

# Satınalma

ISSN 2149-1232  
FİYAT 20 TL

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Dergisi

Yıl: 9 Sayı: 106

EKİM 2021

## MÜZAKERELERDE GÜNDEMİ BELİRLEME

Prof. Dr. Murat ERDAL

## ULUSLARARASI PAZARLAMA PLANLAMASI NASIL YAPILMALIDIR?

DR. GÖZDE MERT

## KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ SERİSİ DİLEK AŞAN

## PORTER HİPOTEZİ PERSPEKTİFİNDE İŞLETMELERİN YEŞİL DÖNÜŞÜMÜ

DR. GÖKÇE AKDEMİR ÖMÜR

## DIŞ TİCARETTE “ARANAN İNSAN” SORUNU ÇÖZÜLÜYOR

SÜLEYMAN SAMİ ALTINKAYA, ÜNSPED

Türk İhracatçısının Dostu Türk  
Eximbank'ın Faaliyet ve Destekleri

Reşat BAĞCIOĞLU

Satınalma ve Tedarik  
Zincirine Yalın Bakış

Oktay SARI

Sağlık Yöneticileri için  
Rehber Kitap Yayınlandı

Mehmet ATASEVER

# BU SAYIDA

.....  
EKİM 2021 YIL:9 SAYI:106

Müzakerelerde Gündemi Belirleme

**Prof. Dr. Murat ERDAL** ..... 8-10

Dış Ticaretteki Riskler - XXXI

**Reşat BAĞCIOĞLU** ..... 11-18

Dış Ticarete "Aranan İnsan" Sorunu Çözülüyor

**Süleyman Sami ALTINKAYA** ..... 19-20

Sağlık Yöneticileri için Rehber Kitap Yayınlandı

**Mehmet ATASEVER** ..... 22

Kurumsal İtibar Yönetimi Serisi

**Dilek AŞAN** ..... 23-30

Uluslararası Pazarlama Planlaması Nasıl Yapılmalıdır?

**Dr. Gözde MERT** ..... 31-35

Hep Bürokrasi Yüzünden

**Müge COŞKUN** ..... 37

Kronik Satış Hastalıkları

**Prof. Dr. Murat ERDAL** ..... 39-41

Porter Hipotezi Perspektifinde İşletmelerin Yeşil Dönüşümü

**Dr. Gökçe AKDEMİR ÖMÜR** ..... 43-44

İhbar Süreleri Sözleşme ile Azami Ne Kadar Artırılabilir ?

**Lütfi İNCİROĞLU** ..... 45-46

Türkiye Dış Ticaret Aitine Geçmişten Geleceğe Vizyon ve Öneriler

**Sinan TUTUMAN** ..... 47-48

Şirket Araçlarının Karayolları Geçiş Ücretleri Yönetimi

**Ahmet ALBAYRAK** ..... 49

Stratejik Bir Altyapı: Özümseme Kapasitesi

**Dr. Mehmet KAPLAN** ..... 51-52

E-Ticaret Lojistiği ve Gelişim Alanları

**Gökhan DEMİRCİOĞLU** ..... 53-54

Satınalma ve Tedarik Zinciri Sürecinde Yalın Bakış

**Oktay SARI** ..... 55-56

Deniz Ticareti ve Konteyner Taşımaları

**Prof. Dr. Murat ERDAL** ..... 59-60

**İMTİYAZ SAHİBİ**

**TİNOVA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ A.Ş.  
ADINA  
MURAT ERDAL**

**EDİTÖR**

PROF. DR. MURAT ERDAL  
murat.erdal@buyernetwork.net

**KURUMSAL İLETİŞİM**

ARŞ. GÖR. ADİL ÜNAL  
adil.unal@buyernetwork.net

**DİZGİ VE TASARIM**

FİLİZ ÜNAL  
filiz.unal@satinalmadergisi.com

**REKLAM VE SPONSORLUK**

reklam@satinalmadergisi.com  
0 (212) 509 56 56

**DANIŞMA KURULU**

PROF. DR. EMRAH CENGİZ  
PROF. DR. MAHMUT TEKİN  
MURAT AKSOY  
MEHMET ATASEVER  
SEYHAN GENÇAĞ  
REŞAT BAĞCIOĞLU

**ABONELİK**

abone@satinalmadergisi.com  
www.satinalmadergisi.com/abonelik

**YÖNETİM YERİ**

Tinova Bilişim Teknolojileri A.Ş.  
İstanbul Teknokent No:37/1 B Blok  
No: 105 34320 Avcılar / İstanbul  
Tel (0212) 509 56 56  
Tel (0546) 740 10 10  
Web www.satinalmadergisi.com

**YAYIN TÜRÜ:** Yaygın, Süreli, Aylık

**DİJİTAL DERGİ ABONELİĞİ**

Dijital abonelik talepleriniz için abone@satinalmadergisi.com adresine e-posta gönderebilirsiniz.

