T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK VE REKABET YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Enes YALÇINKAYA

İSTANBUL, 2023

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK VE REKABET YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Enes YALÇINKAYA
200023329

Danışman: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

İSTANBUL, 2023

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Öğrenci Adı-Soyadı:
Enes Yalçınkaya

TEŞEKKÜR / İTHAF

Bu süreçte sürekli rehberlik ve denetim ve hepsinden önemlisi sabır gösteren değerli tez danışmanım, Doç. Dr. Gencay KARAKAYA'ya içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Koşulsuz sevgisi ve desteğiyle hayatımın bu noktasına gelmemi sağlayan sevgili anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum, umarım sizi her zaman gururlandırabilirim.

Ayrıca, kendimden şüphe duyduğum zamanlarda bile bana inanan, her şeyi nasıl kolaylaştıracağımı bilen, her adımda yanımda olan ve beni motive eden ve geleceğimi kuracağım kişiye teşekkürlerimi iletiyorum.

ÖZET

Günümüzde Küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte işletmelerin faaliyet alanları, rekabet biçimleri, organizasyon yapıları ve yönetim biçimleri değişmeye başlamıştır. Artık yerel bir ülkede veya çok sınırlı bir uluslararası ortamda yürütülen faaliyetlerin etkisiyle mücadele etmek yerine, küresel pazarda küresel rakiplerle mücadele etmek daha iyidir. Risk yönetimi, ülke yöneticileri için hassas ve önemli bir konudur. Riskle yakından ilişkili bir terim de belirsizliktir. Bu durum ekisi ile istenmeyen sonuçlara yol açabilecek çoklu olasılıklar arasında kesinliğin bulunmamasıdır. Risk yönetimi, her ne kadar ülkedeki üst ve orta yönetim ekibini yakından ilgilendiren bir konu olarak görülse de ülkedeki tüm paydaşları yakından ilgilendiren bir konudur. Ayrıca risk yönetimi, sadece ülkedeki bir sektörü ilgilendiren bir konu değil, küresel ölçekte tüm sektörleri ilgilendiren ve önleyici araçların üretilmesini ve geniş ölçekte sürekli gelişmenin ilerlemesini zorunlu kılan geniş bir konudur. Bu çalışmada uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi bu konuda durum analizi yapılmış ve Türkiye'nin bu konudaki pozisyonu belirlenmiştir. Durum analizi, genel olarak, ele alınan konunun herhangi bir konu içerisinde nerede durduğunun detaylı bir analizidir. Durum analizi bağlamında kullanılan başlıca yöntemler SWOT ve PESTEL analizidir. Türkiye'nin dış ticaretinde ve teknolojik dönüşümünde rol oynayan yabancı sermaye yatırımlarının azaltılmasının baskın rol oynadığı sonucuna varılmıştır. 2000'li yıllardan sonra özelleştirme politikalarının uygulanmasıyla birlikte yabancı sermaye akımları artmıştır. Covid-19 pandemisinin küresel tedarik zincirlerinde karşılaştığı sorunlar, coğrafi yakınlığın üretim ve ticaretin yanı sıra ulaşım faaliyetlerinde de ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Bu deneyimlerin ışığında, özellikle Asya'daki uluslararası yatırımlar yavaşlamaya başladı. Türkiye gibi coğrafi olarak birçok bölgeye yakın olan ülkelerin uluslararası yatırım açısından yeniden değerlendirildiği görülmektedir. Türkiye'nin orta ve uzun vadeli planlamasında temel makroekonomik göstergelerde yapısal istikrarın sağlanması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası Ticaret, Risk Yönetimi, Rekabet Yönetimi, SWOT analizi, PESTEL Analizi

RISK AND COMPETITION MANAGEMENT IN INTERNATIONAL TRADE

ABSTRACT

With the acceleration of the globalization process, the spheres of activity, the forms of competition, the organizational structures and the management perceptions of companies have begun to change, over combating the effects of activities carried out only within their own country or in a very limited international environment, it is now necessary to fight in a global market and with global competitors. Risk management is a sensitive and important issue for country managers. A term closely related to risk is uncertainty. Uncertainty is the lack of certainty between alternatives that leads to undesirable outcomes. Although risk management is seen as an issue that closely concerns the senior and middle management team in the country, it is an issue that closely concerns all stakeholders in the country. In addition, risk management is not only a topic that concerns a sector in the country, but also a broad one that concerns all sectors on a global basis and necessitates the production preventative tools and promoting large-scale continuous development. In this study, a situation analysis was made regarding risk and competition management in international trade and it was determined where Turkey is located on the subject. The basic method to be used within the scope of situation analysis is SWOT and PESTEL analysis. The results are that the decrease in foreign capital investments, which play a role in both Turkey's foreign trade and technological transformation, plays a leading role. After the 2000s, there was an increase in foreign capital flows with privatization policies. The problems experienced in global supply chains with The Covid-19 outbreak shows its importance transportation activities and geographical proximity are in production and trade. Due to the fact that these experiences, it is seen that international investments, especially in the Asian region, have entered the process of slowing down, and countries that are geographically close to many regions such as Turkey have been re-evaluated in terms of international investments. In Turkey's medium and long-term plans, it is necessary to achieve a stable structure in basic macroeconomic indicators.

Keywords: International Trade, Risk Management, Competition Management, SWOT analysis, PESTEL Analysis

İÇİNDEKİLER

Etik Beyan Sayfasi ..... **iii**
Teşekkür / İthaf ..... **iv**
Özet ..... **v**
Abstract ..... **vi**
Şekiller Listesi ..... **ix**
Kısaltmalar Listesi ..... **x**

1. GİRİŞ **1**

2. ULUSLARARASI TİCARET VE RİSK KAVRAMI **3**

2.1. Uluslararası Ticaretin Tanımı ve Kavramı 3
2.1.1. İhracat İşlemleri 3
2.1.2. İthalat İşlemleri 3
2.2. Riskin Tanımı ve Kavramı 3
2.3. Riskin Sınıflandırılması 5
2.3.1. Sistematik Risk 6
2.3.2. Sistematik Olmayan Risk 8

3. DIŞ TİCARETTE KARŞILAŞILAN RİSKLER VE YÖNETİMİ **11**

3.1. Risk Çeşitleri 11
3.1.1. Operasyonel Riskler 11
3.1.1.1. Teslim Şekillerinden Kaynaklanan Riskler 11
3.1.1.2. Ödeme Şekillerinden Kaynaklanan Riskler 13
3.1.1.3. Lojistik ile İlgili Riskler 15
3.1.1.4. Hatalı Sigorta Poliçesinden Kaynaklanan Riskler 15
3.1.1.5. Vesaik (Belgelendirme) Riski 16
3.1.2. Finansal Riskler 17
3.1.2.1. Likidite Riski 18
3.1.2.2. Piyasa Riski 19
3.1.2.3. Kredi Riski 19
3.1.2.4. Ülke (Politik) Riski 20
3.2. Operasyonel Risklerin Yönetimine Dayalı Dış Ticaret İşlemleri 20
3.3. Finansal Risklerin Yönetimine Dayalı Dış Ticaret İşlemleri 22

4. ULUSLARARASI TİCARETTE KARŞILAŞILAN REKABET ORTAMI VE YÖNETİMİ **23**

4.1. Uluslararası Ticarette Rekabetçilik Kavramı 23
4.2. Uluslararası Rekabet Edebilirliğin Kavramsal Yapısı 24
4.3. Rekabet Gücü ve Karşılaştırmalı Üstünlükler 25
4.3.1. Firma Seviyesinde Rekabet Gücü 25
4.3.2. Endüstriyel Rekabet Gücü 26
4.3.3.Ulusal Seviyede Rekabet Gücü 27
4.4. Firma ve Endüstri Düzeyinde Uluslararası Rekabetçilik 28
4.5. Ülke Düzeyinde Uluslararası Rekabet Edebilirlik 29
4.6. Rekabetçiliğin Faydaları 33

4.7. Yeni Ekonomik Düzende Dış Ticaret-Rekabetçilik İlişkisi 33
4.8. Rekabet Stratejileri 38
4.8.1. Beş Rekabet Gücü 38
4.8.1.1. Pazara Girme Riski 39
4.8.1.2.Rakiplerin Rekabeti 40
4.8.1.3.İkame Mallar Tehdidi 42
4.8.1.4.Müşterilerin Gücü 42
4.8.1.5.Tedarikçilerin Gücü 43
4.8.1.Üç Genel Strateji 44
4.8.2.1.Maliyet Liderliği Stratejisi 45
4.8.2.2. Farklılaşma stratejisi 46
4.8.2.3.Odak Stratejisi 47

5. MATERYAL VE METOT 49

5.1.Araştırmanın Amacı 49
5.2.Araştırmanın Yöntemi 49
5.3.Verilerin Toplanması 49

6. BULGULAR 52

6.1. SWOT Analizi 52
6.1.1. SWOT Analizi Uygulama Aşamaları 53
6.1.2. SWOT Analizinin Faydaları 55
6.1.3. Güçlü Yönler 56
6.1.4. Zayıf Yönler 56
6.1.1. Tehditler 57
6.1.6. Fırsatlar 57
6.2. PESTEL Analizi 58
6.2.1. PESTEL Analizi Uygulaması 59
6.2.2. PESTEL Analizinin Avantajları ve Dezavantajları 61
6.2.3. Siyasi Faktörler 64
6.2.4. Ekonomik Faktörler 64
6.2.5. Sosyal Faktörler 65
6.1.2. Teknolojik Faktörler 65
6.2.7. Çevresel Faktörler 65
6.2.8. Yasal Faktörler 66

7. SONUÇ VE ÖNERİLER 67
KAYNAKLAR 69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1. Sistematik ve sistematik olmayan risk arasındaki 6 temel fark……...…..10
Şekil 2.1. Teslim Şekilleri Risk Şeması ……..….....14
Şekil 3.2. Dış Ticarette Ödeme Yöntemleri, Ödeme Şekilleri Risk Şeması……..16
Şekil 4.1. Porter'ın Beş Güç Modeli.....42
Şekil 4.2. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri.....48
Şekil 6.1. PESTEL Analizi Aşamaları……...64

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Ar-Ge: Araştırma- Geliştirme

PESTEL: Siyasi, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Hukuki

SWOT: Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit

WEF: Dünya Ekonomik Formu

ULUSLARARASI TİCARETTE RİSK VE REKABET YÖNETİMİ

1. GİRİŞ

Dünyada küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte işletmelerin faaliyet alanları, rekabet biçimleri, organizasyon yapıları ve yönetim biçimleri değişmeye başlamıştır. Artık sadece yerel ülkelerdeki veya çok sınırlı bir uluslararası çevredeki faaliyetlerin etkisiyle mücadele etmek yerine, küresel rakipler ve küresel pazarlarla rekabet etmek gerekiyor.

Ticari veya yatırım faaliyetlerinde büyük öneme sahip olan ülkeler, her an her türlü riskle karşı karşıyadırlar. Bu ülkelerin faaliyetlerinden elde ettikleri kârı ve faydayı maksimize etmeyi amaçlayanlar daha çok riskle karşı karşıya kalırken, bazıları da mütevazi bir kâr ve risk seviyesini tercih edebilmektedirler. Ancak, büyük hacimli uluslararası ticari yapan ülkeler, belirsizlikten kaynaklanan risk düzeyiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle ülke yöneticilerinin sorumluluğu, risk faktörlerini ortadan kaldırmaktır. Çünkü iyi işleyen bir iş güvenli bir ortamın sağlanması için belirsizlikleri belirli bir düzeyde tutacaktır. Ayrıca, ülkelerde belirsiz faktörlerin varlığı veya artışı, ülkedeki risk faktörünü katlamakta ve ülkeler için tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir (Armour, 2005).

Risk yönetimi, ülke yöneticileri için hassas ve önemli bir konudur. Yalın bir risk tanımı, risk durumunu en aza indirmek ve denetlemek için kaynakların koordineli ve ekonomik bir şekilde uygulanmasıyla takip edilen, bir kayıp veya hasarı ve beklenmedik olayları belirlemek, değerlendirmek ve öncelik vermek için seçilen bir faaliyet veya eylem olarak yapılabilir. Riskle yakından ilişkili bir terim de belirsizliktir. Belirsizlik, istenmeyen sonuçlara yol açabilecek çoklu olasılıklar arasında kesinliğin bulunmamasıdır. Risk yönetimi, her ne kadar ülkedeki üst ve orta yönetim ekibini yakından ilgilendiren bir konu olarak görülse de ülkedeki tüm paydaşları yakından ilgilendiren bir konudur. Ayrıca risk yönetimi, sadece ülkedeki bir sektörü ilgilendiren bir konu değil, küresel bazda tüm sektörleri ilgilendiren ve önleyici araçların üretilmesini ve geniş ölçekte sürekli gelişmenin ilerlemesini zorunlu kılan geniş bir konudur. Bu gerekçelerle risk yönetimi, sağlam karar verme becerileri ve sağlam analizlerle güçlendirilmesi gereken bir süreçtir. Ayrıca risk yönetiminin ülkeler için iş yaşam döngüsü, karlar, maliyetler, alternatif yatırım olanakları, üretim ve planlama

süreci ve daha birçok konuyu etkileyen çok önemli bir konu olduğunu söylemek mümkündür (Gomez-Meija ve Balkin, 2012). Bu sürecin yönetimi ve denetimi içinde, sağlam ve proaktif bir yapı ve dış çevre ve küresel iş arenası ile yakından ilgili bir iş yaklaşımı esastır (Nielson ve diğerleri, 2005).

Bu çalışmada uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimine dayanarak durum analizi kapsamında Türkiye'nin konuyla ilgili nerede olduğunun altı çizilmiştir.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölüm uluslararası ticaret ve risk kavramı anlatılmaktadır. Sonraki bölümde, dış ticarette karşılaşılan riskler ve yönetimi incelenmektedir. Dördüncü bölümde, uluslararası ticarette karşılaşılan rekabet ortamı ve yönetimi incelenmektedir. Beşinci bölümde, tez çalışmasının materyal ve metot bölümü anlatılmaktadır. Son olarak, altıncı bölümde bulgularla birlikte sonuç ve öneriler sunulmuştur.

2. ULUSLARARASI TİCARET VE RİSK KAVRAMI

2.1. Uluslararası Ticaretin Tanımı ve Kavramı

Uluslararası ticaret, bir ülkenin belirli bir mal veya hizmetin üretiminde, özellikle o mal veya hizmeti üretmenin fırsat maliyetinin o ülke için diğer herhangi bir ülkeden daha düşük olması durumunda, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olması nedeniyle oluşmaktadır. Bir ülke diğer ülkelerle ticaret yapmamayı tercih ederse, bu otarşi olarak kabul edilmektedir.

İki ülkeli bir model düşünürsek, her iki ülke de uzmanlaşma ve ticaretten kazanç sağlayabilir. Uzmanlaşma ve ticaret, her ülkenin karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğu ürünü üretmesine ve ardından ticaret yapmasına ve nihayetinde her iki maldan da daha fazla tüketmesine izin vermektedir. Dolayısıyla bu ticaretten elde edilen kazançlar olmaktadır.

Uluslararası ticaret, en az iki farklı ülke arasında bir mal veya hizmeti ile gerçekleşen bir değişimdir. Değişimler ithalat veya ihracat olabilmektedir. Aşağıda ihracat işlemleri ve ithalat işlemleri anlatılmaktadır.

2.1.1. İhracat İşlemleri

İhracat, yurtiçinde üretilen Daha sonra diğer ülkelerde ikamet eden müşterilere satılan mal ve hizmetler. İhracat işlemleri, yerli mal ve hizmetlerin yabancı alıcılara satışını içerdiğinden, ihracat, satıcının ülkesine fon akışı ile sonuçlanır.

2.1.2. İthalat İşlemleri

İthalat, yurtiçinde üretilen Bir ülkenin sakinleri tarafından dünyanın geri kalanından ürün yerine mal ve hizmet satın alınmasıdır. İthalat işlemleri, başka bir ülkede ikamet eden tedarikçilere yapılan ödemeleri içerdiğinden, ithalat o ülkeden fon çıkışına neden olmaktadır.

2.2. Riskin Tanımı ve Kavramı

Risk, belirsiz olayların olasılığı ile ilişkilendirilebilmektedir. Risk yönetimi, risklere paralel olarak mevcut fırsatları değerlendirmeyi ve bunlardan işletme lehine yararlanmayı da içermektedir. Ayrıca bu hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan kaynaklanabilecek risklerin gözetimini gerektirmektedir. Şirket bünyesinde ortaya çıkabilecek riskler bağımlı değişkenler olarak gösterilebilmektedir ve yönetilmesi daha kolay olmaktadır. Ancak ekonomi, finans, ticaret, tüketici talebi, hukuki konular, siyasi konular, konjonktürler vb.

gibi dış kaynaklardan kaynaklanan riskleri tahmin etmek ve önlemek kolay değildir (Demirelli ve Taner, 2009).

Demirelli ve Taner, iç ve dış kaynakları daha çok ekonomik açıdan ele alsalar da belirli bir durumda risk kavramını büyük ölçüde etkileyebilecek başka kaynaklar da vardır. Dahası, Gasparini ve diğerleri diğerlerini risk yönetimi kapsamında gerekli izlenimleri vermiştir.

Risk yönetimi daha çok finansal konularla ilgili olsa da sosyal, kültürel, yasal, teknik ve daha birçok konudan kaynaklanan başka risk türleri de bulunmaktadır. Risk yönetimi kapsamında, işletmelerin belirsizlik konusunda önemli tahminlerde bulunmaları beklenmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için sürekli veri toplanması ve verilerin gerekli araçlarla kullanılması gerekmektedir. Bu gerekçelerle gerekli önlemleri almak ve istenmeyen durumları öngörmek mümkün olmaktadır (Gasparini ve diğerleri, 2004).

Çoğu zaman işletmeler, daha büyük iş ortamında algılanan tehditleri müzakere etmeye o kadar odaklanabilirler ki, şirket içindeki başarısını tehdit edebilecek faktörleri belirleyemezler. İç riskler, bir şirketin kendi bünyesinden karşı karşıya kaldığı ve şirketin normal faaliyetleri sırasında ortaya çıkan risklerdir. Gasparini ve diğerlerinin vurguladığı gibi, bu riskler bir miktar güvenilirlikle tahmin edilebilir ve bu nedenle bir şirketin dahili iş riskini azaltma şansı yüksektir.

Bir işletmenin iç çevresiyle ilgili riskler düşünüldüğünde, bunlar şu şekilde ifade edilebilmektedir (Akkaya ve diğerleri, 2008):

- İnsan kaynaklı riskler,
- İletişim kaynaklı riskler,
- Yetersiz ekipmandan kaynaklanan riskler,
- Yetersiz yazılım kullanımından kaynaklanan riskler,
- Operasyonel riskler,
- İşçi devamsızlığı ve psikolojik sorunlar,
- Veri ve bilgi korsanlığı,
- Yetersiz varlık yapısı ve süreç eksikliği.

Her işletme finansal, ekonomik, ticari, sosyal, kültürel, hukuki, teknik, insani konulardan veya diğer belirsiz olaylardan kaynaklanan her türlü riske

maruz kalabilmektedir ve bu olasılıklar sonsuzdur. Belirsizliklere karşı gerekli önlemlerle yapılarını organize ettikleri sürece işletmeler yeterince güvenli olacaktır. Bu sürece uymayanlar çok ağır yükler ile karşılaşabilmektedirler veya yok olabilmektedirler. Bir işletmenin işleyişini etkileyen riskler çok çeşitlidir. Bu riskler yangın, deprem, sel gibi doğal afetler; yetersiz iş gücü, devamsızlık ve düşük performans gibi insan temelli; ekonomik gerileme, durgunluk, kur farklılaşmaları, girdi eksikliği ve girdilere göre fiyat dalgalanmaları; yasal, sosyal, kültürel konular; hacker saldırıları ve yazılım ve veri korsanlığı; siyasi sorunlar, konjonktürler ve küresel olumsuz gelişmelerdir. Bu nedenle işletmeler, bu ve diğer tür riskleri çok dikkate almalı ve azami özen göstererek faaliyet gösterilecek iş kolunu veya sektörü seçmelidir (Cerullo ve Cerullo, 2004).

2.3. Riskin Sınıflandırılması

Uluslararası ticaretle uğraşan işletmeler, yalnızca yerel risklerle değil, aynı zamanda etik, ulaşım, fikri mülkiyet, kredi, para birimi ve çok daha fazlası gibi diğer iş geliştirme riskleriyle de uğraşmak zorundadır.

Coleman, Demireli ve Taner'in yanı sıra bu tür riskleri daha üst düzeyde ele almıştır ve bu tür risklere ilişkin görüş ve sınıflandırmalarını kur riski ve siyasi riskler olarak tanımlamıştır.

Bu riskler işin düzgün yürümesini engelleyebilmekte ve bu nedenle etkilerini sınırlamak için uygun önlemlerin alınması gerektirmektedir. Bir kuruluş uluslararası finansman faaliyetlerinde bulunmaya karar verdiğinde, fırsatlarla birlikte ek riskler de üstlenmektedir. Uluslararası finansla uğraşan işletmelerle ilişkili ana riskler arasında döviz riski ve politik risk yer almaktadır (Coleman, 2009).

