetlerini şu şekilde çeşitlendirmektedir (Bhasin, 2018):

- *Birinci Sınıf Hizmetler:* 6,5 inçlik ayak koyma yerine sahip olan birinci sınıfta masaj fonksiyonu da bulunmaktadır. Koltuklar düz bir yatak haline gelebilecek şekilde açılmaktadır. Birinci sınıf yolcular için ayrıca çeşitli eğlence seçenekleri de sunulmaktadır.
- *Business Class Hizmetler:* Buradaki koltuklar yatay yatak haline getirilebilmektedir. Bu sınıfta masaj fonksiyonu bulunmakta olup, ayrıca şampanya ve şarap gibi içecek çeşitleri de sunulmaktadır.
- *Ekonomi Sınıfı:* Buradaki koltuk yüksekliği 34 inç'tir. Buradaki yolculara bireysel televizyon ekranı sunulmakta olup, ekranlar dokunmatik özelliğe sahiptir.
- *Oryx One:* Katar Havayolları'nın uçuş esnasındaki eğlence sistemine verilen isimdir. Uçakların çoğunda kişisel televizyon ekranları bulunmaktadır. Bu sistem, taşıt üzere Wi-Fi bağlantısı sunmakta olup, böylece yolcular e-postalarına ulaşabilmekte, MMS ve SMS gönderebilmekte ve internette gezinebilmektedir.
- *Premium Terminal:* Bu terminal Doha Uluslararası Havaalanı'nda olup, birinci sınıf ve business sınıfı yolcuları için geçerlidir. Terminal, gümrüksüz alışveriş, "check-in", oyun odası ve çocuk odası, konferans salonları, sauna, kaplıca tedavisi odaları, restoran ve jakuzi olanakları sunmaktadır.

Katar Havayolları'nın kullandığı ürün farklılaştırma stratejisi kapsamında farklılaştırılmış hizmetleri şu şekildedir (UK Essays, 2013):

- İnteraktif ses ve video eğlence sistemi,
- Ortadoğu'daki en geniş kişisel televizyon ekranı,
- Elektronik koltuk kontrolü,

- Koltuk masajı,
- Ortadoğu'daki en büyük ve en iyi business sınıfı,
- Ortadoğu'da birinci sınıfta düz yatak imkânı sunan ilk havayolu şirketi.

Katar Havayolları, pazara nüfuz etmek üzere şu ürün stratejilerini kullanmaktadır (UK Essays, 2013):

- Mevcut ürünlerin pazar payının sürdürülmesi veya artırılması: Bu strateji hususunda rekabetçi fiyatlama stratejileri, reklam, satış promosyonu ve kişisel satışın bir kombinasyonu kullanılmaktadır.
- Büyüyen pazarlarda nüfuzunu koruma: Şirket, Afrika-Ortadoğu uçuş rotasına hâkim durumdadır. Şirketin Afrika'nın hemen her yerinden Körfez ülkelerine uçuşları vardır.
- Mevcut müşterilerin kullanımını artırma: Şirket, sadakat programlarıyla mevcut müşterilerin Katar Havayolları'nın hizmetlerini daha fazla kullanmasını sağlamaya çalışmaktadır.

3.6.3.2. Fiyat

Katar Havayolları kendisini 5-yıldız derecesine sahip olan, uluslararası düzeydeki premium bir havayolu olarak konumlandırmaktadır. Şirket, toplumun orta ve orta-üstü segmentini hedeflemektedir. Bu bağlamda şirketin fiyatlandırması, çeşitli iç ve dış faktörlere bağlı durumdadır. Fiyat konusunda etkisi bulunan temel faktörler; şirketin temel maliyetleri, dalgalanan petrol fiyatları ve rakip firmalar tarafından belirlenen fiyatlardır. Şirket, piyasadaki bazı rakip firmalarla çetin bir rekabet halindedir (Bhasin, 2018). Şirket, rayiç bedel fiyatlama stratejisi uygulamakta ve diğer havayollarının fiyatlarına yakın bir şekilde bilet fiyatlarını belirlemektedir. Nitekim Ortadoğu pazarında pazarın lideri Emirates'tir. Bu bağlamda Emirates'in fiyatları, Katar Havayolları'nın fiyat belirlemesi noktasında belirleyici olmaktadır (UK Essays, 2013).