**Online Üyelik:** <https://satinalmadergisi.com/dijital-islem-merkezi/>

Satınalma Dergisi T.C. yasalarına uygun olarak yayınlanmaktadır. Yayımlanan ilanların ve makalelerin sorumluluğu ilan ve makale sahiplerine aittir. Satınalma Dergisi basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.



**Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT**  
Nişantaşı Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı  
& Gözde Araştırma Şirketi Kurucusu  
gozde.mert@nisantasi.edu.tr  
mertgozde@yahoo.com

# ULUSLARARASI PAZARLAMA PLANLAMASI NASIL YAPILMALIDIR?

“Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer.”

Descartes

Pazarlama planlaması; pazar fırsatlarını belirlemek, hedefleri ortaya koymak, pazarlama stratejilerini geliştirmek, pazarlama karmasını oluşturmak ve bu işlemlerin belli aralıklarla kontrolünü yapma ile ilgili bir süreçtir. Firmaların belli bir dönemde gerçekleştirmeyi planladığı pazarlama faaliyetlerinin gösterildiği belgedir. İç ve dış çevre koşullarının değişmesi durumunda plan güncelleneceği için, **planlama faaliyeti sürekliliği olan bir eylemdir.**



Uluslararası pazarlama planı aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

## 1) Firmanın Faaliyet Gösterebileceği Ülkelerin Ön Pazar Analizi

**Yapma:** Bu adım, pazarın rekabet ortamını ele almaktadır. Firmanın arzulan uluslararası pazara başarılı bir şekilde girmesi için gerekli yeterliliklere sahip olup olmadığının değerlendirildiği adımdır. Firma buna yönelik misyon ve vizyona sahip midir, ne tür değerlere sahiptir incelenir.

## 2) Potansiyel Bölümleri

**Tanımlama:** Pazara girme kararı verildikten sonra, girilmesi olası potansiyel pazar bölümlerinin incelendiği, pazarın bölümlendirildiği adımdır. Pazarlama çevresinin incelenmesi de bölümlendirme aşamasında ön eleme kısmında ele alınmaktadır.

## 3) Hedef Pazarın

**Belirlenmesi, Ürün/Hizmetin Konumlandırılması:** Belli değerlendirme kriterleri kullanılabilir.

## 4) Hedef Pazar İçin

**Ürün/Hizmet Niteliklerini Değerlendirme:** Olası hedef pazar bölümleri için gerekli olan ürün/hizmet nitelikleri değerlendirilir.

## 5) Pazara Giriş Yöntemini

**Analiz Etme:** Bu adım, uluslararası pazara hangi yöntemle girileceği kararını içermektedir.

## 6) Her Bir Bölüm için

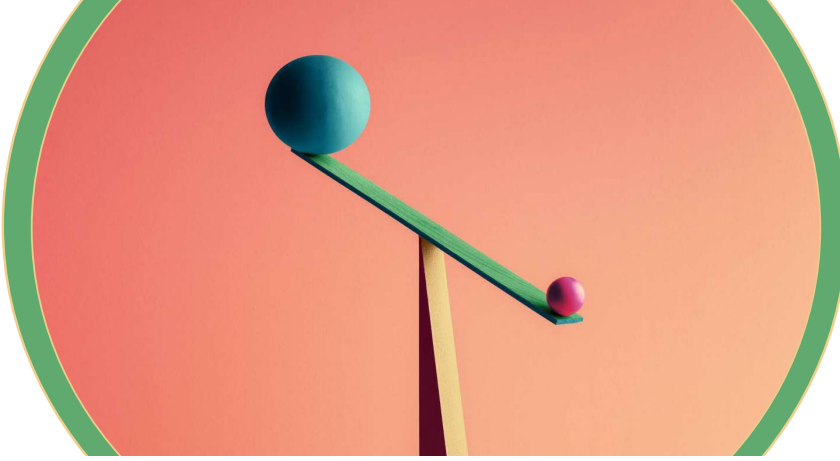
**Pazarlama Stratejilerini Uygulama:** Uygun rekabetçi bir pazarlama stratejisinin seçilmesini gerektirmektedir.