Bu zorluklar bazen şirketlerin sabit ve güvenilir gelir elde etmelerini zorlaştırabilmektedir. Şirketlerin uluslararası iş yapmaktan dolayı karşılaştıkları riskler şunlardır;

- İşletmeler için başlıca uluslararası riskler arasında döviz ve siyasi riskler yer almaktadır.
- Döviz riski, genellikle yerel para biriminin bir yabancı para birimine göre değer kazanmasıyla ilgili olarak, para birimi değerindeki dalgalanmalar riskidir.

- Politik risk, ülkeler ticaret engelleri gibi bir işletmeyi olumsuz etkileyebilecek politikaları değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.
- Riskten korunma stratejileri kullanmak ve politik risk sigortası satın almak, şirketlerin uluslararası iş risklerinin etkisini azaltabilmelerinin iki yoludur (Demireli ve Taner, 2009).

Her türlü uluslararası iş riski her yerde mevcuttur ve firma bunlarla her yerde karşılaşabilir. Demireli ve Taner'in de belirttiği gibi bu riskler önlenemese de öngörülebilir ve yönetilebilir. Deneyimli uluslararası şirketler potansiyel riskleri önceden tahmin etmek, etkilerini anlamak ve bazıları son derece zorlayıcı olsa da etkilerini azaltmak için proaktif önlemler almak için araştırma yapar.

2.3.1. Sistematik Risk

Sistematik riskler, borsada var olan doğal risklerdir. Tüm varlık sınıfını etkilediklerinden "çeşitlendirilemeyen risk" veya "piyasa riskleri" olarak da adlandırılmaktadırlar.

Çeşitlendirilemez, bir kuruluşun sistematik riskleri kontrol edemediği, en aza indiremediği veya önleyemediği anlamına gelmektedir. Bu riskler tipik olarak mevcut jeopolitik durum, para politikası ve doğal afetler gibi çeşitli dış faktörlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin, COVID-19 tüm borsayı etkilediği için sistematik bir risktir.

Genel olarak, sistematik risk, şirket düzeyindeki bir olayın ciddi istikrarsızlığı tetikleme veya tüm endüstriyi veya ekonomiyi çökertme olasılığıdır. COVID-19 salgını bu riske katkıda bulunduğu için, 2008 mali krizinde de durum aynıydı. Sistemik bir risk olarak görülen şirketlere "batamayacak kadar büyük" deniliyor.

Sistematik risk türleri arasında faiz oranı değişiklikleri, durgunluklar veya enflasyon yer alabilmektedir. Sistematik risk genellikle bir hisse senedinin veya portföyün tüm piyasaya göre oynaklığını ölçen beta ile hesaplanmaktadır. Bu arada, şirket riskini ölçmek veya hesaplamak biraz daha zordur.

Farklı endüstrilerde çeşitli şirket hisselerine sahip olmanın yanı sıra, hazineler ve belediye menkul kıymetleri gibi çeşitli varlık sınıflarında başka tür menkul kıymetlere sahip olarak, yatırımcılar tekil olaylardan daha az etkilenecektir (Uyar, 2019).

Örneğin, havayolu hisselerinden başka bir şeye sahip olmayan bir yatırımcı, özel risk olarak da bilinen yüksek düzeyde sistematik olmayan riskle karşı karşıya kalacaktır. Örneğin, havayolu endüstrisi çalışanları greve gitseler zor duruma düşeceklerdir. Bu olay havayolu hisse senedi fiyatlarını geçici olarak bile düşürebilecek bir olaydır (Bolak, 2004).

Bolak, Havayolu şirketlerinin greve gitmesinden yaşanacak hisse senedi kayıplarından söz ederken Dalgıç ise havayolu şirketlerinin iş yaptığı gıda şirketlerinin bu durumdan ne kadar zarar göreceğini söylemektedir.

Portföylerine, ulaşım endüstrisi dışındaki hisse senetleri gibi ilişkisiz holdingler ekleyerek, bu yatırımcı hava yolculuğuna özgü endişeleri yayabilir. Bu durumda sistematik olmayan risk, yalnızca belirli havayollarını değil, aynı zamanda birçok havayolunun iş yaptığı büyük gıda şirketleri gibi birkaç endüstriyi de etkilemektedir. Bu bağlamda, yatırımcı, hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı ek koruma olarak hazine bonolarını ekleyerek kamu hisse senetlerinden tamamen uzaklaşabilir (Dalgıç, 2004).

Bununla birlikte, iyi çeşitlendirilmiş varlıklardan oluşan bir portföy bile tüm risklerden kaçmak mümkün değildir. Portföy, piyasanın bir bütün olarak karşı karşıya olduğu ve faiz oranlarındaki değişiklikleri, cumhurbaşkanlığı seçimlerini, mali krizleri, savaşları ve doğal afetleri içeren belirsizliği ifade eden sistematik riske maruz kalacaktır (Bolgün ve Akçay, 2009).

Bolgün ve Akçay'ın açıkladığı gibi, iyi çeşitlendirilmiş varlık portföyü risk azaltma anlamına gelmez, ancak genel olarak bireysel yatırımcılar için riski azaltır gibi görünse de sistemik riski artırmaya devam eder.

Bazı sistematik risk türleri şunlardır:

- Faiz oranı riski, piyasa faiz oranındaki bir değişiklikten kaynaklanmaktadır. Esas olarak tahvil fiyatları ve varlığa dayalı menkul kıymetler gibi sabit getirili menkul kıymetleri etkilemektedir. Bu menkul kıymetlerin getirisi, faiz oranıyla ters orantılıdır. Faiz oranları yükseldikçe, yatırımcılar paralarını sabit getirili menkul kıymetlerden çekmeyi daha çekici bulmaktadır.
- Piyasa riski, yatırımcıların piyasaya göre davranma konusundaki genel eğiliminden kaynaklanmaktadır. Örneğin, yatırımcılar bir finansal kriz sırasında en iyi performans gösteren şirketlere bile yatırım yapmaktan

kaçınmaktadırlar. Genellikle piyasa riski, toplam sistematik riskin yaklaşık üçte ikisini oluşturmaktadır.

- İşte piyasa riskinden kaynaklanan sistematik riske bir örnek: Amazon 1999'da tüm zamanların en yüksek seviyesi olan 113$'a ulaştı; ancak dot-com balonu patladığında, Amazon'un hisse senedi fiyatı 2001 yılına gelene kadar 5,51 dolara gerilemiştir.
- Satın alma gücü riski veya enflasyon riski, enflasyon nedeniyle paranın satın alma gücünün düşmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, yıllık enflasyon % 5 ise, bugün 10$ olan kalem paketinin gelecek yıl satın alınabilmesi için 10,50$'a ihtiyaç duyulacaktır (Akdeniz, 2008).

Burada Akdeniz'inde belirttiği gibi sistematik risk faktörlerinden satın alma gücü riskinin enflasyon kaybına değinilmiş ve paranın alım gücünü kaybetmesinin halkın ekonomik kötü etkileneceğine değinmiştir.

2.3.2. Sistematik Olmayan Risk

Sistematik olmayan risk, daha geniş bir pazar veya endüstri ile paylaşılmayan risk türüdür. Yönetimleri, mali yükümlülükleri veya konumları nedeniyle genellikle tek bir şirkete özgüdür. Sistematik risklerin aksine, sistematik olmayan riskler yatırımları çeşitlendirerek azaltılabilir. Balıkçı'ya göre, bu riskin ortaya çıkmasına neden olan iki durum vardır ve bunlar bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Sistematik olmayan riskler iki türde ortaya çıkmaktadır:

- İş riski, bir şirketin gelirini ve performansını etkileyen tüm dahili faktörleri içermektedir. İş riskleri, hükümetin bir şirketin ürettiği bir ürünü yasaklaması gibi şirkete özgü dış faktörlerden de kaynaklanabilmektedir.
- Finansal risk, bir şirketin borcu ve öz sermayesi ile ilgilidir. Bir şirket çok fazla borç alırsa, borç-özsermaye oranı zarar görebilmektedir. Negatif bir borç/öz sermaye oranı, şirketi iflasın eşiğine getirebilmektedir (Balıkçı, 2009).

	Sistematik Riskler	Sistematik Olmayan Riskler
Etki	Tüm piyasa veya segmentle ilişkili çok sayıda menkul kıymet	Belirli bir sektör, segment, şirket veya güvenlikle sınırlıdır
Doğa	Bir işletmenin yönetimi tarafından kontrol edilemez, en aza indirilemez veya önlenemez	Bir işletmenin yönetimi tarafından kontrol edilebilir, en aza indirilebilir ve hatta önlenebilir
Faktörler	Jeopolitik, ekonomik ve sosyolojik dahil olmak üzere dış faktörler veya makroekonomik faktörler	İç faktörler veya mikroekonomik faktörler
Koruma	Varlıkların tahsisi	Yatırım portföyünüzün çeşitlendirilmesi
Kaçınma	Kaçınılamaz	Önlenebilir ve çözülebilir
Tipler	Satın alma gücü riski, faiz oranı riski ve piyasa riski	İşletmeye özgü risk ve finansal risk

Şekil 1.1. Sistematik ve sistematik olmayan risk arasındaki 6 temel fark

Şekil 1.1'de sistematik ve sistematik olmayan riskler arasındaki temel farkları ana hatlarıyla göstermektedir.

Bu ifadeleri kısaca açıklamak gerekirse;

Etki: Sistematik riskler potansiyel olarak tüm endüstriyi ve genel ekonomiyi etkileyebilirken, sistematik olmayan riskler genellikle bir kuruluşu etkilemektedir. Sistematik riskler çeşitlendirilemezken, sistematik olmayan riskler çeşitlendirilebilmektedir.

Doğa: Sistematik riskler kaçınılmaz ve kontrol edilemezken, sistematik olmayan riskler önlenebilir ve kontrol edilebilirdir.

Faktörler: Sistematik riskler, makroekonomik düzeyde meydana gelen dış etkenlerden kaynaklanmaktadır, bu nedenle kaçınılmaz ve kontrol edilemezler. Buna karşılık, sistematik olmayan riskler, bir kuruluş içinde veya kuruluş dışında, ancak kuruluşla yakından ilişkili bir şekilde meydana gelen iç faktörlerden kaynaklanmaktadır. Mikroekonomik faktörlerle bağlantılıdırlar ve önlenebilir ve kontrol edilebilirdirler (Altıntaş, 2007).

Koruma: Sistematik riskin etkileri, uygun varlık tahsisi yoluyla hafifletilebilirken, sistematik olmayan riski azaltmak portföy çeşitlendirmesine dayanmaktadır.

Kaçınılabilirlik: Sistematik risklerden kaçınılamamaktadır; ancak, sistematik olmayan riskler azaltılabilmekte veya önlenebilmektedir.

Türler: Sistematik riskler faiz, enflasyon, satın alma gücü ve piyasa riskini içerirken sistematik olmayan riskler finansal ve işletmeye özgü risklerdir (Altıntaş, 2006).

Yaygın sistematik ve sistematik olmayan risk örneği aşağıda gösterilmektedir. Dikkate alınması gereken en yaygın sistematik ve sistematik olmayan riskler şunlardır:

Sistematik risk

- Enflasyon
- Faiz oranındaki hareket
- İşsizlik oranının yüksek olması
- Vergi kanunlarındaki değişiklikler
- Fiyat dalgalanmaları

Sistematik olmayan risk

- İşletme maliyetlerinin yüksek olması
- Yüksek iş gücü devri
- Pazara yeni bir rakibin girişi
- Şirketlerin finansal tablolarında manipülasyon (Drake ve diğerleri, 2010).

3. DIŞ TİCARETTE KARŞILAŞILAN RİSKLER VE YÖNETİMİ

3.1. Risk Çeşitleri

3.1.1. Operasyonel Riskler

Operasyonel risk, bir şirketin belirli bir alanda veya endüstride günlük iş faaliyetlerini yürütmeye çalışırken karşılaştığı belirsizlikleri ve tehlikeleri özetler. Belirli bir iş riski, sistemik risk olarak bilinen tüm bir pazara veya segmente özgü sorunlardan veya siyasi veya ekonomik olaylar gibi dış güçlerden ziyade dahili prosedürlerin, insanların ve sistemlerin başarısızlığından kaynaklanabilmektedir (Incoterms, 2010).

Uluslararası Ticari Terimler (Incoterms) daha önce bazı genel operasyonel risk şartlarından bahsetmişti, ancak Ghafoory ve diğerleri ve Claudio daha dar bir açıdan yorum yaptılar. İlki daha çok operasyonel (iş) karar verme yönüne odaklanırken, diğeri operasyonel risk üzerinde ana etki olarak insandan etkilenen prosedürleri vurgular.

Operasyonel risk, belirli bir şirkete veya sektöre özgü çeşitli sistematik olmayan riskler olarak da sınıflandırılabilmektedir. Operasyonel risk, endüstrinin kendi ürettiğinden veya özünde nelerin üretildiğine değil, bir organizasyon içinde işlerin nasıl başarıldığına odaklanır. Bu riskler genellikle bir kuruluşun nasıl çalıştığı ve öncelikleri hakkında proaktif kararlarla ilişkilendirilir. Risk mutlaka başarısızlıkla, azalan üretimle veya daha yüksek genel maliyetlerle sonuçlanmaz, ancak çeşitli iç kontrol kararlarına bağlı olarak daha yüksek veya daha düşük olabilir. (Ghafoori ve diğerleri, 2018).

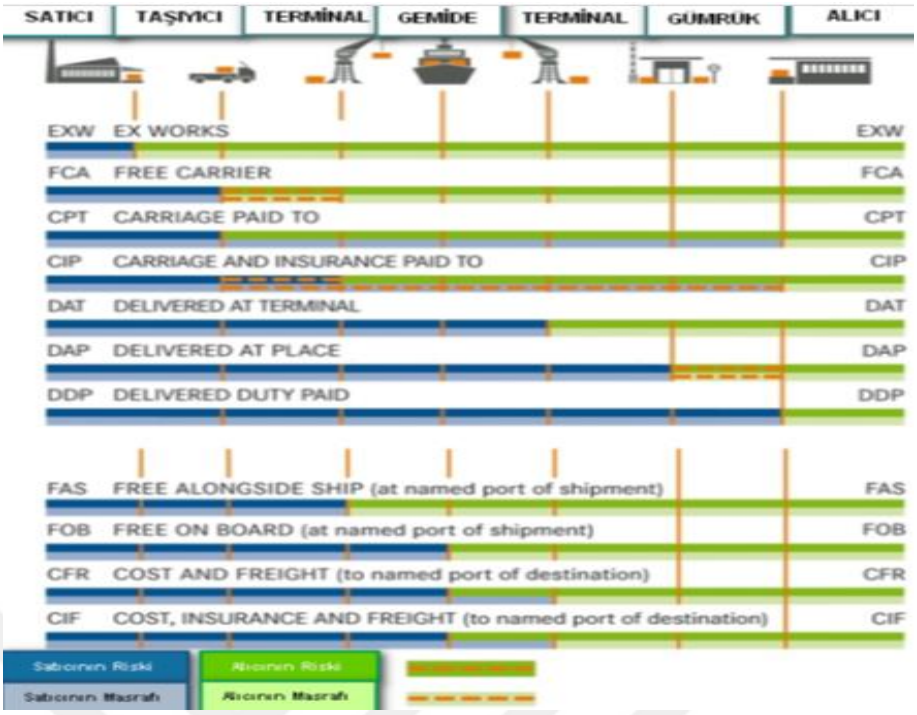
İnsan yapımı prosedürleri ve düşünme süreçlerini yansıttığı için operasyonel risk, insan riski olarak özetlenebilmektedir. Endüstriden endüstriye değişmektedir ve potansiyel yatırım kararlarını verirken dikkate alınması gereken önemli bir husustur. Daha düşük insan etkileşimi olan endüstrilerin daha düşük operasyonel riske sahip olması muhtemeldir (Claudio, 2011).

3.1.1.1. Teslim Şekillerinden Kaynaklanan Riskler

Teslimat süreci, dış ticarette anahtar süreçlerden biridir. Kargonun teslim edilme olasılığı açısından en küçük risk bile hem satıcı hem de alıcı için ölümcül olabilir. Bir yük depolandığında veya karayolu, demiryolu, hava veya deniz yoluyla nakledilirken, mal sahibi için çok maliyetli olabilecek ve iki taraf arasında anlaşmazlığa neden olabilecek şekilde hasar görme, kaybolma veya

çalınma olasılığı vardır. Bu nedenle kargo tüm aşamalarda (üretim, nakliye, teslimat ve teslimat sonrası depolama) tamamen emniyete alınmalıdır. Bu nedenle, Ioanis ve Polat tarafından bölümde daha ayrıntılı olarak tartışılan, malların bir veya diğer tarafça garanti altına alınacağı birçok tedarik sözleşmesinin bir şartıdır. Bunun yapılmaması, dava edilebilir bir sözleşme ihlalidir

Satılan mallar ihracatçıdan ithalatçıya geçtiği için ticari işlemler birçok maliyet ve riski beraberinde getirmektedir. Her iki tarafın da bu maliyetleri ve riskleri paylaşması için ortak bir payda üzerinde anlaşma yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, malların varış yeri ve teslim şeklinin belirlenmesi, nakliye, yükleme, gümrükleme ve boşaltma açısından sorunsuz bir dış ticaret süreci için temel gereksinimlerden biridir. Bir teslimat yolu risk değerlendirmesi, ihracatçının EXW'den DDP'ye olan sorumluluğunu artırmaktadır. Şekil 2.1'de gösterildiği gibi, ihracatçı, bazı yükleme yöntemlerinde ithalatçı ile anlaşarak riski paylaşabilmektedir. Ancak ithalatçı bu sırada malları teslim alamayabilir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır: İhracatçılar için, ithalatçılara yönelik riskleri haritalamak, artan maliyetler şeklinde karları azaltma etkisine sahip olabilmektedir. Örneğin, ihracatçı malları taşıma sırasındaki hasarlara karşı sigorta ettirirse veya navlun bedelini kendisi ödeyen bir nakliye yöntemi seçerse, sigorta veya nakliye şirketinden alınan fiyat ne kadar yüksekse, maliyet de o kadar yüksek olacaktır (Ioannis ve diğerleri, 2006).



Şekil 2.1. Teslim Şekilleri Risk Şeması (Incoterms, 2010)

Ödeme yapıldıktan sonra kargo edilmesi riski alınırsa ön ödemeli ticaret işlemlerinde malın teslim edilememe riski vardır. Bazen ödeme alan bir ihracatçı, malları diğer tarafa teslim edememekte, geciktirmekte veya üzerinde anlaşılan niteliklere sahip mallar göndermemektedir. Bunun dışında mal ve hizmetler için nakit ödeme yaparken de bu risk mevcuttur. İhracatçı malları kararlaştırıldığı gibi hazırlayıp sevk etse bile, ithalatçının çeşitli nedenlerle malları teslim alamama riski her zaman bulunmaktadır. Ödeme yöntemleri arasında akreditif en güvenli ödeme yöntemidir. İthalatçı, akreditifte sözleşme şartlarını belirlemekte ve böylece ihracatçıya ancak bu şartların yerine getirilmesi durumunda ödeme yapılmasını sağlamaktadır. İthalatçı, bedeli ödenen malların belirtilen koşullarda teslim edilmesini sağlamaktadır. Akreditif, taraflar için teslimat riskinin en az olduğu ödeme yöntemidir (Polat, 2021).

3.1.1.2. Ödeme Şekillerinden Kaynaklanan Riskler

Uluslararası ticaret, ihracatçı ve ithalatçı arasındaki ödemelerin zamanlaması konusunda belirsizliğe neden olan bir risk yelpazesi sunar. İhracatçılar için, ödeme alınana kadar her satış bir hediyedir. Bu nedenle, ihracatçılar mümkün olan en kısa sürede, tercihen sipariş verilir verilmez veya mallar ithalatçıya gönderilmeden önce ödeme almak isterler. Öte yandan, ithalatçılar için mal teslim alınana kadar yapılan her ödeme bir bağıştır. Bu

nedenle, ithalatçılar malları mümkün olan en kısa sürede teslim almak, ancak ödemeyi mümkün olduğu kadar uzun süre, tercihen mallar yeniden satılıp ihracatçıya ödeme yapacak kadar gelir elde edilene kadar ertelemek isterler.
Ödeme şekillerinden kaynaklanan riskler aşağıdaki gibidir.

- Peşin Ödeme (Cash Payment / Advance Payment / Prepayment / Cash Before Delivery)
- Mal Mukabili Ödeme (Cash Against Goods)
- Vesaik Mukabili Ödeme (Cash Against Documents / Documentary Collections)
- Kabul Kredili Ödeme (Acceptance Credit)
- Akreditifli Ödeme (Letter of Credit) (Varlık ve Uçar,2017).

Günümüz küresel pazarında başarılı olmak ve yabancı rakiplerine karşı satış kazanmak için ihracatçıların müşterilerine uygun ödeme yöntemleriyle desteklenen cazip satış koşulları sunmaları gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, her ihracat satışı için tam ve zamanında ödeme almak nihai hedeftir, alıcının ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda ödeme riskini en aza indirmek için uygun bir ödeme yöntemi dikkatle seçilmelidir.

Şekil 2.2'de, ödeme türüne göre risk dağılımı incelenmektedir. Görüldüğü gibi ihracatçı ve ithalatçı için en güvenilir ödeme şekli sırasıyla peşin ödeme ve açık hesaptır. Sonrasında ihracatçı ve ithalatçı için orta seviye ödeme şekli sırasıyla akreditif ve vesaik mukabilidir.