3.6.3.3. Dağıtım

Katar Havayolları uluslararası bir kitleye hitap etmekte olup, ağını çeşitli küresel rotalarla genişletmektedir. Şirketin ana merkezi Doha'daki Katar Havayolları Kulesi'nde yer almaktadır ve Ekim 2013'ten bu yana şirket "Oneworld Alliance" üyesidir. Katar Havayolları,

merkezi ve bağlantı havayolları ağı aracılığıyla çalışmakta ve küresel alanda 150 destinasyona uçuş gerçekleştirmektedir. Bunların içinde Okyanusya, Güney Amerika, Kuzey Amerika, Ortadoğu, Güney Asya, Uzak Doğu, Avrupa, Orta Asya ve Afrika gibi bölgeler bulunmaktadır (Bhasin, 2018).

Katar Havayolları'nın küresel dağıtım sistemi şu öğelerden meydana gelmektedir (Ali, 2013: 21):

- Çeşitli ülkelerde yer alan ofisler ve şubeler,
- Tüm dünyadaki seyahat acenteleri,
- Doğrudan satışlar,
- Çağrı merkezi,
- Şehir bilet ofisleri (City ticket offices – CTO),
- Havaalanı bilet ofisleri (Airport Ticket Offices – ATO).
- Katar Havayolları internet sitesinden online satış.

3.6.3.4. Tutundurma

Katar Havayolları, etkin reklamcılığın önemi ve etkisini idrak etmiş bir şirkettir. Şirket, pozitif marka farkındalığı oluşturmak üzere pek çok tanıtıcı politikayı benimsemiştir. Şirket; televizyon, kurumsal videolar ve web sitesi üzerinden reklam kampanyalarında bulunmaktadır. Şirketin “Privilege Club” isimli bir sadakat programı bulunmaktadır (Bhasin, 2018).

Katar Havayolları, tüketici pazarında görünürlüğünü arttırmak üzere çeşitli sponsorluk anlaşmaları imzalamaktadır. 2005 yılından bu yana şirket, Sky News hava durumu için sponsorluk yapmaktadır. Bunun yanında Katar Havayolları, Temmuz 2013'ten bu yana Barcelona futbol takımının forma göğüs reklamına sahiptir. Ekim 2016'da ise Sydney Swans'ın resmi uluslararası havayolu sponsoru olmuştur. Bunun yanında, 2009 ve 2010 yıllarında Skytrax Ödülleri'nde Katar Havayolları'nın ekonomi sınıfı en iyi seçilmiştir (Bhasin, 2018).

Katar Havayolları, tutundurma stratejisinde farklılaştırmaya gitmektedir. Bu bağlamda şirket, pek çok eğlence seçeneği sunmakta olup, yolcular için canlı eğlence programları da hazırlanmaktadır. Şirketin tutundurma stratejisi kapsamında faydalandığı temel yöntemler şu şekildedir (UK Essays, 2013):

- Televizyon reklamları,
- Kurumsal videolar,
- Şirketi premium bir taşıyıcı şeklinde konumlandıran BBC kampanyası,
- Havayolu çalışanlarının CNN'deki sunumları,
- SKY News hava durumu raporuna yapılan sponsorluk,
- El Cezire kanalındaki bir gezi/seyahat programına yapılan sponsorluk,
- Yüksek profilli sosyal ve sportif faaliyetlere yapılan ana sponsorluklar: Dünya Turizm Günü, Dünya Gezi ve Turizm Konseyi Zirvesi, Dünya Ekonomik Forumu, uluslararası sportif faaliyetler.