## 7) Uluslararası Pazarlama

**Uygulamaların Sonuçlarını Kontrol Etme ve Performansı Değerlendirme**

### Uluslararası Pazara Girme Kararı

Uluslararası planlamanın ilk aşamalarında yer alan, uluslararası pazara girme kararının verilmesi, taşıdığı riskler bakımından firmalar için kritik derecede öneme sahiptir. Uluslararası pazara yönelik bilgi toplama, pazarın talep analizini yapma, koşulları belirleme ve rekabet ortamının sıkı olmasına ilişkin dağıtım kanallarını geliştirme, ürün/hizmet kalitesini iyileştirme gibi maliyetler işletmeler için risk oluşturmaktadır. Bu pazarlama çabaları karşısında olumsuz sonuçlar ortaya çıktığında kaybedilen zaman ve başarısızlık durumu da risk içermektedir. Bu nedenle uluslararası pazara giriş kararı firmalar için karmaşık ve zorlu bir süreçtir.



İşletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine girmelerinde işletme içi çekici faktörlerin başında, **üst yönetimin tutum ve davranışları** gelir. Yöneticilerin özellikle satışları artırma, büyüme, kârlılık ve risk alma istekleri dış pazarlara açılma kararında rol oynar. Bunlara ek olarak, işletmenin ürün farklılaştırmadaki yetenekleri ve firmanın çalışanları ile iyi ilişkiler içerisinde olması gibi diğer örgütsel üstünlükler de uluslararası pazarlamaya yönelik işletme içi çekici faktörler içerisinde görülebilir.

İster iç pazarların doymasından ister ekonomik dalgalanmalardan kaynaklansın, iç pazarın durgunluğu ve talep yetersizliği, işletmeleri dış pazarlara açılmaya iter. **Uluslararası piyasaların çok boyutlu, geniş ve çeşitli olmasından dolayı, rekabet avantajının sağlandığı durumlarda, yerel piyasalarla karşılaştırılmayacak düzeyde fazla satış ve yüksek kâr marjlarının oluşmasını sağlar.**

Farklı uluslararası piyasalara açılmak, işletmelerin yerel piyasadaki riskini de azaltır. İşletmeler bu şekilde, yerel pazarda müşteri talebi düştüğünde ya da rakip firmaların faaliyetlerinde firma aleyhine oluşacak değişikliklerden daha düşük düzeyde etkilenecektir.



### Uluslararası Pazarlama Çevresi

Uluslararası pazarlama, çevre unsurları ile ilgilidir. Uluslararası pazarlama, kurumun birçok ulusal pazarlama programının koordinasyonu ve bütünleşmesidir. Birden fazla ülkede faaliyet gösterilmesinden dolayı firmalar, faaliyetlerini gerçekleştirdiği coğrafi alanların özelliklerini incelemelidir. Uluslararası pazarlama planlaması aşamasında, pazara giriş kararı verildikten sonra potansiyel pazar bölümlerinin belirlenebilmesi için uluslararası işletmeler, iç ve dış çevresel koşulları değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yönlerini bu pazardaki rakiplerine göre incelemeli, firma için uygun amaç ve hedefleri belirlemelidir ve daha sonra bu kararları etkili bir şekilde uygulamalıdır. Çevresel faktörler, işletmelerin kontrolünde tutulamamaktadır. Bu **çevresel faktörler; işletmenin kaynakları, kapasitesi ve faaliyetlerini gerçekleştireceği ortamdaki başarıları üzerinde etkilidir.**

### Uluslararası Pazarlamada Pazar Bölümlendirmesi ve Hedef Pazar Seçimi

Piyasalar, alıcı ve tüketicilerden oluşmaktadır. Alıcılar birbirinden farklılık gösterir. Bu farklılıklar; isteklerinden, kaynaklarından, buldukları yerlerden ve satın alma tutumlarından kaynaklanabilir. Tüketicilerin farklı talepleri, pazarda çeşitli ürünlerin bulunmasına ve heterojen bir yapıda olmasını sağlar. Birbirinden farklı ürünlere ihtiyacı olan tüketim birimlerinden oluşan piyasalara **"heterojen pazar"** denmektedir.

Pazar bölümlendirmesi; heterojen pazar ortamlarını, benzer ihtiyaçları olan veya pazarlama karması unsurlarına benzer şekilde yönelen homojen alt gruplara ayırmasıdır. Pazarın bölümlendirilmesi, ürün ve hizmet taleplerinde benzerlik gösteren ve benzer özellikleri olan tüketici gruplarıdır.