Şekil 2.2. Dış Ticarette Ödeme Yöntemleri, Ödeme Şekilleri Risk Şeması (Akreditif, 2011)

3.1.1.3. Lojistik ile İlgili Riskler

Uluslararası ticaret, uluslararası lojistik süreçlerindeki başarısızlıklar nedeniyle ciddi şekilde kesintiye uğrayabilir. Bu nedenle, uluslararası ticaretin sorunsuz işlemesi için uluslararası lojistik riskin anlaşılması zorunludur.

Taşıma riski, taşıma sırasında malların hasar görmesi, kaybolması veya bozulması riskidir. İthalatçının malların eline geçmesinde gecikme, ürünün eskimesi, gıdaların bozulması, nakliye sırasında ürünün zarar görmesi gibi riskler bulunmaktadır. Taşıma işlemleri için malın beklenen süre içerisinde ithalatçıya ulaşması gerekmektedir. Özellikle deniz yoluyla uzun nakliye süreleri ve gönderilerin olası gecikmeleri ve uzamış varış süreleri ithalatçı firmaları zor durumda bırakabilmektedir. Nakliye riskleri büyük sorunlara neden olabilmektedir, bu nedenle özellikle uzun mesafelerdeki nakliye faaliyetlerini yürütmek için her iki taraf da bir şirket ile anlaşmalıdır. Nakliye firmasına işin esası hakkında talimat verilerek nakliye riskleri azaltılabilmektedir. Bir nakliye şirketinin güçlü bir acente ağına sahip olması, yükleme sırasında yer sıkıntısı yaşanmaması ve malların nakliyesini aktarma limanında hemen organize edebilmesi, nakliye riskinin yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Bu riskin en aza indirilmesi için eşyanın taşıma sırasında oluşabilecek olumsuzluklara karşı sigortalanması gerekmektedir. Ödeme yöntemi olarak akreditif seçmek, malların yüklenmesindeki gecikmeleri biraz önleyebilmekte de ve nakliye risklerini azaltabilmektedir (ABİGEM, 2011).

Türk karayolları ve demiryolları ile ilgili taşıma riskleri yüksektir, ancak sigorta seviyeleri çok düşüktür. Yine bu alanda sigortacılık bilgi ve bilincinin eksikliği kendini göstermektedir. Sigorta teminatı kapsamında, sigortalı hizmetlerin tür, zaman ve yere göre hangi rizikolara karşı korunduğu ve teminat çerçevesinde rizikoların gerçekleşmesi ile hangi zararların teminat altına alındığı belirtilmektedir (Sayın ve Tekin, 2017).

3.1.1.4. Hatalı Sigorta Poliçesinden Kaynaklanan Riskler

Sigorta öncelikle yasal bir kurumdur. Bu, olası zararların karşılanması amacıyla taraflar arasında yapılan özel bir sözleşmedir. Sigorta sözleşmesi; sigortalının menfaatlerine karşı bir risk oluşması durumunda tazminat sağlama veya sigortalının hayatındaki belirli olaylar için ödeme yapma taahhüdü anlamına gelmektedir. Sözleşme ile taraflar karşılıklı yükümlülük altına girmektedirler.

Sigorta sözleşmelerini diğer sözleşmelerden ayıran bir özellik, sigortacının sorumluluğunun gelecekteki belirsiz durumlara bağlı olmasıdır. Sigorta, bir kişinin hayatında para ile ölçülebilir bir değerin gerçekleşmesinden kaynaklanan maddi hasarın, sigorta kuralları, ölçüm kanun ve yönetmelikleri ile belirlenen kaza riskini kapsayan işlemler bütünüdür. Değer ve belirli primler için kayıp oranları, riskin sözleşme ile önceden belirlenmesi ve zararın fiziki ve parasal olarak ölçülebilir olması durumunda bir sigorta durumu ortaya çıkmaktadır. Aksi halde sigorta unsuru oluşmamaktadır (MEGEP, 2007).

Sigortanın bir risk yönetimi aracı olarak kullanılması yaygındır. Bazı sigortalar kanunen gerekli olabilir ve diğerleri isteğe bağlıdır, ancak bir şirketin risk yönetimi stratejisinin ve bilanço korumasının bir parçasını oluşturabilir. Son zamanlarda şirketler, özellikle emtia ticaretinde karşı taraf riskini azaltmanın bir yolu olarak ticari kredi sigortasını güvence altına almakla daha fazla ilgileniyorlar; ürün/ürün satışı ve yatırım/finansman kolaylıkları.

3.1.1.5. Vesaik (Belgelendirme) Riski

Belgelendirme riski, dış ticarette üretilen belgelerin hatalı veya eksik olması durumunda ortaya çıkabilecek risktir. Ticari işlemlerde belgeler, malların kendisi kadar önemlidir ve malları temsil eden belgeler olarak kabul edilmektedir. Belgelerin düzenlenmesinde yapılması gereken hatalar ciddi sorunlara yol açabilmektedir.

Her tüccar, emtia ticareti yaparken savunmasızlığını azaltmalıdır ve bir strateji oluşturmalı ve daha pahalı olsa bile işlemin düzgün işlemesini garanti edecek gerekli tüm unsurları sağlamalıdır. Alkılıç'a göre eksik veya eksik belgeleme veya belgelendirmenin sonuçları;

Belge riskinin gerçekleşmesi durumu ithalatçı için, bedeli ödenen eşyaya ilişkin belgeleri alamama veya belgelerin eksik veya yanlış gönderilmesi anlamına gelmektedir. Bu gibi durumlarda eksik belge gelene veya hatalı belge düzeltilene kadar beklenmesi gerekmektedir. Malların gümrükte bekleme süresi ve depolama masrafları ithalatçıya aittir. Bu nedenle dış ticaret, doküman yönetimini iyi bilen, iyi eğitimli ve yetkin personel tarafından yapılmalıdır (Alkılıç, 2011).

3.1.2. Finansal Riskler

Kurumsal bağlamda finansal risk, bir şirketin nakit akışının kredileri ve diğer borçları ödeme yükümlülüklerini yerine getirememe olasılığını ifade eder. Finansal risk, operasyonel riskten ayrı olarak kabul edilir, ancak bu yetersizlik yönetim kararları, özellikle kurumsal finans profesyonelleri ve şirketin ürünlerinin performansı ile ilgili olabilir veya bunlardan kaynaklanabilir Çoğu zaman, şirketin finansal kaldıracı ve borç finansmanı kullanımıyla ilgilidir.

Finansal risk, bir ticari girişimde veya yatırımda para kaybetme olasılığıdır. Kredi riski, likidite riski ve operasyonel risk gibi çeşitli finansal risk türleri vardır. Finansal risk, ilgili taraf için potansiyel bir sermaye kaybıdır (Alsu, 2019).

Finansal risk durumunda, bir şirketin nakit akışındaki yükümlülüklerini yerine getirmede yetersiz kalma olasılığı bulunmaktadır. Kamu sektörlerinde finansal risk, para politikasını veya diğer borç konularını kontrol edememe anlamına gelmektedir.

Finansal risk, çeşitli makroekonomik güçlerden, dalgalanan piyasa faiz oranlarından ve büyük kuruluşlar veya sektörler tarafından temerrüt olasılığından kaynaklanabilmektedir. Bireyler iş yürütürken, borçlarını veya gelirlerini ödeme yeteneklerini tehlikeye atacak kararlar alırken finansal riskle karşı karşıya kalırlar. Sıfırdan bir iş kurmak pahalıdır. Çoğu zaman şirketlerin istikrarlı büyümeleri için dış kaynaklardan sermaye aramaları gerekmektedir. Bu fonlama ihtiyacı, sermaye arayan şirket/işletme ve şirkete yatırım yapan yatırımcı/paydaş için finansal risk oluşturmaktadır (Kızılboğa, 2012).

Borçlanma ile ilgili risk, kredi riski veya temerrüt riski olarak adlandırılır. Borç alanlar kredilerini geri ödeyemediğinde, yatırımcılar azalan kredi geri ödemelerinden, faiz ve yatırım getirilerinden şikâyet ederler. Alacaklılar genellikle borç tahsilatı için maliyetlerde bir artış yaşamaktadırlar.

Başka bir terim olan spesifik risk, yalnızca bir veya birkaç şirket finansal sorunlar yaşadığında kullanılır. Bir şirket veya şirketler grubuyla ilişkilendirilen bu tür maruz kalma, sermaye yapıları, kredi riskleri ve finansal işlemlerle ilgilidir. Bu nedenle belirli riskler, yatırımcının getirilerin elde edilmesi ve potansiyel mali kayıplar konusundaki belirsizliğini yansıtır (Boztosun ve diğerlier, 2016).

Ayrıca işletmeler operasyonel risklerle de karşılaşmaktadır. Bu tür bir risk, işletmelerdeki kusurlu mali hesaplardan veya kötü yönetimden kaynaklanmaktadır, yani iç faktörlere dayalı olarak taahhütlerde başarılı olunamaması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Finansal riskler, işletmeleri farklı şekil ve boyutlarda etkilemektedir. Finansal risk bilinci bir zorunluluktur. Ancak tehlikeleri ve kendini koruma stratejilerini bilmek, riski ortadan kaldırmamakta; zararı ve olumsuz sonuçların olasılığını azaltmaktadır (Bayrakdaroğlu ve diğerleri, 2013).

Uluslararası ticaretin finansmanında finansal risklerin yönetiminin önemi çok büyüktür küresel pazardaki rekabet, işletmeleri gecikmeli ödeme ve kredili satış açısından daha uygun koşullar sunmaya zorladığından, bu da kaçınılmaz olarak alıcı-borçlunun yükümlülüklerini zamanında yerine getirme riskini artırmaktadır. Ayrıca kredi vadesi boyunca döviz kurlarında değişiklik riski de bulunmaktadır. Dolayısıyla, borçlunun geri ödemelerinin satıcının para birimine çevrildiğinde gerçek borç tutarını karşılamaması mümkündür.

3.1.2.1. Likidite Riski

Her kuruluş borçlarını ödemek için yeterli nakit akışına sahip olmalıdır ve bu yüzden finansal risk yönetimi bir şirketin likiditesini dikkate almalıdır. Bunu yapmamak, yatırımcı güvenini ortadan kaldırabilmektedir.

Bir şirketin önemli miktarda öz sermayesi olsa bile yüksek likidite riskine sahip olabilir. Çünkü kısa vadeli giderlerini karşılamak için bu varlıkları paraya çevrilememektedir. Örneğin gayrimenkul veya tahviller, paraya dönüşmesi uzun zaman alabilen varlıklardır. Bu nedenle her şirketin kısa vadeli taahhütlerini ödemek için dönen varlıkları olup olmadığını devamlı olarak takip etmelidir (Akkaya ve Azimli, 2018).

Yukarıda belirtildiği gibi, Akkaya ve Azimli genel şartlarda likidite riskini ele aldılar. Alım satımın daha dar bağlamında, likidite riski, belirli bir büyüklükteki bir varlığın fiyatını etkilemeden belirli bir süre içinde alıp satamama riskini temsil eder. Likit olmayan bir piyasada kısa vadeli yapılan ticaret ne kadar büyükse, risk de o kadar yüksek olacaktır. Küresel mali krizin ardından, bazı tacirlerin belirttiği gibi, banka sermayesi kısıtlamaları nedeniyle likidite riski arttı ve bayiler menkul kıymet stoklarını tutmak için daha yüksek maliyetlerle ve depo riskiyle karşı karşıya kalmıştır.

3.1.2.2. Piyasa Riski

Finansal risk türleri arasında en önemlilerinden biri piyasa riskidir. Bu risk türü, arz ve talep dinamikleri nedeniyle ortaya çıktığı gibi çok geniş bir kapsama sahiptir.

Piyasa riski, büyük ölçüde, yalnızca bir şirketin değil tüm şirketlerin performansını etkileyebilecek ekonomik belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Varlık, yükümlülük ve türev ürünlerin fiyatlarındaki değişimler bu risk kaynaklarına dahildir (Aktaş, 2008).

Örneğin, ithalatçı bir şirketin mallarını dolar olarak ödeyip nihai ürününü yerel para birimiyle satması riski bu risktir. Devalüasyon durumunda, o şirket mali yükümlülüklerini yerine getirmesini engelleyecek zararlara uğrayabilmektedir.

Aynı şey pazardaki yenilikler ve değişiklikler için de geçerlidir. Ticaret sektörü buna bir örnektir. Ürünlerini online satmak için dijital pazara uyum sağlamayı başaran şirketler, gelirlerinde artış sağlamışlardır. Bu arada, bu dönüşümlere direnenler, rekabet açısından geride kalmışlardır (Korkmaz, 2001).

3.1.2.3. Kredi Riski

Kredi riski, bir şirketin müşterilerine kredi kullandırmak suretiyle maruz kaldığı risktir. Aynı zamanda şirketin tedarikçilerine karşı kendi kredi riski ile ilgili olabilir. Bir şirket, borçlarını zamanında ödemek için yeterli nakit akışına sahip olmasını sağlayarak kendi borç yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Aksi takdirde, tedarikçi bize finansman sağlamayı veya bizimle iş yapmayı tamamen durdurabilir.

Genellikle alıcıların vadesinde ödeme yapamaması nedeniyle risk doğabilir. Alıcı ödemeyi yapsa bile alıcının ülkesindeki durumlar, fonların (ödemenin) ihracatçıya zamanında ulaşmasını engelleyecek şekilde değişebilir. Bunun sebepleri savaş, iç savaş, darbe veya diğer doğal sebepler olabilir. İldaş'a göre kredi riskinin yönetimine ilişkin şirketteki tedbirlerden söz etmektedir.

Riski yönetmek, bir işi etkin bir şekilde yürütmenin önemli bir parçası olsa da, bir şirketin yönetimi ancak bu kadar kontrole sahip olabilmektedir. Bazı durumlarda, yönetimin yapabileceği en iyi şey potansiyel riskleri öngörmek ve bunlara hazırlık yapmaktır. (İldaş, 2021).

3.1.2.4. Ülke (Politik) Riski

Uluslararası ticaret bağlamında ülke riski, belirli bir ülkeye yatırım yapmakla ilgili belirsizlik düzeyi, özellikle de bu belirsizliğin yatırımcılar için ne ölçüde kayıpla sonuçlanabileceği olarak tanımlanır. Bu, siyasi, ekonomik, döviz kuru veya teknolojik etkiler dahil olmak üzere herhangi bir sayıda faktörden gelebilir ve bu nedenle, az gelişmiş ülkelere yatırım yaparken ülke riskini dikkate almak çok önemlidir.

Öte yandan Ayaydın ve diğerleri bu riski finansal açıdan tartışıyor ve aşağıdaki metinde daha fazla bahsetmektedirler.

Bir devlet için finansal risk aşağıdaki durumlarda ortaya çıkmaktadır:

- Devletin para politikasının kontrolünü kaybetmesi
- Enflasyonu kontrol edememesi veya isteksizliği
- Devletin tahvillerini temerrüde düşürmesi
- Diğer borç sorunları

Bir devlet aşağıdaki biçimlerde borç vermektedir:

- Tahviller
- Finansman savaşları
- Köprüler inşa etmek
- Bina altyapısı
- Genel günlük işlemler için ödeme

Örneğin, ABD hükümeti hazine bonosu adı verilen borçları ihraç etmektedir. Venezuela, Rusya, Arjantin ve Yunanistan'da dâhil olmak üzere birçok devlet borçlarını ödeyememiştir. Bazı hükümetler yalnızca borç ödemelerini ertelerken, bazıları üzerinde anlaşılan miktardan daha az ödeme yapmaktadır. Her iki durum da yatırımcılar/paydaşlar için finansal riske yol açmaktadır (Ayaydın ve diğerleri, 2017).

3.2. Operasyonel Risklerin Yönetimine Dayalı Dış Ticaret İşlemleri

Operasyonel risklerin yönetimine dayalı dış ticaret işlemlerinde karşılaşılan riskler aşağıdaki gibidir.

Nakliye Riskleri: İster yurtdışına ister yerel olarak mal gönderilsin, kontaminasyon, el koyma, kaza, vandalizm, hırsızlık, kayıp ve kırılma gibi sorunlarla karşılaşabilir. Herhangi bir malın alıcılara gönderilmesinden önce,

yeterli sigortaya sahip olduğundan emin olmak gerekmektedir (Bayrakdaroğlu ve diğerleri, 2013).

Bayrakdaroğlu ve diğerleri göre nakliye riskleri sigortanın önemine vurgu yapıp nakliye sırasında kaza kırım ve çalıntı olaylarından etkilenmemek için tedbir alınmanın önemine vurgu yapmışlardır.

Uluslararası Ticaret Odası, uluslararası ticarete dahil olan her bir taraf için kurallar ve nakliye riski ile ilgili sorumluluklarını belirlemiştir. Kuralları gözden geçirmek ve gerekli ihtiyati tedbirleri almak en iyisi seçenek olmaktadır.

Ülke ve Siyasi Riskler: Bunlar, tarife dışı ticaret engelleri, merkez bankası döviz kuru düzenlemeleri veya belirli ülkelerde belirli ürünlerin satışının yasaklanması gibi risklerdir. Örneğin, bazı ülkeler tehdit altındaki hayvan türlerinden elde edilen ürünleri yasaklamıştır (Akkaya ve Azimli, 2018).

Yaptırımlar gibi asla kontrol altında olmayacak bazı durumlar olacaktır ve bunların üstesinden gelmek için hazırlıklı olmak gerekmektedir. Belirli bir ülke için Dışişleri ve Ticaret Bakanlığı'nın resmî web sitesini kontrol ederek bu tür kısıtlamalar hakkında daha fazla bilgi edinebilir.

Borsa Kontrol Yönetmeliği: Bazı gelişmekte olan ülkeler, ülkelerinden ve ülkelerine para akışı ile ilişkili belirli döviz kontrol düzenlemelerini işletmektedir. Bu düzenlemelerin ticaret yapmayı düşünülen ülkede geçerli olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Bunun nedeni, bunların ödemeleri geciktirebilme ihtimalidir (Aktaş, 2008).

Yasaklı Mallar: Dış ticaret işlemlerinin yürütülmek istenilen ülke tarafından sunulan ithalat / ihracat ödenekleri hakkında temel araştırmalar yapıldığından emin olmak gerekmektedir. Bazı ülkelerde yasaklanmış veya kısıtlanmış birçok ürün vardır. Örneğin, Çin'de kabul edilebilir olan ürünlere Yeni Zelanda'da izin verilmeyebilir. Ticaret yapmak istenilen ülkedeki hedef pazarla ilgili tüm kuralları kontrol edildiğinden emin olmak gerekmektedir (Alsu, 2019).

Belirli ürünleri ihraç ederken, ihracat yapılacak ülkenin gereksinimlerini karşılamaları için doğrulanmaları önemlidir. Dış ticarete başlamadan önce bir ihracat sertifikası almak zorunludur (Korkmaz, 2001).

Gümrükler daha sonra ihracat sertifikasıyla ilişkili ayrıntıları doğrulayacaktır. Daha sonraki aşamada engellerle karşılaşmak yerine, dış ticaret yaparken uyulması gereken tüm kurallara aşina olmak önemlidir.

3.3. Finansal Risklerin Yönetimine Dayalı Dış Ticaret İşlemleri

Kredi riski, bir hesap alacağının tahsil edilmemesiyle ilişkili risktir. İşletmelerin küresel pazarlara açılırken kendilerini bu riske karşı koruyabilecekleri çeşitli yollar vardır.

Ödemeyi tam olarak almak: Bir siparişin verilmesi sırasında hizmetleri vermeden önce borçlu olunan tutarın yüzde 100'ünü veya adil bir yüzdesini almak, idari giderleri ve finansman masraflarını azaltmak için kullanılabilir. Bu, ödeme yapılmama riskini ortadan kaldırır. Bu, yeni işletmeler ve ihracatçılar için zor olsa da küçük müzakerelerle çözülebilir (İldaş, 2021).

Akreditif: Bu, kurumun belirli bir zaman dilimi içinde teslimat karşılığında hizmet/ürün sağlayıcısına belirli bir tutarı ödemeyi kabul ettiği bir finansal kurum tarafından verilen taahhüdü ifade eder. Bu hem satıcıya hem de alıcıya koruma sağlar. Gönderinin ayrıntılı bir açıklamasını ve satış şartlarını içerir. Bir diğer önemli finansal risk döviz kuru riskidir. Bu risk yürürlükte olan veya yakında yürürlükte olacak sözleşmeler için borç ve alacak hesaplarıyla ilgilidir. Döviz kurları sürekli akış halindedir. Bu nedenle, işletmeler yurtdışında üretilen fonların dönüşümlerini bütçelenenden daha düşük oranlarda yapmak zorunda kalmaktadır (Ayaydın ve diğerleri, 2017).

İşletmelerin uygun bir döviz kuru politikasına sahip olmaları önem arz etmektedir. Aşağıdaki öneriler riskleri azaltmak için yardımcı olacaktır:

- Yapılan satışlar üzerinden kar marjlarının istikrara kavuşturulması
- Dalgalanan oranların satış ve satın almalar üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak
- Nakit akışı kontrolünün artırılması
- Yerli ve yabancı fiyatlandırmanın basitleştirilmesi

İşletmelerin etkili bir politika oluşturmak için döviz risklerini tanımlamaları gerekir. Bu risklerden korunmak için mevcut araçları tanımak ve mevcut en iyi aracı seçmek için düzenli olarak karşılaştırmalı bir analiz yapmak da önemlidir (Alkılıç, 2011).