BÖLÜM 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma çerçevesinde havayolu sektöründe çok uluslu işletme kategorisinde yer almakta olan Katar Havayolları ile THY'nin pazarlama uygulamaları bakımından karşılaştırmaları yapılarak, iki firmanın pazarlama uygulamaları bakımından benzer ve farklı yönleri analiz edilmiştir.

Havayolu sektöründe pazarlama stratejileri ile uygulamalarının önemi son derece büyüktür. Bu bağlamda her bir havayolu şirketi, sundukları ürün ve hizmetler, fiyatları, dağıtımları ve tutundurma faaliyetleri ile farklılaşarak birbirlerinin önüne geçmeye çalışmaktadır.

THY'nin yurt içinde iç hatlar pazarında %56, dış hatlar pazarında ise %64'lük bir payı bulunmaktadır. Global olarak ise dünya pazarında THY'nin pazar payı %1,8'dir. Bu doğrultuda THY, dünya genelinde ilk on beş havayolu firması arasında yer almaktadır.

Hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti konularının büyük bir önem addeden THY, rekabet stratejisi açısından farklılaşma stratejisi uygulamaktadır. Benzer bir durum Katar Havayolları için de ifade edilebilir. Nitekim Katar Havayolları da farklılaşma stratejisi uygulayarak kendisini müşterilerin zihinlerinde farklı ve özel bir şekilde konumlandırmaya çalışmaktadır.

THY, havayolu pazarını coğrafya ve yolcu gelir düzeyiyle bölümlendirilmektedir. Coğrafya açısından iç hatlar ve dış hatlar şeklinde bölümlendirmeye gitmiştir. Yolcu gelir düzeyi açısından ise pazarı “business class” ve “economy class” biçiminde ayırmıştır. Katar Havayolları ise coğrafi ve demografik bölümlendirmeye dayalı olarak pazarı bölümlendirme yoluna gitmektedir. Şirket coğrafi bölümlendirme bakımından iç hatlar ve dış hatlar bölümlendirmesi takip etmektedir. Demografik anlamda ise cinsiyet, yaş grubu, gelir düzeyi, din ve eğitim düzeyi uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda pazarı bölümlendirme bakımından iki şirketin benzeştiği, fakat Katar Havayolları’nın demografik değişkenleri daha geniş tuttuğu söylenebilir.

Hedef pazar seçimi bakımından THY; iş amacı güden seyahatçiler, tatil amacı güden seyahatçiler, konfor, ikram, uçak içi eğlence gibi yüksek ürün ve hizmet kalitesi bekleyen kimseler ile sık uçanları hedef kitlesine dâhil etmektedir. Katar Havayolları’nın ise müşteri sadakatine sahip kendi hedef kitlesi vardır. Bununla birlikte şirket business sınıfı ile elit sınıf müşterilere odaklanmaktadır. Buna göre, iki şirketin hedef kitlelerinin farklılaşmakta olduğu söylenebilir.

THY kendisini yüksek hizmet ve ürün kalitesiyle tüketicilerin zihinlerinde konumlandırmaktadır. Son yıllarda THY “Widen Your World” sloganıyla markasını global düzeyde konumlandırılma yoluna gitmiştir. Katar Havayolları ise kendisini dünya standartlarında, lüks, misafirperver, ilgi gösteren, arkadaş canlısı, sıcak, verimli, kalite-odaklı ve kültürel açıdan çeşitli bir marka olarak konumlandırmaktadır. Buna göre, ger iki şirketin de kendisini kalite odaklı ve küresel bir marka olarak konumlandırmakta olduğu, bu doğrultuda konumlandırma stratejisi bakımından benzeştikleri ifade edilebilir. Ancak hedef kitle seçiminden ötürü Katar Havayolları’nın kendisini daha lüks olarak konumlandırma yoluna gittiği de söylenmelidir.