**Pazar bölümlendirme, talebe uygun mal veya hizmet üretilmesine yardımcı olur.** Bunu yapmadan önce hâlihazırda mevcut pazar bölümleri, rakiplerin piyasadaki durumları ve yeterince hizmet verilmeyen piyasalar tespit edilip incelenmelidir.

**Uluslararası pazarlamada, pazar bölümleri** aşağıdaki gibi olabilmektedir:

- Ülke içindeki bir bölge,
- Bir ülke,
- Birden çok ülkenin oluşturduğu bir grup ülke,
- Bir ülkedeki tüketicilerin bir bölümü,
- Birden fazla ülkede, birbirine benzer tüketici tercihleri olan gruplar.

Pazar bölümlendirmesinin esası, müşteriler arasındaki farkları ortaya çıkarmak, pazarı daha küçük alt pazarlara ayırmak ve bu pazarlarda farklı pazarlama stratejileri uygulamaktır. **Pazar bölümlendirmenin etkin ve faydalı olması için aşağıdaki koşulların kontrol edilmesi gerekmektedir:**

- Pazar bölümünün işletmeye avantaj sağlayacak bir büyüklükte olması,
- Müşterilerin satın alma gücünün olması,
- Kârlılığın ölçülebilir olması,
- Pazar bölümlerinin ulaşılabilir olması,
- Pazar bölümlerinin ayırt edilebilir olması,
- Bölümlere hitap eden pazarlama programlarının etkinliğinin olması.

Uluslararası pazar değerlendirme sürecinde pazar bölümlendirme aşamasından sonraki aşamada bölümlendirme sonucu oluşan potansiyel pazardan hedef pazar seçimi gerçekleştirilmektedir. Hedef pazar seçimi, tanımlanan potansiyel pazar bölümlerinin değerlendirilmesi ve karşılaştırılması ve ardından bunlardan bir veya daha fazlasının en yüksek potansiyel ile seçilmesidir. Bir başka ifadeyle, firmaların pazar bölümlendirme sonuçlarına dayanan ve oluşturulan küçük pazar bölümlerinin her birinin çekiciliğini değerlendirmesi ve bir veya daha fazlasının seçilmesi işlemidir.

Bu aşamada yöneticiler daha küçük yapıdaki pazar bölümlerini değerlendireceği için hazır ölçme teknikleri kullanabilirler. Hedef pazar seçiminde söz konusu teknikler **nitel** ve nicel teknikler olmak üzere iki gruba ayrılır.

Pazarlama yöneticilerinin, çeşitli **ikincil kaynaklar** aracılığıyla elde ettiği bilgilere dayanarak pazarın durumunu analiz etmesi nitel tekniklere örnektir. Elde edilen bilgiler, yurt dışı çevreye yönelik değerlendirmeler, **ekonomik göstergeler, ülke raporları** olabilir. Tablo 1'de pazar bölümlendirmesinde kullanılan çeşitli değişkenler yer almıştır.



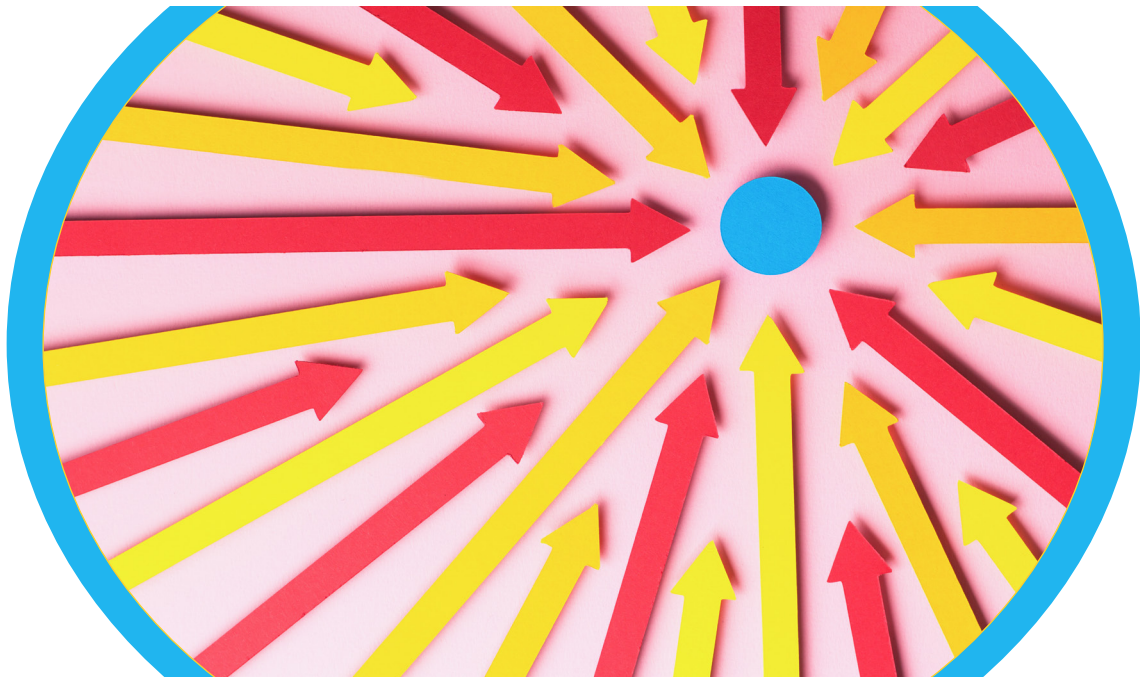
**Tablo 1.** Pazar Bölümlendirmesinde Kullanılan Nitel Değişkenler