4. ULUSLARARASI TİCARETTE KARŞILAŞILAN REKABET ORTAMI VE YÖNETİMİ

4.1. Uluslararası Ticarette Rekabetçilik Kavramı

Rekabet edebilirlik, bir ülkenin vatandaşlarının gelir düzeyini sürdürülebilir bir şekilde koruyarak üretilen hizmet ve ürünlerin serbest piyasa koşullarında uluslararası pazarlarda satış yapabilme düzeyidir (Fagerberg, 1988). Uluslararası rekabet edebilirlik, farklı bireyler ve çevreler tarafından birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bir ekonomist için: "Üretimi artırarak, yaşam standartlarını ve refahı yükselterek verimliliği artıran, maliyetleri düşürenler", politika yapıcılar için: "Yeni uygulama, kullanılacak ve piyasa firmalarında rekabeti artıracak", işveren için: "Daha ucuz hammadde bulunan pazarlarda üretilen ürünlerin üretilmesi" şeklinde ifade edilmektedir. Kısacası rekabet gücünün kesin bir tanımı bulunmamaktadır (Sarıçoban, 2013).

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren küreselleşmenin yarattığı kavramsal ve teknik çerçeveler ve buna dayalı teknoloji kullanılarak rekabet gücü dikkate alınmaya başlanmıştır. Rekabet edebilirliğin tarihi klasik ticaret teorisine kadar gitse de küreselleşme ile yapılan araştırmalar rekabet edebilirliği doğru bir şekilde anlamayı amaçlamaktadır.

Uluslararası rekabet gücü, tüccar veya sanayicinin daha uygun fiyat, daha iyi satış koşulları veya daha kaliteli tedarik ile müşteri çekmeye çalışmasının genel durumudur. Herhangi bir kurum tarafından yönetilmeyen, özel şirketler tarafından serbestçe kurulan ve fiyat mekanizmasının serbestçe işlemesini sağlamak için sadece kamu kurumları tarafından müdahale edilmektedir. Sınırlı mal veya hizmet arzı elde etmek için rekabet veya tersine bir piyasa davranışı, arz bolluğundan kaçınmak isteyen ekonomik birimler arasındaki rekabet şeklinde kendini göstermektedir (Madsen ve Walker, 2015). Bir diğer vatandaşımız da serbest piyasa koşullarında rekabet edebilirlik tanımı yaparak gelirlerini artırmaya çalışırken; aynı zamanda ürününü uluslararası arenada başarılı bir şekilde sunabilme yeteneğine sahiptir. Diğer bir görüş ise ülkelerin kazançları çok iken, bunu piyasaya dağıtıma sunmak rekabet gücü olarak da adlandırılmaktadır. Böylece ülkede refah artışı ve cari açığın dengelenmesi ayrı bir tanım olarak ifade edilmektedir. Endüstri açısından, bir şirketin veya endüstrinin, dış rakiplerin neden olduğu zorluklarla başa çıkma yeteneğidir. Bu

nedenle, önemli amaçlar için piyasada etkili olun. Çünkü rekabet gücü etki ve verimlilik gerektirir bu hedeflerin seçilmesi önemlidir ve bu, ürettiği ürünleri uluslararası pazarda üretme, ihraç etme, dağıtma ve sunma yeteneğidir (Buckley ve diğerleri, 1988). Doğal olarak tüm bunların gerçekleşmesi, yani Şirketler ve hükümetler tarafından uygulanan politika ve stratejiler, verimliliği artırmak için çok önemlidir. Çünkü geniş bir etki ve etkileşim ağı var. Bu güç, kullanılan yöntemlere, insan potansiyeline, nitelikli iş gücüne ve teknoloji yoğun politikalara göre belirlenebilir, şekillendirilebilir ve elde edilebilir. Ar-Ge, düşük maliyet, teknoloji ve kaynaklar gibi faktörler bu süreçte çok önemli rol oynamaktadır (Karaaslan ve Tuncer, 1994).

4.2. Uluslararası Rekabet Edebilirliğin Kavramsal Yapısı

Hem sektörde hem de uluslararası alanda rekabetin hızla yoğunlaştığı ve daha fazla pazar payı elde etmek için çalışıldığı bir dönemdeyiz. Hizmetlerin ve sermaye akışlarının önündeki engellerin kaldırılmasıyla artan kapasite, ulusal ve bölgesel mikro rekabetin artmasına neden oldu ve makro politika ve stratejik çerçeveler Uluslararası seviyeye ulaşmıştır. Sadece dünya pazarında fiyat açısından değil, küresel ekonomide fiyat dışı birçok yapısal avantajda ve ticaret akışlarından pay sahibi olmak, ulusal rekabet gücünün dönüşümünü hızlandırmıştır. Uluslararası rekabet gücü; bu genellikle şirket, endüstri ve ülke düzeyinde ele alınır. Rekabetçi yönlerin şirket düzeyinde başladığını ve ulusal ve uluslararası düzeyde nispeten yüksek pazar paylarına ve gelir fırsatlarına yol açabileceğini görülmektedir. Bu anlamda, uluslararası rekabet avantajı öncelikle ulusal düzeyde oluşturulan ve ileri düzeyde ulusal kalkınma faaliyetleri ile sürdürülmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), bir ülkenin kurumlarının ve politikalarının uluslararası rekabet gücünü belirlemedeki etkinliğini belirleyen temel faktörleri tanımlamıştır. Verimlilik düzeyi, bir ekonominin ulaşabileceği refah düzeyi olarak ifade edilmekte ve büyüme sürecinde yatırım ile getiri arasındaki temel süreç olarak da görülmektedir. Başka bir deyişle, daha rekabetçi bir ekonomi, zaman içinde hızla gelişen ekonomi olarak tanımlanmaktadır (Schwab & Sala-i-Martín, 2016). Bu nedenle, ulusal firmaların ve endüstrilerin üretkenliğini artırmak, uluslar arasındaki rekabetin bir parçasıdır.

Genel olarak ve yaygın olarak kullanılan tanımla, uluslararası rekabet edebilirlik; ülkede kurulu şirketlerin uluslararası pazarlarda ürettikleri mal ve hizmetleri ülkede yaşayan tüm bireylerin yaşam standartlarını yükseltecek şekilde satabilme yeteneğidir (Ülengin ve diğerleri, 2011). Bu anlamda uluslararası rekabet gücü aynı zamanda bir ülkenin üretim sürecinde oluşturduğu mal hacminin diğer pazarlarda talep görmesi ve dolayısıyla ülkenin büyüme ve refah sürecine katkı sağlaması anlamına da gelmektedir. Oluşturulan rekabet gücünü etkin bir şekilde kullanır. Uluslararası rekabet edebilirlik açısından, ülke makroekonomik olarak tatmin edicidir. Dolayısıyla işletmeler ve endüstriler bir dizi süreçte uluslararası rekabet edebilir durumdadır. (David ve David, 2013). Bu anlamda birçok ülkede sektördeki rekabet gücünün boyutlarını inceleyen araştırma grupları, komisyonlar ve enstitüler Uluslararası ticarette gelişmekte olan ülkelerle pazar varlığını ve rekabet gücünü korumak için kurumsal düzeyde kurulmuştur.

4.3. Rekabet Gücü ve Karşılaştırmalı Üstünlükler

Bu başlık altında Firma Seviyesinde Rekabet Gücü, Endüstriyel Rekabet Gücü ve Ulusal Seviyede Rekabet Gücü konuları ele alınmaktadır.

4.3.1. Firma Seviyesinde Rekabet Gücü

Yerli şirketler arasındaki yerel rekabet düzeyi ile uluslararası şirketler ve ticaret birlikleri arasındaki uluslararası rekabet düzeyi arasında birçok fark vardır. Genel olarak, uluslararası rekabet stratejilerinin formülasyonunda aşağıdaki farklılıklar görülebilir:

- Ülkeler arasındaki faktör farklılıkları,
- Uluslararası pazarlardaki farklılıklar,
- Diğer uluslardaki çeşitli rolleri,
- Uluslararası rakip izleme ile ilgili kaynaklar,

Hedefler ve yeteneklerdeki değişiklikler. Firma düzeyinde rekabet gücü, bir firmanın yurtiçi veya küresel pazarda rakiplerinden daha düşük maliyetle ürün üretebilmesi, sunduğu hizmetler, kalitesi vb. açılardan rakiplerine eşit veya üstün bir konumda olması olarak tanımlanmaktadır. Yeteneği olarak ifade edilebilir. Ürün çekiciliği ve o ürünün arzu edilirliği ve diğer icatları ve yenilikleri yapabilme yeteneği. İşletmelerin beşerî sermaye ve teknoloji düzeyi arttıkça,

işletmelerin rekabet gücü de artmakta ve bu da gelecekte rekabet güçlerini artırma eğilimindedir. Bu durum rekabet gücünü ve mevcut potansiyeli koruma ve sürdürme kabiliyetini artırmaktadır. Teknolojik ilerlemenin değişim ve gelişimine paralel olarak işletmelerin üretim teknolojisi ve araştırma geliştirme alanında uygun faaliyetler yürütmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkeler arasındaki teknoloji açıklarındaki farklılıklar, rekabet edebilirliği etkileyen önemli bir faktördür (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008:107).

Özetle, Gürpınar ve Sandıkçı'nın bahsettiği, üretim alanının yeni yöntemler, süreçler ve teknolojiler getirme yetkinliği gibi değişim ve uyum sağlama yeteneğinin geliştirilmesinin, genel firma düzeyinde rekabet edebilirliğe güçlü bir katkısı olabileceği anlamına geliyordu. Ancak, şirket zaten yüksek rekabet gücüne sahipse, daha büyük finansal kazanç elde etmek için sınırlarını daha da zorlamamalıdır. Bu, sonuç olarak, azalan getirilerin tersi sonucunu yaratabilir.

4.3.2. Endüstriyel Rekabet Gücü

Endüstriyel rekabet edebilirlik kavramını tanımlamak, onu kurumsal düzeyde tanımlamaktan çok daha karmaşık ve zordur. Bir işletmenin ulusal veya bölgesel bir pazardaki rekabet gücü, benzer bir pazardaki rakipleriyle kıyaslanırken, bir sanayi kuruluşunun rekabet gücü, ticari ilişki bulunan farklı bölge veya ülkelerdeki sanayi kuruluşlarıyla kıyaslanabilir. Bu nedenle rekabetçi bir endüstri organizasyonu, bölgesel veya küresel olarak rekabetçi firmalardan oluşan bir endüstri organizasyonudur. Bu bağlamda endüstriyel rekabet gücü, endüstriyel organizasyonun kendi içindeki büyük firmaların rekabet gücü olarak da ifade edilebilir. Başka bir deyişle, endüstri düzeyinde rekabet edebilirlik, endüstri kuruluşlarının küresel pazarların taleplerini rakip kuruluşlar kadar verimli veya onlardan daha iyi karşılayan hizmet ve mallar üretebilmesi ve bu hizmet ve hizmetleri mümkün kılan yenilik ve icatları gerçekleştirebilmesi anlamına gelir (Köseoğlu, 2012:46).

Köseoğlu'na göre rekabet gücünün etkin bir şekilde oluşması için bir şirketin iç faktörlerini iyileştirmek açısından endüstriyel rekabeti ele alırken, Aydın, verimlilik düzeyi ile bu gerçekleştirmenin maliyeti arasındaki ilişkinin, üst düzey üretim maliyeti ile bu çıktıyı satma maliyeti arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır.

Endüstri düzeyinde rekabet analizi, karşılaştırmalı ilkelere dayalıdır. Bu rekabet edebilirlik düzeyi, farklı bölge ve ülkelerde aktif olarak rekabet eden veya potansiyel olarak rekabet eden sektörlerle karşılaştırılarak belirlenir. Endüstri düzeyinde rekabet edebilirlik, ölçek ekonomileri, ortalama maliyet ve üretkenlik açısından tanımlanır. Rakiplerinizle eşleşen veya aşan üretkenliğe ulaşmak. Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstriyel organizasyonun rakiplerine göre aynı anda daha yüksek bir verimlilik düzeyine ulaşma yeteneği, bu etkinlik düzeyini sürdürme yeteneği veya rakipleri ile aynı maliyetine eşit veya daha düşük bir maliyetle üretip satma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2011: 60).

4.3.3. Ulusal Seviyede Rekabet Gücü

Rekabet edebilirliğin çeşitli tanımlarında olduğu gibi, yerel ve küresel rekabet edebilirlik kavramı için tek bir tanım yoktur. Rekabet edebilirlik kavramı, farklı insanlar için farklı şeyler ifade eder. Bazıları bir ülkenin düşük üretim maliyeti ve döviz kuru avantajını vurgularken, diğerleri teknolojik liderlik ve gayri safi yurtiçi hasıla hızı gibi terimleri ilişkilendirir. Rekabet edebilirlik kavramı genellikle bir ülkenin uzun vadede diğer ülkelere göre hareketliliği ve yaşam standartlarını iyileştirme yeteneği olarak tanımlanır. Bu anlamda uluslararası rekabet gücü yüksek bir ekonomi, yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışı sağlayan, yaşam standartlarını yükselten bir ekonomik yapıya ihtiyaç duymaktadır (Köseoğlu, 2012: 47-48).

Özetle evrensel rekabet edebilirlik kavramı, bir ulusal ekonominin büyüme yeteneğini inceler. Bir ülkenin üretkenlik seviyesini belirleyen faktörler, politikalar ve kurumlar bütünüdür ve büyüme. Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi Köseoğlu, ulusal rekabet gücünden bahsederken yaşam standardı, yüksek verimlilik düzeyi ve ekonomik standartları yakından ilişkilendirir. Aydın, görüşüne ek olarak, bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak bahsedildiği gibi benzer özellikleri de vurgulamaktadır.

Ulusal rekabet gücü üç başlık altından sıralayabiliriz (Aydın, 2011: 61-62):

1. Rekabet edebilirliği korumanın temel amacı, bu ülkenin vatandaşlarının yaşam kalitesini ve refahını iyileştirmektir. Bu artışlar: Bu, yatırım, ticaret ve üretim araştırmalarına ağırlık vererek, uzmanlaşmayı teşvik ederek ve ülkedeki tüm kurumlar arasındaki dayanışmayı güçlendirerek başarılabilir.

2. Bir ülkeyi mal ve hizmet üretimi ve transferinde diğer ülkelerle eşit duruma getirmek, o ülkenin kendine özgü yeteneklerine, özelliklerine ve potansiyeline odaklanmayı gerektirir.
3. Bir ülkenin rekabet gücünü, ülkenin ticaret dengesini, uluslararası pazar payını, istihdamı, üretimi vb. incelemek için birçok gösterge kullanılır.

4.4. Firma ve Endüstri Düzeyinde Uluslararası Rekabetçilik

Şirketler ve endüstriler arasında pazarda ayakta kalabilme yeteneği birçok faktöre bağlıdır. Genellikle mikro analizinde atıfta bulunulan üretim maliyetlerine dayanırlar. Her firma sektördeki konumunda gücünü ve sürekliliğini artırmak istediği gibi rekabette de öne geçmek istemektedir. Yönetim ve işletme stratejilerinin geliştirilmesinde Krugman (1994), firma için rekabetin belirleyicilerinin değerlendirilmesinin uluslararası rekabet gücünün değerlendirilmesinden daha önemli olduğunu da belirtmiştir. Öte yandan ulusların piyasalardan çekilmelerinin mümkün olmadığını ve güçlü ya da zayıf tüm koşullarda piyasalarda bulunmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle ülkelere potansiyel rakip olarak bakmak yanıltıcı olabilmektedir.

Firmaların ve ulusların rekabet gücü konusu çok geniş bir konudur ve çeşitli açılardan tartışılabilir. Daha önce de belirtildiği gibi, Krugman'a göre firmaların rekabet gücü uluslarınkinden önce gelir ve daha sonra daha ayrıntılı olarak tartışılacağı üzere, firma düzeyindeki rekabetin uluslararası rekabetle doğrudan ilişkili olduğunu paylaşan Porter tarafından desteklenir. Oysa Kester ve Luerman, bir sonraki bölümde tartışılan diğer bazı faktörler aracılığıyla ulusun rekabet edebilirliğini vurgulamaktadır.

Üretim, istihdam ve ticaret dengesindeki rekabetçiliğin rekabet gücü uluslar için önemlidir (Kester ve Luehrman, 1989). Ürün fiyatı, ürün kalitesi, teslim süresi ve satış sonrası hizmet gibi fiyat dışı faktörler açısından yerli firmalar, ihracat pazarında veya yurt içinde uluslararası rekabette bulunurlar. Bu durum halihazırda veya aynı durumda veya üstün olduğu anlamına gelmektedir (Kibritçioğlu, 1996). Kurumsal rekabet edebilirlik ile ulusal rekabet edebilirlik arasındaki farkın karmaşık olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. İşletmeler için rekabet, üretim ve satış kısıtlamaları ve engelleri karşısında hizmet başarısıdır. Bu, pazar payı ve karlılık gibi faktörler kullanılarak ölçülür (Snowdon ve Stonehouse, 2006).

Porter (1990), firma düzeyindeki rekabetin uluslararası rekabet gücünde etkin bir rol oynayacağını belirtmekte ve uluslararası liderlik stratejisinin gelişimini, özellikle yenilikçi kapasite ve teknoloji dinamiklerine bağlamaktadır. Bu anlamda işletmelerin rekabet gücü, yenilik yaratma yeteneğidir. Porter (2008'a) açısından sektördeki rekabet, birbiriyle ilişkili şirket ve kurumların belirli bir alandaki coğrafi yoğunlaşması olarak tanımlanan "kümelenme" faktörlerinin önemine bağlıdır. Porter (2010), firmaların rekabet güçlerinin belirlenmesinde, bu kümelenme veya birbirine bağlı endüstrilerin birlikte hareket etmesi sonucunda, tedarikçiler, kurumlar ve ilgili endüstri grupları aracılığıyla maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması ve Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Aktan ve Vural (2004'a), Rekabetçi sektörlere, bölgesel veya uluslararası düzeyde rekabetçi şirketleri endüstri şekilde inceleriz. Bu açıdan bir sektörün rekabet gücü, o sektördeki büyük firmaların rekabet gücü olarak değerlendirilebilir. Endüstri düzeyinde rekabet gücü, genellikle uluslararası ticarette etkinlik ve performans olarak tanımlanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004b). Oral ve diğerleri (1989), yerel imalat firmalarının uluslararası pazarlara rekabet edebilirliğini belirlemede endüstriyel, ticari ve stratejik yetenek faktörlerine öncelik verir.

Şirketin nasıl yönetileceği ve üretiminin tüm seviyelerinde performansın değerlendirilmesi ve işlev-dağıtım tesislerinin sağlam kaynakları, pazarlama, etkin performans yönetimi konusunda yüksek farkındalık, rekabet avantajı için önemli bir kriter olarak gösterilmektedir.

4.5. Ülke Düzeyinde Uluslararası Rekabet Edebilirlik

Ülke düzeyinde rekabet edebilirliğin tanımlanması ve değerlendirilmesi, şirket veya endüstri düzeyinde olduğundan çok daha geniş ve karmaşıktır. Bunun nedeni, kurumsal ve endüstriyel rekabet gücünün aksine, ulusal düzeydeki rekabetçi yapıların ulusal refah kavramından yola çıkarak makroekonomik ve politik yapısal güçlere odaklanmasıdır. Dolayısıyla bu geniş atıf, farklı tanım ve yaklaşımlara dayalı faktörlerin tutarlı olduğunu göstermektedir. Fagerberg (1988), ülke düzeyinde rekabeti, temel ekonomik politika hedeflerine ulaşmada ödemeler dengesinde herhangi bir bozulmaya yol açmadan, gelir ve istihdamı artırmada amaca ulaşma yeteneği olarak görmekte ve büyüme arasında güçlü bir bağ kurulması gerekliliğini vurgulamaktadır (Fagerberg 1988). Aiginger (1998),

ulusların rekabet gücünün dinamiklerini değerlendirirken, insanların nihai amaçları için yaratacakları Refah artışının iyileştirilmesi önemli bir rol oynayacaktır. Devletlerarası rekabette etkili olan faktörlerin düşük maliyetli üretim, dış dengeye doğrudan katkı, rekabette değişen koşullara uyum, teknolojinin ve beşerî sermayenin sürekli gelişmesi olduğuna dikkat çekmiştir. Alım gücünün olmadığı bir ekonomide sosyal refahın üst düzeyde olması sağlanamamaktadır. Boltho'ya (1996) göre ülkelerin makroekonomik politika hedefleri kapsamında rekabet üstünlüğü, genel olarak uzun vadede yaşam standartlarının olabildiğince hızlı büyümesine, her şey iç ve dış arasında iyi bir denge sağlamakla ilgili olarak; iç denge, kabul edilebilir bir enflasyon ve istikrarlı bir düşük işsizlik oranı gerektirir. Dış dengede cari hesabın uygun seviyede olmasını gerekir. Denge ile ülkeler arasında rekabet avantajları açıkça ortaya çıkmaktadır (Boltho, 1996).