Fonksiyonel faydalardan ziyade müşterileri için duygusal faydaları ön plana çıkarmakta olan THY iç hatlar piyasasında piyasa lideri olmakla birlikte, dış hatlar piyasasında ise gelişme eğilimindedir. Bu bağlamda uçak sayılarını ve uçuş noktalarını her geçen gün arttırmakta olan THY, 2015 sonunda 299 uçaklık bir filoya sahip olmuştur. Katar Havayolları’nın filosu ise 192 uçaktan oluşmaktadır ve daha azdır. THY sunduğu uçuş

hizmetini yalnızca ekonomi ve business sınıfı şeklinde sınıflandırırken; Katar Havayolları ise birinci sınıf hizmetler, business class ve ekonomi sınıfı şeklinde sınıflandırmakta, ayrıca “Oryx One” ile “Premium Terminal” uygulamalarıyla da hizmet farklılaştırması yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda, iki şirketin ürün stratejilerinin farklılaşmakta olduğu söylenebilir.

THY fiyatlandırma noktasında bilgisayar destekli rezervasyon sistemleri, tam operasyonel maliyetler, dinamik fiyatlama, tarife, mil mesafesi, yolcu sınıfı, rakipler ve uçuş hattı pozisyonu gibi faktörleri göz önünde bulundurmaktadır. Katar Havayolları ise fiyatlandırma noktasında operasyonel maliyetler, dalgalanan petrol fiyatları ve rakip firmaların fiyatlarını göz önünde bulundurmaktadır. Buna göre, iki şirketin fiyatlandırma bakımından benzeşmekte olduğu ifade edilebilir.

Dağıtım politikası bakımından THY, kendi internet sitesi ve mobil uygulaması, kendi sahip olduğu ve anlaşmalı satış acenteleri, çağrı merkezi, havaalanı kioskları, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri gibi yolları kullanmaktadır. Katar Havayolları ise çeşitli ülkelerdeki ofis ve şubeleri, dünya çapındaki seyahat acenteleri, doğrudan satışlar, çağrı merkezi, şehir bilet ofisleri, havaalanı bilet ofisleri ve Katar Havayolları internet sitesinden online satış şeklinde dağıtım politikasını uygulamaktadır. Buna göre, iki şirketin dağıtım politikalarının genel olarak benzeşmekte olduğu söylenebilir.

Tutundurma faaliyetleri bakımından THY, doğrudan/kurumsal satış yöntemleri, “code share” uçuşlar, müttefikler, dijital sosyal medya, mobil pazarlama, çevrimiçi işlemler, fuarlar, kampanyalar, promosyonlar, sponsorluklar, reklam ve halkla ilişkiler gibi uygulamaları kullanmaktadır. Katar Havayolları da tutundurma stratejisinde THY gibi farklılaştırmalara giderek reklam, kurumsal video, sponsorluklar vb. faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu açıdan, iki şirketin tutundurma stratejilerinin kısmen benzeşmekte olduğu söylenebilir. Ayrıca her iki şirketin de kendine özgü sadakat programı bulunmaktadır ve her iki havayolu firması da kendi ülkelerinin bayrak taşıyıcı firmalarıdır.

Sonuç olarak; her iki şirketin de aynı rekabet stratejisini kullandığı, pazar bölümlendirme bakımından benzeştikleri, hedef kitle belirleme açısından farklılaştıkları, konumlandırma stratejisi bakımından benzerliğe sahip oldukları, ürün stratejisinde farklılaştıkları, fiyatlandırma noktasında benzeştikleri, dağıtım politikasında benzerliğe sahip oldukları, tutundurma stratejisi açısından da kısmen benzerlik gösterdikleri söylenebilir. Bu doğrultuda, çalışmanın ana hipotezi olan “*H1: Katar Havayolları ile THY pazarlama stratejileri ve uygulamaları bakımından farklılaşmaktadır.*” hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

		Türk Havayollar – Katar Havayolları
1	Rekabet Stratejisi	Aynı
2	Pazar Bölümlendirme	Aynı
3	Hede Kitle	Farklı
4	Konumlandırma Stratejisi	Aynı
5	Ürün Stratejisi	Farklı
6	Fiyatlandırma	Aynı
7	Dağıtım Politikası	Aynı
8	Tutundurma Stratejisi	Aynı

Bu çalışmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle konu bakımından çok uluslu işletme kategorisinde yer alan iki havayolu firması seçilmiştir. Bu iki firma da kendi ülkelerinin bayrak taşıyıcı şirketleri durumundadır. Konum bakımından görece olarak iki ülkenin birbirlerine yakın olmaları ve aynı veya benzer pazarlara hitap ediyor olmaları, karşılaştırma yapılabilmesi noktasında önemli bir kısıt teşkil etmiştir.