<b>Sosyo-Ekonomik Değişkenler</b> Yaş, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim düzeyi, aile yapısı, din, ırk, dil, milliyet, sosyal sınıf gibi	<b>Tüketici Davranışı Değişkenleri</b> Mal veya hizmetin kullanım oranı, markaya bağlılık derecesi, dağıtım kanallarına bağlılık, fiyat ve reklam karşısında duyarlılık gibi
<b>Coğrafi Değişkenler</b> Bölge, iklim (sıcak-soğuk), topografik yapı (dağlık-ovalık), yerleşim şekli (köy-kent), yerleşim büyüklüğü, nüfus yoğunluğu gibi	<b>Kişilikle İlgili Değişkenler</b> Atılgan-çekingen, tutucu-dışa açık, liberal-tutucu gibi
<b>Siyasi Değişkenler</b> Demokrasi, diktatörlük, krallık, istikrarlı-istikrarsız, riskli-risksiz gibi	<b>Ekonomik Değişkenler</b> Sanayileşmiş-sanayileşmemiş, serbest-güdümlü, yüksek-düşük gelirli, gelir dağılımı eşit-eşitsiz gibi

Pazar bölümlendirmesi yapılırken müşterilerin cinsiyet ve yaşları, buldukları coğrafi konumları, gelir düzeyleri gibi kriterler yanında; yeniliklere açık-kapalı, tutucu-dışa açık, az-çok kullanan, devamlı kullanan-ara sıra satın alan, ilk defa satın alan, marka bağlılığı olan-olmayanlar gibi değişkenlerden de yararlanılmaktadır. Ancak bu sonuçların yaş, gelir gibi değişkenlere göre ölçülmesi çok daha zordur. Ne var ki bunlar müşterileri gruplara ayırmak açısından çok daha anlamlı olabilirler. İşletmeler genellikle müşterilerini "**genç, ilk kez kullanan, fiyata duyarlı**" gibi birden fazla değişkene göre bölümlendirirler.

Nicel teknikler ise nitel tekniklere göre daha fazla benimsenmektedir. Nedeni de **ileri düzey istatistiksel analizlerin** kullanılması, daha sağlıklı sonuçlar verme niteliği taşıması, objektif olması ve karşılaştırma imkânı sunmasından kaynaklanmaktadır. Nicel teknikler, potansiyel ülkelerin çevresel özellikler vb. gibi belli kriterlere göre kümelenme esasına dayalı kümeleme analizleri, konjoint analizi gibi ileri düzey istatistiksel analizleri içermektedir. Bu analizlerle, potansiyel pazanın ekonomik özellikleri ifade eden kişi başına milli gelir, büyüme düzeyi gibi nitelikler bakımından kümelere ayrılacağı gibi potansiyel müşteriler de sosyo-kültürel özellikleri ifade eden yaşam tarzları, tüketim alışkanlıkları gibi nitelikler açısından gruplara ayrılabilir ve firma için uygun potansiyel pazar belirlenebilir.