Oral (2004) uluslararası rekabet edebilirlik kavramının dinamik yapısını ve içerdiği değerleri değerlendirmektedir. Yüksek kaliteli insan kaynakları Mali kaynaklar ile bölgesel ekonomik güç ve altyapı gibi temel kaynaklar arasında yakın bir ilişki vardır ve ülkenin rekabet gücünün ve potansiyelinin işletilmesinde önemli rol oynadıkları söylenmektedir. Gerçekten de bir ülkenin rekabet gücü, mali kaynaklarla birbirini tamamlayan kaliteli insan kaynakları birleştiğinde artar. Bu nedenle bir ülkenin yaşam standardı doğrudan yarattığı rekabet gücüne bağlıdır (Oral, 2004). Tüm bu yaklaşımlar, uluslararası rekabet gücünü artırmakta, ülke kaynaklarını en verimli şekilde üretime yöneltmekte, dış pazarlara uygun mal üretebilme yeteneğini geliştirmekte, ülkenin rekabet gücünü artırmakta ve büyüme yoluyla istihdamı artırmakta, bu da kaçınılmaz olarak refah artışına yol açmaktadır. Uluslararası rekabet edebilirlik firma veya sektör düzeyinde başlamaktadır ancak bu anlamda rekabet edebilirliğin sürekliliği ülkenin makroekonomik koşulları ve politikaları ile yakından ilgilidir.

Uluslararası Rekabet Edebilirliği Etkileyen Faktörler ve Stratejiler; Küreselleşme rüzgarlarında, güçlü bir rekabet gücü elde etmek isteyen ülke ve şirketlerin dünya pazarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve hakimiyet kurabilmeleri için belirli şartları yerine getirmeleri gerektiği bilinmektedir (Aiginger, 2006). Bu faktörler işgücü verimliliği, ihracat payı, ithalat nüfus oranı, net ihracat oranı, sektör içi ticaret, uluslararası rekabet, fiyat ve maliyet aralıkları,

kar marjları, Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge yoğunluğu faktörlerini içerir. Ar-Ge faaliyeti yüksek olduğunda, bilgi tabanındaki teknoloji geliştirme yüksektir. Daha fazla katma değer yaratılır. Ar-Ge yoğunluğu, GSMH içinde Ar-Ge harcaması (Gayri Safi Milli Hasıla) payı, araştırmacı sayısı, Ar-Ge personeli vb. kriterlere göre belirlenmektedir. İhracattaki payları düşükse rekabet güçleri düşük, fazla ise de rekabet güçleri yüksek olacaktır. Şirketler arası yapılan ticaret bir ürünün veya sektör içi ticaret, bir malın veya sektörün hem ihracatçısı hem de ithalatçısıdır. Kısaca rekabet edebilirlik, firmaların, ülkelerin veya endüstrilerin toplam üretkenliklerini artırma kapasitesidir. Bu insan sermayesi, kaynaklar, gelişen teknolojinin yenilenmesi ve bu faktörlere sahip olmakla ilişkilidir. Bu nedenle ülkelerin rekabet edebilirliği, Ar-Ge faaliyetlerinin etkinliği, ticaret performansı, yenilikçilik ve yenilikçilik, nitelikli iş gücü, yetenekli ve eğitimli personeli ve yeni ürünlerin üretiminde ileri teknoloji kullanımı gibi faktörler dikkate alınır. Ürünler, rekabet gücünü artırır arttırmaktadır (Çivi ve diğerleri, 2008).

Bir bölgede yoğun olarak yer alan firmalar içinde stratejik etkileşimden kaynaklanan bilgilerin yayılması, rekabet eden firmaların durumu hem rekabet gücünü hızlandırmakta hem de bu faktörlere bağlı olarak ekonomik büyümeyi artırmaktadır. Porter (2000) ekonomik coğrafyaya odaklanmıştır; rekabetçilik faktörlerini açıklarken, coğrafyada benzer özelliklere sahip tüm firmaların üretimde kullanılan hammaddelere kadar zincir halinde etkileşimde bulunduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla bu işletmelerin rekabet gücünü artıran veya azalttığını gösteren dört özellikten bahsedebiliriz.

Bu dört temel özelliğe elmas modeli denmektedir:

1. Bunlardan ilki yerel işletmelerin ürettiği ürünlere olan taleptir. Ya da bölge dışından dış çevreden gelen talep.
2. İkincisi, yerel üretim faktörlerinin sınırlarıdır. Başka bir deyişle, üretimi gerçekleştirmek için sermayenin, vasıflı işgücünün, fiziksel ve beşerî ekipmanın mevcudiyeti ile ilgilidir.
3. Üçüncüsü, kurumsal ürünleri ve inovasyonu destekleyen teknoloji yoğun endüstrilerin varlığı.
4. Son olarak, şirket yapısı ve stratejisi, bölgesel organizasyon ve bölgesel büyüklük de önemli faktörlerdir.

Elmas adı verilen bu model, inovasyon ve endüstri varlığında da kullanılmaktadır; talep eksikliği rekabet gücünü artırmamaktadır, dolayısıyla bu model hangi firmanın, nerede, hangi sektörde başarılı olacağına, sektöre ilerleyeceğine ve hangi bölgenin karşılaştırmalı üstünlüğünü belirleyeceğine karar vermektedir. Porter (2010): "İnovasyon ve girişimcilik, ulusal avantajın kalbidir." Rekabet avantajını korumak için gelişmenin ve teknolojik yeniliğin önemi vurgulanmaktadır (Oğuztürk, 2003).

Bir firma, bir ülkenin çok güçlü olduğu bir pazarda rekabet ederse, bu ev sahibi ülke küresel pazardaki işlemleri bloke edebilmektedir veya politikalarını bozabilmektedir (Czinkota, 1999). Bazen firmalar ihracat hacimlerini artırmak ve küresel bir strateji oluşturmaya çalışmak için büyük pazarlarda satış yapmak isteyebilmektedirler. Bu nedenle, bu pazarda olmak için farklı bir metot uygulanmalıdır. Bu gereklilik, ev sahibi ülkeye pazarlık gücü verir ve şirketler, stratejilerini sürdürmek için ev sahibi ülkeye tavizler vermek zorundadır. Diğer bir etkileyici faktör, rekabetçi faktör analizidir. Etkileyen diğer bir faktör de rekabet analizi faktörüdür. Dış firma istatistiklerine göre iyi bir rekabetin sağlanabilmesi için firmanın işgücü uygulamaları, üretim, işgücü ve yönetim yapıları gibi faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bir diğer sonuç ise özellikle küreselleşmeden sonra uluslararası farklılıkların daha da azaldığını gözlemleyebiliriz Sektörlerin gelişmesi ile daha aktif sektörlere yönelik hükümetler tarafından uygulanan teşvik ve koruyucu sanayi politikaları ile piyasalarda faaliyet gösteren firmalar; aktif olmayan firmalar piyasadan çekilebilir. Bu faktörler, ülkeleri daha rekabetçi olabilmek için çıtayı yükseltmeye yöneltiyor. Ayrıca, teknolojinin yaygınlaşması, ulusal tanınırlık ve büyük çaplı satış pazarlarının ortaya çıkışı rekabet edebilirliği tamamen etkilemiştir. (Porter, 1980).

Rekabet Stratejisi Geliştirme Süreci; En güçlü rekabet gücü, endüstrinin karlılığını ve en önemlisi stratejik formülasyonun önemini belirlemektedir (Rothaermel, 2013). Bir firma sektörde güçlü bir konumda olmak istiyorsa önce bu konuma erişmeli ve ardından da bu konumunu korumalıdır.

4.6. Rekabetçiliğin Faydaları

Özellikle küreselleşme ile çok uluslu Şirketlerin küresel pazarlara daha hızlı katılımı hem şirketlere hem de ülkelere fayda sağlayan dışsallıklar yaratmıştır (Altınbaşak ve diğerleri, 2008). Bu sayede global düzeyde üretim yapan firmalar onları her alana sevk edebilmektedir. En önemli olgulardan biri, kümelenmelerin veya firmaların coğrafi yoğunlaşmasıdır. Bu yoğunlaşma bölgesel, ulusal ve küresel düzeylerde gerçekleşir. Bu şekilde oluşan şirketler grubunun yatay ve dikey entegrasyonu, yakın kurumsal ilişkileri, ürün tedarik transferini ve dağıtım mekanizmalarını genişleterek rekabeti canlandırmıştır ve ekonomik büyüme canlılık kazanmıştır (Wheelen ve Hunger, 2011). Bu şirketlerin ülkeye yaptıkları yatırımlar sayesinde verimlilik artışları ve istihdam kapsamı, kaynak tahsisi, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, ölçek ekonomilerinin büyümesi vb. olumlu bir ayrıcalık veya yararlanılacak fayda olarak görülüyor (Barney ve Hesterly, 2009).

Türkiye'nin inşaat, turizm ve ulaştırma sektörlerinde güçlü karşılaştırmalı üstünlükleri bulunmaktadır. Ayrıca son on yılda ihracat performansını ve ulaştırma sektöründe göreli rekabet edebilirlik durumunu artırmıştır. Ayrıca hem seyahat hem de kültürel-eğlence alt sektörlerinde Türkiye, çoğu AB ülkesine karşı ve inşaat sektöründe AB geneline kıyasla karşılaştırmalı avantajlara sahiptir.

Sınır kavramı küreselleşmeyle birlikte ortadan kayboluyor ama aynı zamanda bilgiye dayalı teknolojiler ve kümelenme hareketlerinin yeni dinamik ekonomisi ile de kesişiyor. Bu, rekabet edebilirliğin yeniden tasarlanmasına ve işletmelerin ulusal rekabet edebilirliğe bakış açısının tamamen değişmesine neden olmuştur (Dulupçu, 2001).

4.7. Yeni Ekonomik Düzende Dış Ticaret-Rekabetçilik İlişkisi

Küreselleşme terimi genellikle piyasaları, finansal sistemi, rekabeti ve firma stratejilerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca küreselleşme; dünya çapında şirketler, hatta bölgeler ve ülkeler için hayati önem taşıyan ve bu nedenle önemi giderek artan rekabet gücünün arkasındaki güç olarak da görülmektedir (Hatzichronoglou, 1996). Küreselleşmenin önemi arttıkça küreselleşmeye neden olan faktörler daha da önem kazanmaktadır. Bu; başta sermaye olmak üzere mal, hizmet ve faktörlerin hareketinin önündeki yasal, teknik ve kurumsal engellerin

azaltılması, iletişim ve ulaşım maliyetlerinin düşürülmesi ve bilgi teknolojilerinin geliştirilmesidir. Ayrıca uluslararası rekabet BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika) ve diğer Asya/Latin Amerika/Doğu Avrupa ülkeleri gibi yeni güçleri de içermektedir. Daha önce, ticarete konu olmayan toptan ve perakende dağıtım, lojistik hizmetler, çağrı merkezleri vb. hizmetler dünya ekonomisindeki hizmetler arasında önem kazanmaya başlamış, doğrudan yatırım sermaye piyasasının büyümesi ve gelişmesi gibi faktörler bu sürece katkıda bulunmuştur (Deardoff, 2008). Küreselleşme süreci mal ve hizmet ticaretinin uluslararasılaşması ile başladığı için, küreselleşmenin ülke ekonomisini etkilediği belki de en önemli alan dış ticarettir. Uluslararası ticarette ve küreselleşme her ikisinin de nedeni ve sonucu olarak ifade edilmektedir (Badia ve diğerleri, 2008). Bu nedenle küresel trendlere uyum sağlamak ve ayakta kalmak isteyen ekonomilerin Dış ticarette rekabet avantajına sahiptir. Uluslararası ticaretin ve yatırımın hız kazanmasıyla birlikte dış ticaretin rekabet gücü ön plana çıkmıştır (Sarıdoğan, 2010).

Geçmişte rekabet kavramından bahsettiğimizde firmaların ve bölgelerin rekabet edebilirliğinin daha küçük bir kapsamda tanımları içerdiği anlaşılmaktaydı. Ancak küresel iletişimle birlikte bu kavram şirket ve bölgeden evrensel boyutlara taşınmıştır Bir ülke, denizaşırı pazarlarda kendisine bir isim yapmak istiyorsa, dar tanımlanmış operasyonel rekabet gücü ve bölgesel rekabet gücü üzerinde çalışmak yerine daha geniş rekabet gücü kavramına odaklanmalıdır (Gamble ve diğerleri, 2014). Rekabetçilik daha önce ülkelerde düşünülmemiş ve dikkate alınmamış, ancak küreselleşme süreci ile kendini ortaya atmıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle ve dış ticaretin önem kazanmasıyla birlikte hızlı değişimler ortaya çıkmıştır. Bu değişimler piyasayı daha rekabetçi bir ortama sokmaktadır. Rekabetçi bir ortamın varlığı, şirketlerin ve ülkelerin uluslararası rekabetten daha fazla değer elde etme çabalarını güçlendirmektedir. Küreselleşme ile sektörler arası rekabet gücünün sadece yurt içinde faaliyet gösteren firma ve endüstriler için değil, daha geniş bir boyut için güçlendirilmesi giderek önem kazanmaktadır (Altay ve Gürpınar, 2008). Bir ülkenin refah düzeyinin yükseltilmesi, istihdam olanaklarının geliştirilmesi ve kaynaklarının etkin kullanılması küreselleşme sürecinde ülkeyi daha rekabetçi hale getirmeye

bağlı görünmektedir. Küreselleşmenin de etkisiyle Değişen ve gelişen dünya düzeninde tüm ulusların amacı, ekonomilerinde rekabet alanı yaratmak ve refah seviyesini yükseltmektir. Ancak çok yönlü rekabet nedeniyle ülkelerin ve şirketlerin rekabet gücünü etkileyen birçok faktör vardır (Çivi vd., 2008). Bir şirket ancak diğer şirketlerle, bölgelerle ve ülkelerle rekabet edebilirse üretimini ve karlılığını artırabilir, bölgesini kalkındırabilir ve ülke refahını sağlayabilir. Son yirmi yılda ivme kazanan küreselleşme süreci, rekabeti şirketlerin yerel ve ulusal sınırlarından uluslararası bir ortama kaydırmıştır. Küresel rekabete sahip şirketler, küresel rekabetle yüzleşmeli, rakiplerinin dünyanın her yerinde olduğunu anlamalı ve bu kadar geniş bir çerçeve içinde plan yapmalıdır. Aksi halde küresel ortam bölgelerin evrilmesine ve gelişmesine izin verdiği gibi bölgelerin küçülmesine de neden olabilir (Filiztekin ve Karaata, 2010). Uluslararası arenada yer almak isteyen ülkeler, gelişmiş ülkelerin trendlerini yakından takip etmelidir. Sanayide, teknolojide ve üretimde yenilikçilik, kalite ve düşük maliyet kavramları özellikle küreselleşen ülkelerde ilgi görmektedir. Uluslararası ticareti geliştirmek isteyen ülkeler bu kavramlara dikkat ederek kendilerini diğer ülkelerden farklılaştırabilirler. Ülkelerin dış ticaret alanında yaptıkları işlerde kendilerini diğerlerinden farklılaştırmaları ve uluslararası pazarda rekabet ederek rekabet avantajı elde etmelerinin bir yoludur. Uluslararası rekabeti etkileyen temel unsurlar, ülkenin dış ticaret yapısı, ülkedeki doğrudan yabancı yatırım düzeyi ve bu sermayenin sektörel dağılımıdır. Bu faktörlerdeki yenilik, bir ülkenin gelecekte karşılaşacağı değişiklikleri ve aldığı yabancı sermaye miktarını etkileyerek rekabet gücünün artmasına neden olacaktır (Emin ve Erol, 2008).

İşletmelerin özellikle sanayi alanında rekabet gücünün hızla yaygınlaşması ile verimliliklerini artırabilecekleri bir ortamda faaliyet göstermeleri ve dünya pazarlarındaki yerini almaları son derece önemlidir (Hill ve diğerleri, 2014). Dolayısıyla Üretimin uluslararasılaşması sürecinde firmaların çevre konusundaki talepleri de artmaktadır. Bu sayede ülkede faktör donanımları, teknolojik altyapı, Ar-Ge yatırımı, beşerî sermaye, düşük işçilik maliyetleri, vergiler, ekonomik gelişmeyi destekleyen yasal düzenlemeler gibi unsurlar önem kazanmaktadır (Demir, 2001). Bu çerçevede, ülkede faktör donanımları, teknolojik altyapı, Ar-Ge yatırımı, beşerî sermaye, düşük işçilik maliyetleri,

vergiler, ekonomik gelişmeyi destekleyen yasal düzenlemeler gibi unsurlar önem kazanmaktadır (Demir, 2001). Bazı ülkeler küreselleşme sürecine uyum sağlamış ve gelişmiş olsa da küreselleşme sürecine rekabetçi hale gelmek ve uyum sağlamak kolay olmamıştır. Dış ticaret hacmini ve rekabet gücünü artıran, dış politikalarına uyum sağlayan ve gerekli koşulları sağlayan ülkeler hızla küreselleşme sürecinin içine çekilmektedir. Dış ticaret söz konusu olduğunda, küreselleşme terimi sınırsız ticaret anlamına gelir, ancak sınırlar ortadan kalkmakta ve dış ticaretin değeri artmaktadır. Dolayısıyla uluslararası pazarda rekabet etmek isteyen tüm ülkeler için rekabet ortamının varlığı daha da önemli hale gelmiştir.

Rekabet gücünü etkileyen ilk strateji giriş tehdididir. Yeni girişler, sektöre yeni bir kapasite, pazar payı edinme arzusu ve genellikle zengin kaynaklar getiriyor. Ancak giriş tehdidinin ciddiyeti, gireceklerini bildikleri rakiplerin varlığına ve mevcut engellere bağlıdır. Rekabet gücünü korumak isteyen sektörlerin stratejileri bu engellerdir. Tehdit içeren altı güçlü giriş bariyerinden oluşmaktadır.

Yüksek sabit maliyetler: Bu maliyetler, giriş talebini caydırır ve maliyet avantajını azaltmaktadır ve büyük ölçek yaratmaktadır. Yüksek sabit maliyetler, üretim, araştırma, hizmet ve endüstriye girişin önündeki ana engellerdir.

Ürün farklılaştırması ve mevcut markaların gücü: sektördeki büyük markalar olduğundan ve belirli bir sayının üstünde hizmet varsa yeni bir şirketin pazara girmesi çok zor olacaktır

Sermaye gereksinimi: Sermayeye yalnızca pratik nedenlerle değil, aynı zamanda tüketici kredisi, yatırımcı ve giriş maliyetlerini karşılamak için ihtiyaç duyulur. Bu sermayenin varlığı giriş engeli oluşturur. Bunun nedeni, sermaye sahibi şirketlerin rekabet stratejilerini bilgi üretimi ve teknoloji gibi alanlara yatırım yaparak güçlendirmesidir. Satış kanallarına erişim: Bir girişim, hedef demografisine ulaşmakta zorluk çekiyorsa, sektöre giriş oranı yüksek olacaktır.

Hükümet politikası: Hammaddelere erişimi kısıtlayan kontrol mekanizmaları aracılığıyla endüstriye yapılan devlet girdilerinin önüne bir engel koyulabilmektedir.

Tasarrufluk: Büyük hacimli üretimle, üretim birimi başına maliyet azalır. Yeni şirketlerin gerekli hacimlere sahip olmadıkları için yüksek kârlılık elde etmeleri zordur (Porter, 1998).

Diğer bir rekabetçi geliştirme süreci ise stratejik formülasyondur. Stratejik formülasyonlar, firmanın durumuna göre dış rekabete karşı en iyi koruma yeteneğinin sağlanmasını içermektedir (Hitt ve diğerleri, 2012). Strateji etkileşimi yoluyla dış rekabet gücü dengesini etkilemeyi veya rekabet eden güçler onu tanımadan önce yeni bir rekabet dengesi için uygun bir strateji seçerek, faktörlerin altında yatan güçleri ve bu faktörlerle ilişkili değişiklikleri kendi çıkarları için kullanmayı umuyorlar. Bir diğeri, pazar dengesini ve giriş engellerini etkileyen, ürün farklılaştırması veya pazarda yenilik yoluyla marka kimliği oluşturabilen rekabetçi gelişim sürecindeki stratejidir. Bilgi çağındaki rekabet, bilgi devriminin yarattığı avantajın elde edilebilmesi için rekabet geliştirme sürecindeki beş aşamayı içermektedir.

Yoğunluk Değerlerini Artıran Bilgi Teknolojisi: Bir firmanın ilk işi, potansiyel bilgi yoğunluğunu ve iş ürünlerinin varlığını ve iş birliği sürecini geliştirmektir. Bunun için sektörde stratejik rol oynayacak bilgi teknolojisinin şu özellik dikkate alınmalıdır. Üretime gireceği işletmenin potansiyel bilgileri, teslimat süreci, ürün geliştirme ve çeşitlendirme ile tüketiciye ve tedarikçiye olan garantisi ile ilgilidir.

Endüstrideki Bilgi Teknolojisi Yapısının Belirlenmesi: Birçok şirket, bilgi teknolojilerine büyük yatırımlar yaparak rekabetin doğasını kendi lehlerine değiştirmiştir. Bu, örneğin havayolları rezervasyonları bilgisayarlara ilettiğinde görülebilir.

Rekabet avantajı yaratmak için bilgi teknolojisinin yönünü belirlemek: Üretim zincirini güçlendirmenin yanı sıra rekabet ve bilgi teknolojisi alanlarında nasıl değişiklikler yapılabileceğini de düşünmemiz gerekmektedir. Başka bir deyişle, şirket içinde daha fazla bilgi üretilmesi ve bilgi teknolojilerinin kullanılması olarak ifade edilebilir.