İleride yapılacak olan çalışmalar için; çok uluslu işletmelere yönelik olarak farklı sektörlerde, havayolu sektöründeki diğer firmalar arasında, pazarlama dışındaki insan kaynakları, finans, yönetim gibi konularda çeşitli araştırmaların gerçekleştirilmesi ve karşılaştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akat, Ö. (2012). *Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetim*, 8. Basım. Bursa: Ekin Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2006). *Çok Uluslu Şirketler Global Sermaye ve Global Yatırımlar*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2012). *Globalleşme Sürecinde Çok Uluslu Şirketler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Aktaş, M. (2004). *Uluslararası Transfer Fiyatlandırması ve Türk Vergi Mevzuatında Uygulama Olanakları*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Aktel, M. (2001). Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6 (2), ss. 193-202
- Aktepe, C. ve Şahbaz, R. P. (2010). Türkiye'nin En Büyük Beş Havayolu İşletmesinin Marka Değeri Unsurları Açısından İncelenmesi ve Ankara İli Uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (2), ss. 69-90.
- Akturan, U. (2008). Perakendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), ss. 631-642.
- Akyol, A. (2008). Pazarlara Giriş Stratejileri, A. Yalçın ve G. Yolaç (Eds.), *Küresel Pazarlama Yönetimi* içinde, 327-354. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ali, S. (2013). A Study On The Marketing Strategies of Qatar Airways. *Bachelor Dissertation*. Dubai: Amity University.
- Arslan, K. (2006). *KOBİ'lerde Yönetim ve Pazarlama Aracı Olarak Franchising*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları.
- Aslanoğlu, S. (2007). Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi: Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), ss. 71-94.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 3. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydemir, C., Arslan, İ. ve Uncu, F. (2012). Doğrudan Yabancı Yatırımların Dünyadaki ve Türkiye'deki Gelişimi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), ss. 69-104.
- Aydın, K. (2007). *Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Aykaç, M., Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

- Aytemiz-Seymen, O. ve Bolat, T. (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başak, L. (2008). *4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu Çerçevesinde Yabancı Sermaye Mevzuat Rehberi*. Ankara: TÜRMOB Yayınları.
- Başak, L. (2015). Çok Uluslu Şirketler ve Bu Şirketlerin Vergilendirilme Esasları. *Vergi Sorunları Dergisi*, (323).
- Benli, A. O. (2006). *İhracatta Dağıtım Kanallarının Seçimi ve Kurulması*. Ankara: T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Bhasin, H. (2018). Marketing Mix Of Qatar Airways – Qatar Airways Marketing Mix, 8th January, <https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-qatar-airways/>
- Blattberg, R. C., Buesing, T. and Sen, S. K. (1980). Segmentation Strategies for New National Brands. *Journal of Marketing*, (44), pp. 59-67.
- Cemalcılar, İ. (1994). *Pazarlama Kavramlar Kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M. ve Pirtini, S. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çatalca, H. (1993). Çokuluslu Şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Karşılaştığı Engeller ve Fırsatlar. *Yönetim Dergisi*, 4 (14), ss. 31-36.
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), ss. 59-81.
- Dibb, S. and Simkin, L. (1991). Targeting, Segments and Positioning. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19 (3), pp. 4-10.
- Dicken, P. (2006). Yeni Jeo-Ekonomi, A. Ağca (Çev.), K. Bülbül (Eds.), *Küreselleşme Okumaları* içinde, ss. 43-56. Ankara: Kadim Yayınları.
- Dikkaya, M. ve Özyakışır, D. (2007). *Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) Bağlamında Yoksulluk Sorununun Eleştirel Bir Değerlendirmesi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, IV. Uluslararası STK'lar Kongresi, 19-21 Ekim, Çanakkale.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dökmen, G. ve Aysu, A. (2010). Hükümet İstikrarının Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkisi: Gelişmekte Olan Ülkelere İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18 (5). ss. 3028-3037.
- DPT (1995). *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler*. 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara
- Dunning, J., Baker, J. C., Ryans, J. K. and Howard, D. G. (1988). *The Future of Multinational Enterprise?*. U.S.A.: Lexington Books.
- Ecer, H. F. ve Canitez, M. (2005). *Uluslararası Pazarlama, Teori ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gedikli, A. (2011). Çok Uluslu Şirketler ve Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelişmekte Olan Ülkelerin Kalkınması Üzerine Etkileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), ss. 96-146.
- Griffin, R. W. and Pustay, M. W. (1996). *International Business: A Managerial Perspective*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing.
- Günay, N. (2005). Türkiye’de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar ve Çözüm Yolları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), ss. 89-97.
- Güneş, A. ve Karakadılar, İ. S. (2015). Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Etkin Pazarlama Uygulamalarının Firma Performansı ile İlişkilendirilmesi Üzerine Bir Kavramsal Çalışma. *Niğantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), ss. 86-110.
- Gürün, F. (2001). *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası.