Hedef pazar seçme sürecinde kullanılabilecek diğer teknik, puanlama modelidir. Puanlama modeli ile ülke değerlendirme ve seçim süreci sistemleştirilerek her bir potansiyel pazar bölümü firma tarafından belirlenen kriterlere göre derecelendirilmektedir. Aşağıdaki tablo böyle bir seçim modelinin varsayımsal bir örneğini sunmaktadır. Tablo 2'de seçim kriterleri listelenmekte ve önem derecelerine göre ağırlıklandırılmaktadır.



Tablo 2. Hedef Pazar Seçiminde Kullanılan Puanlama Modeli

	Seçim Kriterleri												Toplam Puan	Sıralama
	Pazar Potansiyeli		Tarifeler		Tarife Dışı Engeller		Ürün Uyumu		Rekabetçi Yoğunluk		Nakliye Maliyetleri			
	A=15		A=5		A=17		A=25		A=22		A=16			
Ülkeler	T	AxT	T	AxT	T	AxT	T	AxT	T	AxT	T	AxT		
Danimerka	2	30	2	10	1,5	25	3,5	87	0,5	11	3,5	56	219	4
İsveç	3,5	52	4	20	3,5	59	2,5	62	2	44	3	48	285	2
Norveç	2	30	3	15	2	34	3,5	87	1	22	2,5	40	228	3
Finlandiya	4	60	4	20	3,5	59	3	75	4	88	1,5	29	326	1
Portekiz	0	0	3	15	1	17	0,5	12	2	44	2	32	120	5

Firma yönetimi, her ülkenin farklı seçim kriterleri üzerindeki tahmini düzeyini; 0'dan (çok kötü koşullar) 4'e (çok olumlu koşullara) puanlandırır. Verilen puanlar ve ağırlıklı değerler çarpılarak toplamak suretiyle, her ülke için son bir toplam puan elde edilir. **En yüksek puan alan ülke, firma için en uygun ve umut verici uluslararası hedef pazar olarak tanımlanmaktadır.**

Hedef pazar seçiminde kullanılabilen bir başka teknik de **pazar tahminleme modelidir**. Pazar bölümlendirme sonucu oluşan potansiyel pazar bölümleri ya da ülke ve ülke grupları, çekiciliklerine göre ve rekabet güçlerine göre karşılaştırılarak hedef pazar için en uygun pazar kararı verilebilir. Pazanın çekiciliği ve rekabet gücü değerlendirilmesine göre ülkeler için elde edilen toplam puanlar matrise yerleştirilerek firma için en uygun pazar belirlenebilir. İhracatçı firma belirlenen pazar bölümlerinden sadece bir pazara girebileceği gibi birkaç pazara girme kararı da alabilir. Buna yönelik hedef pazar seçim stratejileri geliştirmelidir.

#### Konumlandırma

Konumlandırma, işletmenin kendi ürün ya da hizmetleri hakkında pazarda oluşturduğu algı olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle **konumlandırma, hedef pazardaki müşterilerin zihinlerinde ürünlerinin, rakip ürünler karşısında nasıl algılandığını gösterir**. İşletmenin konumlandırmada başarılı olması, hedeflediği pazara uygun şekilde bir pazarlama planlaması yapmasına bağlı olmaktadır.

Müşteriler sunulan ürün ya da hizmetleri, rakip firmaların ürün ve hizmetleriyle karşılaştırarak "kaliteli-pahalı", "ucuz-vasat" vb. şekilde konumlandırabilir. Firmalar üstün müşteri değeri yaratmak için ürün ve hizmetlerini, rakiplerin sunduklarından ayrımalıdır. İdeal olarak, pazara sunulan bir ürün ve hizmetin rakip firmaların ürün ya da hizmetlerinden farklı olduğu ve onu hedef müşterilere karşı daha cazip hâle getiren eşsiz bir satış önerisine sahip olması gerekir. **Pazar konumlandırma ile ilgili bazı örnekler aşağıdadır:**

- "Beymen'den giyinin, fark edirsiniz."
- "Vakko, modadır."
- Avis'in, rakibi Hertz'e karşı uyguladığı; "Biz bu alanda ikinciyiz, bu yüzden daha çok çaba sarf ederiz."
- Dev kolalı gazoz üreticisi rakiplerin hâkim olduğu bir pazarda, ABD'li "7-UP" firmasının, "7-UP, kolasız meşrubat (Un-Cola)" şeklinde, mamulünün çok farklı olan yönünü vurgulaması gibi.

Detaylı bilgiler için aşağıdaki kitabı okuyabilirsiniz.

Mert, G. (2019). **Uluslararası İşletmecilik Teori, Kavram ve Örnek Olaylar**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