Bilgi Teknolojisinin Nasıl Yeni Endüstriler Yaratabileceğinin Bilinmesi: Yöneticiler, mevcut işten yaratabilecekleri fırsatları tespit etmelidir. Bu fırsatlar, yeni işletmelerin bazı soruları yanıtlamasının sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bunların birkaçı; bilgi yaratma sürecinin içsel bir iş oluşturup

oluşturamayacağı ve bilgi teknolojilerinin firmaya uygun ürünler üretip üretemeyeceği sorusu titizlikle değerlendirilmelidir.

Bilgi Teknolojisinin Avantajını Kazanmak İçin Plan Geliştirilmesi: Bilgi teknolojisini uygulama sürecine katkıda bulunmaktadır (Porter, 2008b).

4.8. Rekabet Stratejileri

4.8.1. Beş Rekabet Gücü

Stratejinin özü, rekabetle başa çıkmaktır ve rekabet, bir endüstrinin altında yatan ekonomiye dayanmaktadır (Porter, 1980). Beş rekabet gücü, her sektördeki toplam rekabet miktarını belirlemektedir. Bu güçlerin kolektif gücü, endüstrinin nihai kâr potansiyelini belirlemektedir. Rakiplerin yanında, müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girdiler ve ikame ürünlerin tümü endüstrinin rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır. Porter'a göre strateji, kuvvetlere karşı savunmak veya kendi lehinize kullanmak için sektördeki en iyi pozisyonu bulmak için kuvvetlerin kolektif gücünü değerlendirmek ve her bir kuvvetin arkasındaki kaynakları belirlemektir.

İşletme sahipleri, yöneticiler ve pazarlamacılar, şirketlerinin veya ürünlerinin karlı olup olmayacağını belirlemek için Porter'ın Beş Gücünü kullanmaktadırlar. Yeni bir iş kurarken veya yeni bir sektöre girerken özellikle yararlı bir araçtır.

Sektörü analiz etmektedir ve şirketlerinin nerede olduğunu anlamak için işlerini benzer, mevcut olanlarla karşılaştırmaktadırlar. Araç, kârlı olup olmayacaklarını ve ne ölçüde olacağını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Şirketler ayrıca sektördeki hangi faktörlerin başarılarını etkileyebileceğini belirlemek için de kullanmaktadırlar.

Porter'ın Beş Gücü bir işletmeye şu konularda yardımcı olabilmektedir:

- Hangi sektörü hedeflemeleri gerektiğini öğrenmeleri.
- Hangi endüstrilerin en iyi veya en az başarı şansı vaat ettiğinin belirlenmesi.
- Ürünlere olan talebin anlaşılması.
- Risklerin tanınması.
- Fırsatlarının tanınması.
- Karların bir endüstri içinde nasıl dağıtıldığının öğrenilmesi.

- Endüstri trendlerinin analiz edilmesi.
- Gelecekteki eğilimlerin tahmin edilmesi.

Şirketler, Porter'ın Beş Gücünü yerel, ulusal ve uluslararası pazarlara uygulayabilmektedirler. Bu analizi düzenli olarak yaparak stratejilerini mevcut rekabet ortamına uyacak şekilde değiştirebilmektedirler ve potansiyel olarak kârlarını artırabilmektedirler.



Şekil 4.1. Porter'ın Beş Güç Modeli

Her şirket kendi sektörünün lideri olmayı arzular. Dahili faktörlere odaklanmak, rakipleri göz önünde bulundurmak ve pazar dinamiklerini analiz etmek kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Porter'ın beşi, şirketlerin bilinçli güçler ve etkili kararlar almasına olanak tanır. Bu güçlerle ilgili tartışmalar sonraki birkaç başlıkta verilmektedir.

4.8.1.1. Pazara Girme Riski

Bu faktör, rakiplerin pazara ne kadar kolay girebileceğini incelemektedir. Bir sektöre daha fazla şirket katıldıkça, mevcut işletmeler bazı müşterilerini ve karlarını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Şirketler pazara kolayca ve düşük

maliyetle girebiliyorsa veya şirketinizin fikri veya teknolojisi patentli veya korumalı değilse, yeni giriş tehdidi yüksektir.

Rakiplerin yerleşmesini zorlaştırabilecek şeyler şunlardır:

- Hükümet düzenlemeleri
- Mevcut markalara müşteri sadakati
- Yüksek giriş maliyetleri
- Dağıtıma sınırlı erişim
- İhtiyaç duyulan teknolojiler
- Gerekli olan deneyim
- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılaştırması
- Marka kimliği/sadakat
- Dağıtım kanallarına erişim
- Sermaye gereksinimleri
- En son teknolojiye erişim
- Gerekli girdilere erişim
- Mutlak maliyet avantajları
- Deneyim ve öğrenme etkileri
- Hükümet politikaları
- Anahtarlama maliyetleri
- Mevcut oyunculardan beklenen misilleme

Daha önce belirtilen bilgilere göre, yeni giriş tehdidinin düşük olması, giriş engellerinin yüksek olması nedeniyle bir sektörü cazip hale getirdiği söylenebilir. Ayrıca, mevcut şirketler artan kar potansiyelinden yararlanabilmektedir. Aksine, yeni girenlerin yüksek tehdidi, giriş engellerinin düşük olması nedeniyle bir sektörü daha az çekici hale getirir. Bununla birlikte, bunun bir endüstrinin rekabet ortamını şekillendiren güçlerden biri olduğu ve endüstrinin çekiciliğini belirlemeye yardımcı olduğu kesinlikle söylenebilir.

4.8.1.2.Rakiplerin Rekabeti

Bu faktör, pazardaki rakiplerin sayısını ve ne kadar güçlü olduklarını dikkate almaktadır. Ayrıca her rakibin ürün ve hizmetlerinin kalitesini karşılaştırmaktadır.

Bir sektörde benzer büyüklükte ve güçte birçok şirket olduğunda rekabet yüksektir. Müşteriler küçük bir maliyetle bir şirketten diğerine geçebilmektedirler. Bu nedenle, rekabetçi bir pazarda, işletmelerin agresif reklam ve pazarlama kampanyaları başlatması ve müşterileri çekmek için fiyatlarını düşürmesi daha olasıdır. Bu stratejiler bir şirketin karını da azaltabilmektedir.

Bir sektördeki rekabet, aynı ürünleri az sayıda şirket sunuyorsa düşüktür. Büyümek ve kârlı olmak için daha fazla fırsata sahiptiler. Rekabeti etkileyebilecek şeyler şunlardır:

- Rakip sayısı
- Ürünlerdeki farklılıklar
- Kalitedeki farklılıklar
- Endüstriyel denge
- Sanayi büyümesi
- Mevcut markalara müşteri sadakati
- Sektörden çıkmanın önündeki engeller (yüksek maliyetler)
- Rakiplerin çeşitliliği
- Sanayi yoğunlaşması ve dengesi
- Sanayi büyümesi
- Sanayi yaşam döngüsü
- Kalite farklılıkları
- Ürün farklılaştırması
- Marka kimliği/sadakat
- Anahtarlama maliyetleri
- Aralıklı kapasite fazlası
- Bilgi karmaşıklığı

Özetle, rekabetçi rekabet faktörü, rekabet yoğunluğu ne kadar düşükse, endüstrinin o kadar çekici olduğunu ve kârın daha yüksek olduğunu gösterir. Öte yandan, rekabet yoğunluğu ne kadar yüksekse, sektör o kadar az çekicidir ve kâr da o kadar düşüktür. Mevcut firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu, Porter'ın 5 kuvvet çerçevesini kullanan bir endüstrinin yapısal ortamını analiz ederken dikkate alınması gereken faktörlerden biridir.

4.8.1.3. İkame Mallar Tehdidi

Bu faktör, müşterilerin benzer ürünler veya hizmetler arasında ne kadar kolay geçiş yapabileceğini dikkate almaktadır. Birçok ürün müşterilerin aynı ihtiyacını karşılıyorsa, bu ürünler birbirinin yerine geçebilir hale gelmektedir. Müşteriler ürünleri birbirinin yerine kullandığında, şirketler pazar kârlarından pay kaybetmektedirler. Şirketler ikame ürünlerle rekabet etmeye çalışmak için fiyatlarını düşürmeye başlarsa, kârları da düşmektedir.

İkame ürünlerin bir şirkete yönelik potansiyel tehditlerini etkileyebilecek şeyler şunlardır:

- İkame ürün sayısı
- İkame ürünlerin kalitesi
- İkame ürünlerin fiyatı
- Müşterinin ürünler arasında geçiş yapma olasılığı
- Müşterilerin ürünler arasında algıladığı fark
- Rekabetin saldırganlığı
- Rekabet sonucunda elde edilecek olan kazanç
- Mevcut ikame ürün sayısı
- Alıcının ikame etmeye olan eğilimi
- İkamelerin nispi fiyat performansı
- Algılanan ürün farklılaştırma düzeyi
- Anahtarlama maliyetleri
- İkame üreticinin karlılığı ve saldırganlığı

Rahat ve uygun fiyatlı bir ikame, bir şirketin konumunu zayıflatabilir ve kârlılığını tehdit edebilir. Yakın ikame ürünlerin mevcudiyeti, bir sektörü daha rekabetçi hale getirir, ancak sektördeki firmalar için kâr potansiyelini azaltır. Öte yandan, yakın ikame ürünlerin olmaması, bir sektörü daha az rekabetçi hale getirmekte ve sektördeki firmalar için kâr potansiyelini artırmaktadır.

4.8.1.4.Müşterilerin Gücü

Bu faktör, fiyat değişikliklerinin müşterilerin satın alma kararlarını ve piyasa fiyatlarını düşürme yeteneklerini nasıl etkilediğini dikkate almaktadır. Alıcılar, sayıları az ancak ikame ürün miktarı yüksek olduğunda daha fazla

pazarlık gücüne sahiptir. Sonuç olarak, fiyatların düşmesine ve şirket kârının düşmesine neden olabilmektedirler.

Alıcıların bir şirketin fiyatlandırması üzerinde ne kadar güce sahip olduğunu etkileyebilecek şeyler şunlardır:

- Müşteri sayısı
- Her müşterinin ne kadar ürün satın aldığı
- Alıcının ürünleri ikame etme yeteneği
- Alıcının fiyata duyarlılığı
- Alıcının ürünleri ve fiyatları karşılaştırabilmeleri için bilgilere (örneğin internet üzerinden) erişimi
- Her alıcının siparişinin boyutu
- Alıcı konsantrasyonu
- Alıcının ikame yeteneği
- Alıcının değiştirme maliyetleri
- Alıcı bilgilerinin kullanılabilirliği
- Alıcının geriye dönük entegrasyon tehdidi
- İleri entegrasyonun endüstri tehdidi
- Fiyat hassasiyeti

Alıcı gücü ile ilgili sonuç, daha fazla müşteri ve daha az rekabet ile azaldığıdır. Ürünü fiyatlandırmak, müşteri çekmek ve markayı korumak büyük bir beceri gerektirir.

4.8.1.5.Tedarikçilerin Gücü

Bu faktör, bir şirketin erişebildiği tedarikçi sayısını ve tedarikçilerin fiyatlarını ne kadar kolay artırabileceğini veya ürün kalitesini ne kadar düşürebileceğini dikkate almaktadır. Bir şirket ne kadar çok tedarikçi arasından seçim yapmak zorunda kalırsa, daha az maliyetli veya daha kaliteli bir ürün üreten bir tedarikçiye geçmek o kadar kolay olmaktadır. Bir şirketin ihtiyaç duyduğu ürünleri az sayıda tedarikçi sunuyorsa, daha fazla güce sahip olmaktadırlar ve hizmetleri için daha fazla ücret talep edebilmektedirler. Sonuç olarak şirketin karı düşebilmektedir.

Bir tedarikçinin şirket kârları üzerindeki gücünü etkileyebilecek şeyler şunlardır:

- Tedarikçi sayısı
- Tedarikçilerin büyüklüğü
- Bir şirketin yedek tedarikçiler bulma yeteneği
- Tedarikçinin ürününün benzersizliği
- Tedarikçinin ürününün kalitesi
- Tedarikçinin dağıtım kanallarının gücü
- İhtiyaç duyulan ürün hacmi
- Tedarikçi değiştirmenin maliyeti
- Tedarikçinin işi için sektörün önemi
- Tedarikçinin ürünleri için ikamelerin mevcudiyeti
- Tedarikçinin ürün veya hizmetlerinin benzersizliği (farklılaşma)
- Tedarikçi ürünleri için geçiş maliyeti
- Tedarikçinin ileriye dönük entegrasyon tehdidi
- Endüstride geriye dönük entegrasyon tehdidi
- Tedarikçinin endüstri ürünlerinin kalitesine veya hizmetine katkısı
- Tedarikçi için hacmin önemi
- Tedarikçilerin katkıda bulunduğu toplam endüstri maliyeti
- Tedarikçinin kârı için sektörün önemi

Alıcı, ürün konusunda fiyata duyarlı ve eğitimsiz değilse, tedarikçi gücünün yüksek olduğu sonucuna varmak mantıklı görünmektedir. Tedarikçinin ürünü oldukça farklılaştırılmışsa, tedarikçinin pazarlık gücü yüksektir. Alıcı, tedarikçinin satışlarının büyük bir bölümünü temsil etmiyorsa, tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir. İkame ürünler piyasada yoksa tedarikçi gücü yüksektir.

4.8.1. Üç Genel Strateji

Bir şirketin bir sektördeki göreceli konumu, bir şirketin kârlılığının sektör ortalamasının altında mı yoksa üstünde mi olduğunu belirler. Uzun vadede ortalamanın üzerinde karlılığı sürdürmek için temel bir temel, sürdürülebilir bir rekabet avantajıdır. Bir şirketin sahip olabileceği iki ana rekabet avantajı türü vardır. Düşük maliyetli veya farklılaşma. Şirketlerin elde etmeye çalıştığı faaliyet ölçeğiyle birleşen iki ana rekabet avantajı türü, sektörden daha iyi performans

göstermek için üç ortak stratejiye yol açar: maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma. İki tür odaklanma stratejisi vardır: maliyet odaklılık ve farklılaştırma.

Hedef Pazarın Kapsamı	*Rekabet Avantajının Kaynağı*	
	Düşük Maliyet	**Benzersizlik**
Geniş *(sektörün/pazarın tümüne yönelik)*	Düşük Maliyet Stratejisi	Farklılık Stratejisi
Dar *(belirli pazar kesimine odaklı)*	Odaklanma Stratejisi (Düşük maliyet)	Odaklanma Stratejisi (Farklılık)

Şekil 4.2. Porter'ın Genel Rekabet Stratejileri (Porter, 1998)

Firmalar için pazara girmek ve orada hayatta kalmanın bir yolunu bulmak çok zordur. Bazıları ikinci yaşına bile ulaşamazken, bazıları yedinci yaşına kadar hayatta kalmayı başaramaz. Firmalar hayatta kalabilmek, daha karlı olabilmek ve pazar payını artırabilmek için stratejiler oluşturmalıdır.

4.8.2.1.Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliğinde, bir firma kendi sektöründe düşük maliyete sahip bir üretici olmaya başlamaktadır. Maliyet avantajının kaynakları çeşitlidir ve endüstrinin nasıl oluşma yapısına bağlıdır. Ölçek ekonomileri, tescilli teknolojiyi, ham maddelere tercihli erişimi ve diğer faktörleri içerir. Düşük maliyetli üreticiler, maliyet avantajının tüm kaynaklarını bulmalı ve kullanmalıdır. Bir şirket genel maliyet liderliğini yakalayabilir ve sürdürebilirse, endüstri ortalamasında veya buna yakın fiyatlandırabilirse endüstri ortalamasının üzerinde performans gösterecektir.

Stratejik konum, uygulamanın aşamalarında iki amaçtan birine hizmet etmektedir:

- Belirli bir fiyattan işletme için daha yüksek kar marjları sağlamaktadır veya
- Pazar payını artırmak için kullanılabilecek tüketicilere genel olarak daha düşük bir fiyat sağlamaktadır.

Bu stratejik yaklaşımı uygulayabilmeniz için, herhangi bir rakipten daha düşük maliyetli bir yapı oluşturabilmeniz ve sürdürebilmeniz gerekmektedir. Bu, benzer ve bazen ikame mallar üreten rakiplerin maliyet yapısını içermektedir.

Bu stratejik yaklaşım, üretim ve nakliye maliyetlerinin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki maliyetlerden daha düşük olduğu ülkelere dış kaynaklı ürün üretiminin doğuşudur.

Bu stratejiyi gerçekleştirmek için teknikler değişmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi, dış kaynak kullanımı, ürün ve hizmetlerin üretim maliyetlerini düşürmenin yaygın bir yoludur. Şirketler, geleneksel maliyet yapısını aşağı çekme umuduyla sıklıkla yeni teknolojiler kullanmaktadırlar. Operasyon yöneticileri, üretim sürecinde maliyetleri azaltmanın yollarını belirlemek için Yalın Sigma gibi verimlilik teorilerinden yararlanmaktadırlar.

Bir maliyet liderliği stratejisi kullanmanın birkaç potansiyel faydası vardır. İlk olarak, maliyetler, maliyet liderlerinin üretim süreçlerinin verimliliğini artırmaya odaklanması nedeniyle kâr elde ederken fiyatların düşmesini sağlar. İkinci olarak, maliyet liderleri rekabeti belirleyebilecek maliyetlerini azaltmak için yeterince donanımlı oldukları için fiyat savaşlarına daha fazla dayanabilirler. Son olarak, tüketiciler genellikle fiyata duyarlı olduklarından ve en düşük fiyatlı malları sunan şirketlere yöneldiklerinden, maliyet liderleri artan pazar payından yararlanabilirler. Bu, en düşük fiyatlara sahip şirketin muhtemelen en çok birimi satacağı, bu da pazar payını artıracağı ve daha yüksek kâr elde edeceği anlamına gelir.

Maliyet liderliği stratejisinin dezavantajı, eski maliyet yapıları daha verimli yapılarla değiştirildiğinde rakiplerin piyasaya girecek olmasıdır. Mevcut işletme, yeni girenlerin daha düşük oranlardan yararlandığı eski maliyet oranlarında takılıp kalabilmektedir.

4.8.2.2. Farklılaşma stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde firmalar, alıcılar tarafından değerli olan konularda kendi sektörü içerisinde benzersiz olmaya çabalamaktadır. Sektördeki çoğu alıcının önemli gördüğü bir veya daha fazla özelliği seçerler ve bunları bu ihtiyaçları karşılamak için benzersiz bir şekilde konumlandırırlar. Benzersizliği için premium bir fiyatla ödüllendirilmektedirler.

Farklılaştırma, ürününüzü veya hizmetinizi sektördeki diğerlerinden ayırmanın stratejik taktiğidir. Maliyet liderlerinden farklı olarak, farklılaştırma stratejisi, müşterilere daha fazla değer sunmaya odaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, ürün veya hizmet, sunulan değerin belirli müşteriler için daha büyük olduğu diğer rakiplerden onu farklılaştıran benzersiz bir karaktere veya özelliğe sahiptir. Farklılaştırma alt stratejilerinin örnekleri şunlardır:

- Ürün performansı (Hız, güç, vb.)
- Ürünün kalitesi ve dayanıklılığı
- Dış görünüş
- İşlevsellik (örn. kullanım kolaylığı, özellikleri vb.)
- Marka değeri (ör. Rolex gibi lüks ürünler)
- İnovasyonun Yeniliği
- Operasyonel verimlilik
- Müşteri Desteği

Bu stratejiyi uygulamak için işletmenin, ürünü veya hizmeti hakkında onu pazardaki diğer ürün veya hizmetlerden ayırabilecek benzersiz nitelikler bulması gerekmektedir. Bu, pazardaki mevcut tüm ürünlerin anlaşılmasının yanı sıra kendi ürününün derinlemesine anlaşılmasını gerektirmektedir.

Farklılaştırma, bir firmanın marka sadakati oluşturmasına, fiyat duyarlılığı daha az olan müşteriler elde etmesine ve kar marjlarını artırmasına olanak tanır. Bu nedenle, mal veya hizmetlerinin fiyatlarını kesinlikle artırabilirler çünkü müşteriler artışları ödemeye daha isteklidir. Bundan bağımsız olarak, farklı tekliflerini taklit etmeye çalışan ve asla piyasanın taşıyabileceğinden daha yüksek bir fiyat talep etmeyen firmalar için farklılaştırıcılar tetikte olmalıdır.

4.8.2.3.Odak Stratejisi

Genel odaklanma stratejisi, endüstri içindeki dar bir rekabet alanı seçimine dayanmaktadır. Odaklayıcılar, bir sektördeki bir segmenti veya segment grubunu seçer ve diğerlerini dışlayarak onlara hizmet edecek stratejileri ayarlar.

Odaklanma stratejisinin iki çeşidi vardır. (a) maliyet odaklı firmalar hedef segmentlerinde bir maliyet avantajı elde etmeye çalışırken, (b) farklılaşma odaklı firmalar hedef segmentlerinde farklılaşmaya çabalar. Odaklanma stratejisinin her

iki varyantı da odaklayıcının hedef segmenti ile endüstrinin diğer segmentleri arasındaki farklara dayanmaktadır. Ya hedef segmentin alışılmadık ihtiyaçları olan alıcıları vardır ya da hedef segment için en uygun üretim ve dağıtım sistemi diğer endüstri segmentlerinden farklı olmalıdır. Maliyet yönelimi, bazı bölümlerde maliyet davranışındaki farklılıklardan yararlanırken, farklılaşma odağı, belirli bölümlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarından yararlanır.