- Hirst, P. and Thompson, G. (2006). Küreselleşme - Gerekli Bir Mit mi?, N. Uslu (Çev.), K. Bülbül (Eds.), *Küreselleşme Okumaları* içinde, ss. 25-41. Ankara: Kadim Yayınları.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L. (1993). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- İlter, B. ve Deveci, A. (2013). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Ş. Aksoy ve G. Barış (Eds.), *Uluslararası Pazarlama* içinde, ss. 68-90. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- İri, R. ve Acar, N. (2017). Bir Ulaştırma Firmasının Büyüme ve Küresel Bir Marka Olma Hikayesi: Türk Hava Yolları A.Ş. Örneği. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7 (1), ss. 103-118.
- Kaplan, E. (2013). Çok uluslu şirketler çerçevesinde transfer fiyatlandırması. *Vergi Dünyası Dergisi*, (386).
- Kar, M. ve Arıkan, H. (2003). *Avrupa Birliği Ortak Politika ve Türkiye*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karafakıoğlu, M. (2000). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karafakıoğlu, M. (2012). *Pazarlama İlkeleri*, 5. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kaymakçı, O. (2013). Küresel Ekonomide Çok Uluslu Şirketler ve Türkiye'deki Yansımaları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), ss. 224-249.
- Kazgan, G. (2000) *Küreselleşme ve Ulus Devlet*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kırtış, A. K. (2004). *Uluslararası İşletmecilik - Global ve Yönetimsel Yaklaşım*. Malatya: Evin Ofset Matbaacılık Sanayi.
- Kotler, P. (1976). *Pazarlama Yönetimi, Çözümleme, Planlama ve Denetim*, Cilt II. Ankara: Bilimsel Yayınlar Derneği Yayınları.
- Kotler, P. (1999). *Kotler ve Pazarlama*, A. Özyağcılar (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunde, J. and Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. New York: Prentice Hall.
- Kozlu, C. M. (1991). *Uluslararası Pazarlama*. Ankara: İş Bankası Yayınları.
- Küçükaslan-Ekmekçi, A. (2013). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, S. A. Öztürk ve N. F. Ersoy (Eds.), *Küresel Pazarlama* içinde, ss. 74-99. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Önen, V. (2016). Geleneksel Havayolları ile Düşük Maliyetli Taşıyıcılar Arasındaki Stratejik Yönetim ve Pazarlama Karması Farklılıklarının İçerik Analizi, THY-Pegasus Karşılaştırması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (7), ss. 63-94.
- Örücü, E. (2007). *Modern İşletmecilik*, 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öz, N. S. (2005). *Uluslararası Vergi Rekabeti ve Vergi Cennetleri*. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Özalp, İ. (1998). *Çok Uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Özalp, İ. (2013). *Uluslararası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, D. (2002). Küreselleşme, Ekonomik Büyüme ve Çok Uluslu Şirketler. *Doğu Batı Dergisi*, (18), ss. 237-244.
- Özgen, H. ve Özseven, M. (2012). İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Biçiminin Seçiminde Yerel Pazar Faktörlerinin Etkisi Üzerine Adana İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (1), ss. 1-20.