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini değiştiren iki kategoriye ayrılan üçüncü bir kategoridir. Her iki durumda da odak stratejisi, genellikle bir niş pazar olarak adlandırılan benzersiz ihtiyaçları veya istekleri olan müşteriler üzerinde yoğunlaşmayı ifade etmektedir.

Bu müşteri odaklılık düzeyi, bir işletmenin belirli bir ürünü daha düşük bir maliyet yapısında üretmesine veya odak pazarın ihtiyaçlarını veya isteklerini karşılayan benzersiz özelliklere sahip bir ürün veya hizmet üretmesine olanak tanımaktadır.

Odaklanma stratejisinin her iki alt kategorisi de önemli avantaj sağlamaktadır:

Örnek: Maliyet odaklı bir strateji, niş pazarda müşteri için maliyet avantajı yaratmaya imkân sağlayan, genel kabul görmüş bir ürünü daha düşük bir maliyetle üretmenin yollarını bulabilmektedir.

Örnek: Farklılaştırma odaklı bir strateji, işletmenin daha önce olmayan ihtiyaçları veya istekleri ortaya çıkarmasına ve bu ihtiyaçları veya istekleri benzersiz ürünler aracılığıyla karşılamasına izin vermektedir.

Yerel hayır kurumları, bağış toplamak ve topluluklarına katkıda bulunmak için odaklanma stratejileri kullanan kuruluşlara harika örneklerdir. Genişletmek isteyen eski markalar veya tutunmak isteyen bir pazarın işine yeni girenler, odaklanmaya dayalı bir rekabet stratejisi kullanabilir. Örneğin, bazı tatil köyleri ve tekne turları bekarlar pazarına odaklanırken, diğerleri çocuksuz çiftlere hitap eder. Bu kruvaziyer şirketleri, farklılaşmada avantaj elde etmek için fiyat teklifleri veya oda tasarımı ve aktivite seçimi gibi belirli müşteri ihtiyaçlarına hitap ederek rekabet edebilir.

5. MATERYAL VE METOT

5.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimine ilişkin durumsal bir analiz üretmek ve Türkiye'nin bu alandaki konumunu belirlemektir.

5.2.Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma olarak bilinen bir araştırma türü, gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerini kullanırken gerçek dünyadaki algıları ve olayları izler. Başka bir deyişle, teori geliştirme bağlamında sosyal olguları incelemeye ve anlamaya odaklanan bir yöntemdir. (Yıldırım, 1999; Yıldırım & Şimşek, 2018).

Döküman incelemesi, uzun yıllar antropoloji, kütüphanecilik ve tarih gibi alanlarda münhasıran kullanılan bir araştırma tekniği olarak algılanmasının yanı sıra anket, görüşme ve gözlem gibi yöntemleri de sosyal bilimlerde ek bir yöntem olarak kullanılmıştır (Mogalakwe, 2006). Ancak bu yöntemin önemi (Kozak, 2017) ve daha spesifik olarak yararları (Yıldırm ve Şimşek, 2013) anlaşıldığı için sosyal bilimlerde daha sık uygulanmaya başlanmıştır. Bu yöntemin sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan anketler, derinlemesine görüşmeler veya katılımcı gözlemler kadar etkili olduğu düşünülürse, ancak bazen daha ucuzdur (Mogalakwe, 2006). Döküman analizi, uygun dokümanların aranması, bu dokümanların orijinalliğinin doğrulanması, sistematik kodlama ve kataloglama oluşturulması ve veri analizinin yapılması adımlarından oluşur (Merriam, 2009).

Bu bağlamda nitel anlamda dökümanların araştırılması sonucunda Durum analizin genel amacı, ele alınan konunun her konu içinde tam olarak nerede olduğunu analiz etmektir. Durum analizinde kullanılan temel yöntemler SWOT analizi ve PESTEL analizidir.

5.3.Verilerin Toplanması

Veri analizinde içerik analizi ve tematik analiz sıklıkla kullanılmaktadır (Bowen, 2009). Bryman'a (2012) göre, verileri analiz etmek ve yorumlamak için içerik analizi, göstergebilim, yorumbilim ve söylem analizi kullanılabilir. İkinci durumda, belgeler diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte kullanıldığında, karmaşık veri analizine veya çok adımlı bir sürece gerek yoktur. Dökümanlardan

elde edilen veriler, görüşmeler veya gözlemler yoluyla elde edilen verileri doğrulamak veya çürütmek veya araştırmacılara alternatif açıklamalar sağlamak için kullanılabilir. Bu durumda dokümanın nasıl kullanılacağı ve analiz edileceği verilen problem ve alt probleme göre hazırlanmaktadır. Başka bir deyişle, belge analizinizi dayandıracağınız kategorilere ve temalara zaten sahipsiniz. Bu temalarla tutarlı olarak, araştırmacılar, belgenin araştırma raporlarını doğrulamaya, çürütmeye veya alternatif açıklamalara izin veren bölümlerini kullanabilirler (Forster, 1994). Bu durumda dökümanlarda araştırma amacına göre belge içeriğinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerekir. İçerik analizi, insan davranış ve eğiliminin belirlenmesini dolaylı olarak ele almamızı sağlayan bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2014). İçerik analizi, yazılı veya görsel içeriğin (gazeteler, dergiler, transkripsiyonlar, filmler, web siteleri, reklamlar vb.) sistematik olarak açık veya ima edilen anlam açısından analiz edilmesi için kullanılabilir (Fraenkel vd.., 2012; Saldana, 2011). İçerik analizi için bir döküman kullanıldığında dört aşamalı bir analitik süreç izlenebilir: analiz edilecek veri öğelerinden örneklem seçimi, kategori oluşturma, analiz biriminin belirlenmesi ve sayısallaştırma (Bailey, 1994).

Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilir:

1. Analize konu olan veriden örneklem seçme

Döküman analizi araştırmalarında, döküman verilerinin tamamını analiz etmek zor olabilir. Bu gibi durumlarda, mevcut veri kümelerinden örneklem seçmek gerekir. Uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimine ilişkin mevcut çalışmaları incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada, araştırma konusu ile ilgili 103 dokümana ulaşılmış ve bu dokümanlardan 73 tanesi çalışma kapsamında incelenmiştir.

2. Kategorilerin geliştirilmesi

Araştırmacılar, alana girmeden önce saha çalışması hipotezlerini ve teorilerini gözden geçirerek kendi geliştirdikleri kategorileri ve temaları kullanabilirler. Bu kategoriler veya temalar, döküman analizi için temel kategoriler oluşturmanıza da olanak tanır. Araştırmamda, SWOT ve PESTEL analizine odaklanırken, temel dokümantasyon araştırmasına dayanmaktadır. Ayrıca bu konuda incelenen tüm belgeler, verilen bilgilerin güvenilirliği nedeniyle ikincil kaynaklara kadar analiz edilmiş ve daha sonra tarafımca

incelenmiştir. Ayrıca, teorik literatür dışında, yayın yıllarının, belgelerin, çalışmaların, makalelerin veri toplamada önemli rol oynadığını vurgulamak önemlidir. Bunun nedeni, uluslararası ticaret konusunun gerçekleştiği zaman çerçevesine çok duyarlı olması ve bazı yerlerde Türkiye Cumhuriyeti ile karşılaştırmak için sadece son yıllara bakılmasıdır.

3. Analiz biriminin saptanması

Literatür çalışmaların içerik analizine dayalı literatürün kullanıldığı görülmektedir. İçerik analizi, verili bazı nitel verilerde belirli kelimelerin, temaların veya kavramların belirlenmesi için kullanılan bir araştırma aracıdır. Bu tür belirgin, temaların veya kavramların açıklamalarının, anlamlarının ve ilişkilerinin ölçülmesine ve analize alınmasını sağlar. Araştırmam, uluslararası ticaret anlamında daha özellikle risk ve rekabet yönetimi ile ilgili SWOT ve PESTEL göstergelerini belirlemektir. Bu nedenle, esas olarak ihracat-ithalat faaliyetlerine ve riskten korunma araçlarına ve bunların ticaret ticaretleri üzerindeki etkilerine odaklanılması öngörülmüştür.

4. Sayısallaştırma

Belirli bir döküman hangi kavramların, olayların ya da değerlendirme türlerinin ne kadarının yer aldığını belirlemek için yapılan işlemdir (Arslanoğlu, 2016). Bazı araştırmacılar niceleme veya sayısallaştırma yoluyla elde edilen verileri sunmayı tercih eder. Bu durumda, sayısallaştırma sırasında dökümanda tanımlanmış kategorilerin varlığı (varlığı veya yokluğu) dikkate alınır. Her kategori için yüzde dağılımı çıkarılır ve kategorinin her bir belgede kapsadığı alan kriter olarak kullanılır. Örneğin; tez araştırmam dikkate alındığında kullandığım kaynaklardan edindiğim bilgiler frekans ve yüzde dağılımları üzerinden sunulmamıştır. Yani, sayısallaştırılmış veya nicel olarak değilde bunun yerine daha açıklayıcı sunum kullanılmıştır.

Döküman incelemesi içeren araştırmalarda, verilerin süreç temelli analizi yerine anlamlı ilişkiler kurmaya ve sonuçlara varmaya yönelik önlemler alınmaktadır (Can, 2017).

Analizler çerçevesinde kullanılan verilerin toplanması sürecinde, akademik makale ve tezler, yıllık faaliyet raporları, firmaların ve odaların yıllık raporlarından faydalanılmaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında SWOT ve PESTEL analizi yapılmaktadır.

6. BULGULAR

6.1. SWOT Analizi

SWOT yöntemi 1960'larda Albert Humphrey tarafından tanıtılmıştır. Bu yöntem, bir iş operasyonunun güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirleyerek verimliliğini sağlamak için yararlı bir araç olarak görülebilir. Bir planlama sürecinde SWOT analizi yaparak, bir işletmenin gelecekteki gelişimi etkileyebilecek birden fazla faktör hakkında farkındalığı artırmasına olanak tanır. Özellikle, SWOT analizi, bir işletmenin mevcut durumunu değerlendirmek için uygulanabilir, böylece düzgün performans gösteren ana unsurları ve bunun aksine neyin iyileştirilmesi gerektiğini gösterir. SWOT analizinin temel amacı, bir kuruluşun stratejisini, eylemini veya girişimini etkileyen güçleri belirlemeye odaklanmaktır. Dikkate alınması gereken iç ve dış faktörler vardır.

Güçlü ve zayıf yönler tipik olarak aşağıdakiler gibi iç faktörlerdir:

- Konum, tesisler vb. dâhil olmak üzere fiziksel kaynaklar.
- Çalışanlar, beceri tabanları, eğitim düzeyleri vb. dâhil olmak üzere insan kaynakları.
- Gelir kaynakları, yatırım fırsatları vb. dâhil olmak üzere finansal kaynaklar.
- Çevrenin kalitesi, ekosistem çeşitliliği vb. dâhil olmak üzere doğal kaynaklar.

Güçlü ve zayıf yönleri ana hatlarıyla belirleyebildikten sonra, bir kuruluş aşağıdaki gibi dış faktörler olan fırsatları ve tehditleri tanımlayabilir:

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri, yeni ürünler, teknoloji geliştirme vb. dâhil olmak üzere pazar eğilimi.
- Politika ve düzenleme

SWOT analizi, zaman alıcı bir süreçtir ve bir kuruluşun mevcut durumu tanımlayarak tehditleri ortadan kaldırmak, zayıf yönleri en aza indirmek, güçlü yönleri ve fırsatları artırmak için bir eylem planı yürütmesine olanak tanıyan kapsamlı bir stratejidir. SWOT analizi basit bir araçtır, ancak tasarımı temel faktörler arasında ödünleşimler için uygun değildir. Basit bir çerçeve olarak, SWOT kolayca kötüye kullanıma maruz kalır.

Bu analizin temel zayıflığı, temel teorik kavramdan değil, pratiğe ne ölçüde uygulanabileceğinden kaynaklanmaktadır. Özellikle, hangi faktörlerin güçlü veya zayıf yön olarak kabul edilebileceğine karar vermek zor ve karmaşıktır, çünkü bu faktörler farklı bağlamlara ve bakış açılarına dayandırılabilir.

6.1.1. SWOT Analizi Uygulama Aşamaları

Bir SWOT analizi, dört bileşeni analiz etmeden önce ve sonra eyleme geçirilebilir öğelerle birkaç adıma ayrılabilir. Genel olarak, bir SWOT analizi aşağıdaki adımları içerecektir.

1. Adım: Hedefinizi Belirleme

Bir SWOT analizi geniş olabilir, ancak analiz doğrudan bir hedefe işaret edilirse daha fazla değer üretilecektir. Örneğin, bir SWOT analizinin amacı yalnızca yeni bir ürün sunumu gerçekleştirip gerçekleştirmemeye odaklanabilir. Akılda tutulan bir hedefle, bir şirket sürecin sonunda neyi başarmayı umdukları konusunda rehberlik edecektir. Bu örnekte, SWOT analizi, ürünün tanıtılması gerekip gerekmediğini belirlemeye yardımcı olmalıdır.

2. Adım: Kaynakları Toplama

Her SWOT analizi değişecektir ve bir şirketin farklı SWOT analiz tablolarını bir araya getirmeyi desteklemek için farklı veri kümelerine ihtiyacı olabilir. Bir şirket, hangi bilgilere erişebildiğini, hangi veri sınırlamalarıyla karşı karşıya olduğunu ve dış veri kaynaklarının ne kadar güvenilir olduğunu anlayarak başlamalıdır.

Verilere ek olarak, bir şirket analize dahil olmak için doğru personel kombinasyonunu anlamalıdır. Bazı personel dış güçlerle daha bağlantılı olabilirken, üretim veya satış departmanlarındaki çeşitli personel içeride neler olup bittiğini daha iyi kavrayabilir. Geniş bir perspektif kümesine sahip olmanın da çeşitli, katma değerli katkılar sağlama olasılığı daha yüksektir.

3. Adım: Fikirleri Derleme

SWOT analizinin dört bileşeninin her biri için, analizi yapmakla görevlendirilen kişi grubu, her kategorideki fikirleri listelemeye başlamalıdır.

İç Faktörler; Şirketinizde olup bitenler, SWOT analiziniz için güçlü ve zayıf yönler kategorileri hakkında harika bir bilgi kaynağı olabilir. Dahili

faktörlere örnek olarak finansal ve insan kaynakları, maddi ve maddi olmayan varlıklar (marka adları) ve operasyonel verimlilik verilebilir.

İç faktörleri sıralarken dikkate alınması gereken sorular şunlardır:

- (Güçlü) Neyi iyi yapıyoruz?
- (Güçlü) En güçlü varlığımız nedir?
- (Zayıf) Aleyhtarlarımız nelerdir?
- (Zayıf) En düşük performanslı ürün serilerimiz nelerdir?

Dış faktörler; şirketin başarısında iç faktörler kadar şirket dışında olup bitenler de önemlidir. Para politikası, piyasa değişiklikleri ve tedarikçilere erişim gibi dış etkiler, bir fırsat ve zayıflık listesi oluşturmak için kullanılabilecek kategorilerdir

Dış faktörleri sıralamak olası ve potansiyel sorular aşağıdaki gibidir:

- (Fırsat) Pazarda hangi eğilimler ortaya çıkıyor?
- (Fırsat) Hangi demografileri hariç tutulmuştur?
- (Tehdit) Kaç rakip var ve pazar payları nedir?
- (Tehdit) faaliyetlerimize veya ürünlerimize zarar verebilecek yeni düzenlemeler var mı?

Şirketler bu adımı "beyaz tahta" veya "yapışkan not" oturumu olarak gerçekleştirmeyi düşünebilirler. Buradaki fikir, doğru ya da yanlış bir cevap olmadığıdır. Tüm katılımcılar sahip oldukları düşünceleri paylaşmaya teşvik edilmelidir. Bu fikirler daha sonra atılabilir; bu arada, amaç, başkalarında yaratıcılık ve ilham uyandırmak için mümkün olduğunca çok öğe bulmak olmalıdır.

4. Adım: Bulguları İyileştirme

Her kategorideki fikirlerin listesiyle, şimdi fikirler temizlemelidir. Herkesin sahip olduğu düşünceleri rafine ederek, bir şirket yalnızca şirket için en iyi fikirlere veya en büyük risklere odaklanabilir. Bu aşama, önceliklerin sıralanmasına yardımcı olmak için üst yönetimin getirilmesi de dâhil olmak üzere analiz katılımcıları arasında önemli tartışmalar gerektirebilir.

5. Adım: Stratejiyi Geliştirme

Güçlü yönlerin, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin sıralanmış listesiyle donanmış olarak, SWOT analizini stratejik bir plana dönüştürmelidir.

Analiz ekibinin üyeleri, her kategorideki öğelerin madde işaretli listesini alır ve özgün hedef hakkında rehberlik sağlayan sentezlenmiş bir plan oluşturulmalıdır.

Örneğin, yeni bir ürün piyasaya sürüp sürmemeyi tartışan şirket, mevcut ürünü için pazar lideri olduğunu ve yeni pazarlara açılma fırsatı olduğunu tespit etmiş olabilir. Bununla birlikte, artan malzeme maliyetleri, gergin dağıtım hatları, ek personel ihtiyacı ve öngörülemeyen ürün talebi, güçlü yönlerden ve fırsatlardan daha ağır basabilir. Analiz ekibi, maliyetlerin düşmesi ve piyasa talebinin daha şeffaf hale gelmesi umuduyla altı ay içinde kararı tekrar gözden geçirme stratejisini geliştirilmelidir.

6.1.2. SWOT Analizinin Faydaları

Bir SWOT analizi, şirketlerin sahip olduğu tüm büyük sorunları çözmez. Bununla birlikte, SWOT analizinin stratejik karar vermeyi kolaylaştırmada çeşitli avantajları vardır. Faydalar aşağıdaki gibidir.

- SWOT analizi, karmaşık problemleri daha yönetilebilir hale getirir. Analiz edilmesi gereken çok miktarda veri ve karmaşık Genel olarak, her fikrin analiz edildiği ve işlerin önem sırasına göre sıralandığı bir SWOT analizi, büyük, potansiyel olarak bunaltıcı sorunları daha sindirilebilir bir rapor halinde özetler.
- SWOT analizi, dışarıdan düşünmeyi gerektirir. Şirketler genellikle karar verirken yalnızca dahili faktörleri dikkate alma eğilimindedir. Ancak, genellikle şirketin kontrolünün dışında olan ve işle ilgili kararların sonucunu etkileyebilecek faktörler vardır. Bir SWOT analizi, hem bir şirketin kontrol edebileceği iç faktörleri hem de kontrol edilmesi daha zor olan dış faktörleri içerir.
- SWOT analizi hemen hemen her iş sorununa uygulanabilir. Analitik kuruluşlar, ekipler veya kişilerle ilişkilendirilebilir. Ayrıca tüm ürün gruplarını, yeniden markalaşmayı, coğrafi genişlemeyi veya satın alımları analiz edebilirsiniz. SWOT analizi, birçok uygulaması olan çok yönlü bir araçtır.
- SWOT analizi, çeşitli veri kaynakları kullanır. Firmalar içsel bilgileri güçlü ve zayıf yönleri için kullanabilirler. Firmaların ayrıca fırsatlar ve tehditler için geniş pazarlar, rakipler veya makroekonomik güçler

hakkında dış bilgi toplaması gerekir. Tek, potansiyel olarak önyargılı bir kaynağa güvenmek yerine, iyi bir SWOT analizi çeşitli açıları derlemektedir.

- Bir SWOT analizi hazırlamak çok maliyetli olmayabilir. Bazı SWOT raporlarının aşırı derecede teknik olması gerekmez. Bu nedenle, birçok farklı çalışan, eğitim veya dışarıdan tavsiye almadan hazırlanmasına katkıda bulunabilir. Hangi eylemlerin yapılması gerektiğine ve eğilimlerin izlenmesi gerektiğine karar verilmelidir.
- Etkili olması için, düzenli olarak bir PESTLE analizi yapılması gerekir. Bunu yapmak, kuruluşların eğilimleri erken tespit etmelerine yardımcı olabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir.

6.1.3. Güçlü Yönler

Güçlü yönler için SWOT analizi, çalıştığınız konuyla ilgili güçlü yönlerinizi, nelerde iyi olduğunuzu ve başkalarının güçlü yönleriniz olarak düşündüklerini belirlemenizi sağlar.

Aşağıdaki normlarda uluslararası ticarette Türkiye'nin güçlü yönlerini ve risk ve rekabet yönetimi sistemini tartışmaktadır.