- Özkale, L., Sezgin, S., Uray, N. ve Ülengin, F. (1995). *Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizmaları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özkan, A. (2006). *Küreselleşme Sürecinin Medya ve Kültür Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: TASAM Yayınları.
- Resmi Gazete (2013). 4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030617.htm#1>
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Saraç, Ö. (2006). *Küresel Vergi Rekabeti ve Ulusal Vergi Politikaları*. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Serinkan, C. ve Bağcı, Z. (2012). Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Şekilleri ve Organizasyon Yapıları. *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2).
- Seyidoğlu, H. (2001). *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Sherman, A. and Bohlander, G. (1992). *Managing Human Resources*. Ohio: South Western Publishing.
- Süer, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şatiroğlu, K. (1986). *Çok Uluslu Şirketler Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. (2014). Uluslararası Pazarlama ve Türk Hava Yolları Örnek Stratejik İncelemesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi SBE.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çok Uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), ss. 33-47.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Temizel, H., Turan, E. ve Temizel, M. (2008). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), ss. 459-474.
- THY BAML Turkish Equity Conference Sunumu (2016).
- THY Stratejiler (2015). <http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/THY2015TR/stratejiler.html>
- THY 3Ç'16 Sonuç Özeti (2016). http://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/sunumlar/IR_PRESENTATION_9M'16_TR_vF.PDF
- TOBB Türkiye Sivil Havacılık Meclisi (2018). 2017 Yılı Sektör Raporu, https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/sivil_havac%C4%B1%C4%B1k_rapor_u_web%20hali.pdf
- Tutar, H. (2007). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türk, Z. ve Süngü, A. (2004). Pazarlama Karması Yönünden Uluslararası Pazarlama Stratejileri. *Mevzuat Dergisi*, 7 (75).
- UDHB (2017). Ulaşan ve Erişen Türkiye 2017: Havacılık ve Uzay Teknolojileri, s. 327, <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/a5ec26a31a72281.pdf>
- UK Essays (2013). *Qatar Airways Marketing Strategy*, November, <https://www.ukessays.com/essays/tourism/welcome-on-board-to-qatar-airways-tourism-essay.php?vref=1>
- Ulaş, D. (2004). Çok Uluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejilerini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (2), ss. 151-178.
- Ulaş, D. (2008). AB'ye Yönelen Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Çok Uluslu İşletmelerin Üretim Yeri Seçim Kararları. *Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 8 (2), ss. 77-95.

- Ünusan, Ç., Pirtini, S. ve Bilge, O. F. (2004). Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Açısından Marka, Mağaza ve Franchising Sistemi İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, ss. 1-13.
- Yaşgöl, S. (2002). Küreselleşme, Çok Uluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri: Dünya İlaç Endüstrisi Örneği, *Küreselleşme: İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar* içinde, A. Soyak (Drl.), ss. 211-261. İstanbul: Om Yayınevi.
- Yavuz, C. ve Sivrikaya, D. (2011). *Küreselleşmenin Aktörlerinden Çokuluslu Şirketler ve Yönetişim*. II. Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta.
- Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Macit Batuhan BATIR

Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul 22.06.1992

Yabancı Dili : İngilizce

İletişim (Tel/Mail) : 0(536) 770 78 92

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : Özel Yıldızlar Koleji

Lisans : İstanbul Bilgi Üniversitesi

Yüksek Lisans : İstanbul Okan Üniversitesi

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Batır İnşaat (2014-..)