- Ürünlerini online satmak için dijital pazara uyum sağlamayı başaran şirketler, gelirlerinde artışı
- Rakiplere göre ucuz işgücü
- Jeopolitik konumu (Hem Avrupa hem de Asya ülkelerine yakınlığı)
- Uluslararası ticaret ve iklim değişikliği ile çevre düzenlemesi alanlarında kurumsal ve yasal altyapının varlığı;
- Avrupa Birliği'ne aday ülke statümüz nedeniyle yakın ekonomik ve siyasi bağlarımızı sürdürüyoruz.
- Uluslararası iş birliği tecrübesi
- Genç nüfusa dayalı değişim ve dönüşüm kapasitesi
- Türk girişimciliği ve sanayiciliğinin ülke geneline yayılmış olması ve girişimcilik geleneği

6.1.4. Zayıf Yönler

Güvenlik açıklarına yönelik bir SWOT analizi, neyi yanlış yaptığınızı, neleri geliştirmeniz gerektiğini ve başkalarının neleri daha iyi yapabileceğini

belirlemenize yardımcı olabilir. Bu maddede, Türkiye'nin zayıf yönlerini ve uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi sistemini açıklamaktadır.

- Enflasyon
- Faiz oranındaki hareket
- İşsizlik oranının yüksek olması
- Fiyat dalgalanmaları
- İşletme maliyetlerinin yüksek olması
- Yüksek iş gücü devri
- Şirketlerin finansal tablolarında manipülasyon yapması
- 2018'den bu yana makroekonomik göstergelerin zayıf performansı nedeniyle daha yavaş yabancı sermaye girişleri özellikle (Avrupa Birliği fonlarındaki azalma)
- Doğal kaynakların kıtlığı
- Altyapı yatırımları ile iklim değişikliğine dair hedeflerin eşleşmemesi
- Küresel iş birliğine katılımda geç kalınması

6.1.1. Tehditler

Bir SWOT analizi fırsatı, çalışılan konuyu çevreleyen yaklaşan fırsatları ve gelişmeleri görmenizi sağlar. Bu madde uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi ilgili Türkiye'nin ve sistemin tehditleri sıralanmıştır.

- Özel sektör ve Kamu arasındaki yürütme eksikliğinden kaynaklı görüş alışverişi eksikliği
- Pazara yeni bir rakibin girişi
- Vergi kanunlarındaki değişiklikler
- Öngörülebilir yatırım ortamının temin edilememesi kısıtlamalara yol açması
- Uluslararası ticarette yaşanan ihracat kısıtlamaları

6.1.6. Fırsatlar

SWOT analizindeki tehditler, konu ile ilgili finansal konuların, karşılaşılan engellerin, iş ve ürünle ilgili beklenen kriterlerin değişip değişmediğini belirlemenizi sağlar. Bu maddede uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi ilgili Türkiye'deki ve sistemdeki fırsatları sıralanmıştır.

- Covid-19 ile tüm ülkelerdeki üretim düşüşü

- Avrupa Birliği ile ekonomik ilişkiler yoluyla iklim değişikliği konusunda iş birliğini genişletmek, teknoloji ve kaynak transferini sağlamak.
- Jeopolitik konumu ve ulaştırma maliyetlerindeki avantajlar

6.2. PESTEL Analizi

PESTEL çerçevesi, işletmelerin çeşitli dış faktörlerin uygulamalarını nasıl etkileyeceğine bakmak için kullandıkları bir şablondur. PESTEL, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal anlamına gelen bir kısaltmadır.

Bu çerçeve, şirketlerin enerjilerinin daha fazlasını çevresel ve yasal faktörlere odaklamaya başlamasıyla gelişen bir yaklaşım olan önceki PEST analizinden doğmuştur.

PESTEL çerçevesi ile şirketler, kurumsal sosyal sorumluluğa daha derinden bağlı kaldıkları için rekabet avantajı elde edebilirler. Bu tür bir analiz, bir şirketin bireysel ekonomik büyümesine güç verebilir ve bir işletmeyi, dış yasal standartlara ve sosyal geleneklere nasıl daha iyi uyum sağlayabileceği ve takip edebileceği konusunda bilgilendirebilir.

PESTEL analizi, pazar planlamacılarının bir organizasyon üzerinde etkisi olan makro-çevresel faktörleri değerlendirmeleri için geçerli olan bir pazarlama teorisidir. Bu PESTEL analizi, bir işletmenin veya sektörün işleyişini etkileyen ana faktörleri belirlemek için SWOT analizine destekleyici bir araçtır. PESTEL, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörleri temsil eder.

Siyasi faktörler, vergi politikası, iş hukuku, çevre hukuku vb. gibi hükümet politikaları ve düzenlemelerinden oluşur. Başka bir deyişle, siyasi faktörler, genel olarak ulusların ve özellikle de örgütlerin ekonomi büyümesine hükümet müdahalesi olarak düşünülebilir.

Ekonomik faktörler arasında ekonomik büyüme, tüketici geliri, enflasyon, döviz kurları vb. Bulunur. Bu faktörler makro ve mikro-ekonomik faktörlere ayrılabilir.

Makro-ekonomik faktörler genellikle ulusal ekonominin talebini yönetmek için hükümet politikaları ve düzenlemeleri ile birbirine bağlanırken, mikro-ekonomik faktörler tüketicilerin nasıl para harcadıkları, satın alma davranışları vb. gibi daha dar yönlere odaklanır.

Sosyal faktörler nüfus artışı, eğitim düzeyi, çalışma yaşı gibi sosyokültürel faktörler olarak da bilinir. Bu faktörler, iş planlayıcılarının potansiyel piyasa işgücü güçlerini nasıl öğrendiklerini ve onları neyin motive ettiğini doğrudan etkiler.

Teknolojik faktörler temel olarak pazarlama yöntemini, mal ve hizmet üretme süreçlerini etkileyen teknoloji gelişimi ile ilgili endişelerdir.

Çevresel faktörler, çevre üzerindeki büyük sömürüye yanıt olarak bu son on yıllarda acilen endişe verici hale gelmiştir. Bu faktörler eko-sistem, doğal kaynaklar, iklim değişikliği vb. olabilir. Çevrenin korunması konusunda farkındalığın artırılması, kuruluşların malları nasıl ürettikleri ve tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde belirli etkilere sahiptir.

Yasal faktörler arasında iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamları, eşitlik vb. yer almaktadır. Hükümet politikaları ve düzenlemeleri, uluslararası ve yerel kuruluşların bu şekilde uyum sağlaması ve takip etmesi gereken her ülkedeki yasal kurallara itici güçlerdir.

6.2.1. PESTEL Analizi Uygulaması

1. Beyin fırtınası

6 PESTEL faktörü üzerinde beyin fırtınası yapılmalıdır Büyük bir grup insanla başlayabilir veya daha küçük birimlere bölünebilir ve ardından genel bir bakış için katkılarını paylaşabilirsiniz.

2. Fırsatları Belirlemek

Günümüzde İş ortamınızda meydana gelen değişiklikleri belirledikten sonra, her değişikliği görselleştirerek işiniz için önünüze çıkacak fırsatları beyin fırtınası yapmalısınız. Bu adım, paydaşların fikirlerini dahil etmelerini ve sunmalarını sağlar. Ardından benzer fikirleri gruplandırın ve yinelenenleri ortadan kaldırın. Önemli sonuçlar sağlayabilir.

3. Tehditleri tanımlamak

Bu madde ile değişikliklerin işinizi nasıl etkileyeceğini düşünmek önemlidir. Bunu erken anlamak, bu sorunlardan kaçınmanıza veya etkilerini en aza indirmenize yardımcı olabilir. Örneğin, pazarın çekirdek bir kısmı demografik olarak geriliyorsa, pazarın diğer alanlarına doğru genişleyebilir misiniz veya teknoloji ana ürününüzü tehdit ediyorsa, bu teknolojiyi ürününüzü geliştirmek için kullanabilir misiniz?

Çalışanlar her fikri şirket üzerindeki etkisine göre derecelendirebilir. Derecelendirmelerdeki önemli farklılıkları tartışın ve nedenini açıklamalarını isteyin. Fikrinizi değiştirirseniz, tekrar test edileceksiniz. Herkes farklı faktörleri göz önünde bulundurduğunda, kendilerini ayarlar ve başkalarının karşılaştığı zorlukların daha fazla farkına varır ve anlarlar.

4. Önlemleri uygulamak

İş planında yer alan önemli fırsatlardan yararlanabilmek için atılacak adımların belirlenmesi ve önemli risklerin tanımlanması, yönetilmesi ve ortadan kaldırılması için uygun önlemlerin alınması gerekmektedir. Önemli riskler belirlenirse, bunları kontrol etmek veya ortadan kaldırmak için uygun önlemler alınmalıdır.

PESTEL analizi, mevcut ve gelecekteki kurumsal fırsat ve tehditlerin kapsamlı bir görünümünü sağlar. Sonuçları paydaşlarla paylaşın ve raporları kullanarak ilerlemeyi izleyin.

Dış ortamdaki değişimlere ayak uydurmak, stratejilerinizi ve planlarınızı güncel tutmak için bu süreç düzenli olarak tekrarlanmalıdır.

Şu adımları izlenmesi gerekmektedir:

- Araştırmanın kapsamını tanımlanır. Mevcut ve olası gelecek senaryolarını kapsamalı ve işletmenin faaliyet gösterdiği dünyanın endüstrisi ve alanları için geçerli olmalıdır.
- Bilgilerin nasıl ve kim tarafından toplanacağına karar verilmelidir. Farklı kanıtlar ve bakış açıları getirmek üzere veri toplamak için birden fazla kişiyi tanımlanır.
- Uygun bilgi kaynaklarını belirlenmelidir. PESTLE alanlarının endüstrinize diğerlerinden daha fazla odaklandığını görebilirsiniz, ancak hepsi için bilgiyi araştırmak size dış çevre hakkında daha büyük bir görüş sağlayacaktır.
- Bilgiler toplanmalıdır.
- Bulgular analiz edilmelidir.
- Her bir maddeyi, kuruluş için potansiyel riskle ilgili olarak önem açısından işaretlenmelidir.
- Sorunları gidermek için iş seçenekleri belirlenir.

- Tüm paydaşlar için bir tartışma belgesi yazılır.
- Bulguları paydaşlar ve karar vericilerle yaymak ve tartışmak gerekmektedir.

Bir PESTLE analizi yapmak için yararlı ipuçları aşağıda belirtilmektedir.

- İş birliği yapılmalıdır. Birden fazla bakış açısı daha fazla risk tanımlayabilir.
- Kuruluş içindeki uzmanlığı ve kaynakları kullanılır.
- SWOT analizi, Porter'ın Beş Kuvveti, rakip analizi veya senaryo planlama gibi diğer tekniklerle birlikte PESTLE analizi kullanılır.
- İş ortamındaki değişiklikleri izlemek için devam eden bir sürece bir PESTLE analizi eklenir.
- Bulgularınızı uygun şekilde analiz etmeden ve anlamadan çok miktarda ayrıntılı bilgi toplamaktan kaçınılmalıdır.
- Geçmişe veya bugüne dayanarak gelecekle ilgili sonuçları çıkarmamak gerekmektedir.
- Uzman bilgisi sağlamak için katılımcıları dikkatlice seçin, aynı zamanda yeni bir bakış açısı sağlanır.
- Temel insanları farklı yerlere çekmek ve girdilerini kaybetmemek için teknolojiyi kullanılır.
- Büyük resmi görmek için teker teker beyin fırtınası yaparak ve sorunları birleştirerek grup düşüncesini en aza indirilir
- Genel fikirler yerine özel fikirler sunulur.
- Belirli bir konuya odaklanmak için mümkün olduğunda nicel verileri kullanılır.
- Oturumda fikirleri sıralamak ve önceliklendirmek için yeterli zaman sağlanır.
- Veri Sonuçları paydaşlara iletir ve analiz sürecini düzenli olarak güncellenir.

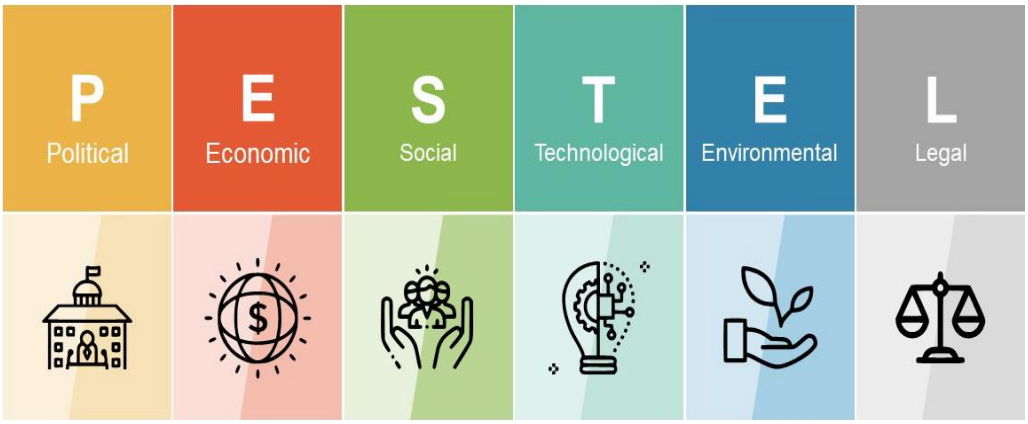
6.2.2. PESTEL Analizinin Avantajları ve Dezavantajları

Piyasa analizinin baş aktörü konumunda bulunan PESTEL analizinin ana faydalarından bahsedilerek maddeler halinde aşağıda sonuçlarına varılmıştır.

- Ticaret fırsatlarını tespit etmenize yardımcı olur ve size önemli tehditler hakkında bir uyarı verilir.
- Organizasyon içindeki yön değişikliğini ortaya koyar. Bu, eylemlerinizi değişime karşı değil, onunla çalışmak için şekillendirmenize yardımcı olur.
- Kontrol edemediğiniz nedenlerden dolayı başarısız olma olasılığı yüksek projelere başlamaktan kaçınmak gerekmektedir.
- Yeni bir pazara girdiğinizde varsayımları geride bırakmanıza yardımcı olur ve bu yeni ortamın objektif bir görünümünü geliştirmenize olanak tanır.
- Organizasyon üzerindeki tüm önemli dış etkilere genel bir bakış sağlar.
- Daha kararlı ve iyi bilgilendirilmiş karar vermeyi destekler.
- Planlama, pazarlama, organizasyonel değişim girişimleri, iş ve ürün geliştirme, proje yönetimi ve araştırma makalelerinde yardımcı olur.
- Bu basit bir çerçevedir.
- Daha geniş iş ortamının anlaşılmasını kolaylaştırır.
- Dış ve stratejik düşüncenin gelişimini teşvik eder.
- Bir kuruluşun gelecekteki iş tehditlerini öngörmesini ve etkilerini önlemek veya en aza indirmek için harekete geçmesini sağlayabilir.
- Bir kuruluşun iş fırsatlarını tespit etmesini ve bunları tam olarak kullanmasını sağlayabilir (Turner, 2002).

PESTEL analizinin dezavantajları aşağıdaki gibidir.

- Bazı PESTLE analizi kullanıcıları, kararlar için kullanılan veri miktarını aşırı basitleştirir – yetersiz veri kullanmak kolaydır.
- Çok fazla veri yakalama riski 'analiz yoluyla felce yol açabilir.
- Kullanılan veriler, daha sonra asılsız olduğu kanıtlanan varsayımlara dayanabilir.
- Değişimin hızı, gelecekte bir organizasyonu etkileyebilecek gelişmeleri tahmin etmeyi giderek zorlaştırıyor.
- Etkili olması için, sürecin düzenli olarak tekrarlanması gerekir (Dobbs, 2014).



Şekil 6.1. PESTEL Analizi Aşamaları

Dış çevreyi denetleyerek, bir PESTLE analizi geniş, uzun vadeli eğilimleri tespit edebilir ve anlayabilir. Bu, aşağıdakiler gibi bir dizi iş planlama durumunu destekleyebilir:

Stratejik iş planlaması: Bir PESTLE analizi, iş yönü, marka konumlandırması, büyüme hedefleri ve üretkenliğe yönelik riskler (başka bir pandemi gibi) hakkında bağlamsal bilgiler sağlar. Mevcut ürün ve hizmetlerin geçerliliğini belirlemeye ve yeni ürün geliştirmeyi tanımlamaya yardımcı olabilir.

İş gücü planlaması: Bir PESTLE analizi, gelecekteki istihdam ortamını derinden etkileyebilecek iş modellerindeki yıkıcı değişiklikleri belirlemeye yardımcı olabilir. Beceri boşluklarını, yeni iş rollerini, iş azaltmalarını veya yer değiştirmeleri belirleyebilir.

Pazarlama planlaması: Bir PESTLE analizi, pazarlama planlama sürecinin durum analizi aşamasında 'iklim' unsurunu sağlar. Belirli bir zaman dilimi içinde belirli pazarlama hedeflerine ulaşmak için iş faaliyetlerine öncelik verilmesine yardımcı olabilir.

Organizasyonel değişim: Bir PESTLE analizi, değişimin bağlamını anlamaya yardımcı olur ve beceri eksiklikleri veya mevcut işgücü yetenekleri gibi işgücü değişiklikleriyle ilgili fırsatları ve tehditleri anlamak için bir SWOT analizi ile birlikte kullanıldığında en etkilidir.

İnsan stratejileri, raporları ve projeleri: Bir PESTLE analizi, gelecekte neler olabileceğini ve neyin daha fazla araştırılması gerektiğini hipotezleştirmek için kuruluşun dışına bakmak için bir çerçeve olarak kullanılabilir. İnsan stratejilerini daha geniş organizasyon stratejisiyle uyumlu hale getirirken bazı

temel faktörlerin göz ardı edilmemesini veya göz ardı edilmemesini sağlayabilir (Morrison, 2013).

Ürün geliştirme: Dış aktiviteyi izleyerek, bir PESTLE analizi, pazara bir rotaya girip girmeyeceğinizi, bir ürün veya hizmetin pazarda hala bir ihtiyacı karşılayıp karşılamadığını veya yeni bir ürünün ne zaman piyasaya sürüleceğini belirlemeye yardımcı olabilir.

6.2.3. Siyasi Faktörler

Politik faktörlerin her türlü iş ve proje üzerinde büyük etkisi vardır. Politik faktörler aynı zamanda ilgili yasal konuları da içerir.

Uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi ile ilgili olarak ortaya çıkan politik faktörler şunlardır:

Bir devlet için finansal risk:

- Devletin para politikasının kontrolünü kaybetmesi
- Enflasyonu kontrol edememesi veya isteksizliği
- Devletin tahvillerini temerrüde düşürmesi
- Diğer borç sorunları
- Bir devlet aşağıdaki biçimlerde borç vermektedir:
- Tahviller
- Finansman savaşları
- Köprüler inşa etmek
- Bina altyapısı
- Genel günlük işlemler için ödeme

6.2.4. Ekonomik Faktörler

Yürütülen her iş veya proje, ulusal veya küresel anlamda ekonomik faktörlere tabidir. Kültürel miras projeleri, yüksek kaynaklı ve yüksek bütçeli projeler olduğu için ekonomik faktörlerden de büyük ölçüde etkilenir.

Uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi ile ilgili belirlenen ekonomik faktörler:

- Taşıma sırasında malların hasar görmesi, kaybolması veya bozulması
- İthalatçının malların eline geçmesinde gecikme, ürünün eskimesi, gıdaların bozulması, nakliye sırasında ürünün zarar görmesi

- Türk karayolları ve demiryolları ile ilgili taşıma sigorta seviyelerinin düşüklüğü
- İthalatçı bir şirketin mallarını dolar olarak ödeyip nihai ürününü yerel para birimiyle satması
- Devalüasyon durumunda, şirketlerin mali yükümlülüklerini yerine getirmesini engelleyecek zararlara uğraması

6.2.5. Sosyal Faktörler

PESTEL analizi kapsamında incelenen sosyokültürel faktörler, ülkenin hâkim kültürü, demografisi, yaş dağılımı, eğitim düzeyi, yaşam tarzı ve toplumdaki kültürel eğilimler olarak rahatlıkla sıralanabilir. Bu tez kapsamında Türkiye'de Uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi ile ilgili olarak tespit edilen sosyokültürel faktörler şunlardır:

- Son yıllarda yaşanan düzensiz göç dalgasının olumsuz etkileri
- Hızlı nüfus artışı nedeniyle kaynakların sürdürülebilirliğinin risk altında olması

6.1.2. Teknolojik Faktörler

PESTEL analizinde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da konu ile ilgili teknolojik unsurlardır. Bu teknolojik gelişmeler, Ar-Ge çalışmaları (araştırma ve geliştirme), internet teknolojisindeki gelişmeler ve mevcut altyapı ve sistemlerin konuya etkisi olarak söylenebilinir. Türkiye'de uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimini etkileyen teknolojik faktörler şunlardır:

- Teknoloji tüketen değil teknoloji üreten bir ekonomi olma potansiyeli
- Mevcut enerji kullanımında verimlilik fırsatları

6.2.7. Çevresel Faktörler

PESTEL analizi yapılırken dikkate alınacak maddelerden birisi de konuyla ilgili çevresel faktörlerdir. Bu faktörler, hava koşulları, sıcaklık, iklim değişikliği, kirlilik, doğal afetler kasırga vb. şeklinde sıralanabilir. Türkiye'de uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimini etkileyen çevresel faktörler şunlardır:

- Sera gazı emisyonlarındaki hızlı artış eğilimi
- En fazla sera gazı salınımı yaratan sektörlerden ulaştırma alanındaki faaliyetlerin yoğun olması

- Sera gazı emisyonlarında büyük rol oynayan sektörler için planlama eksikliği
- Karbon ayak izinde rekabet edebilirlik potansiyeli
- Yenilenebilir enerji yatırımları karlı olacak ve özel sektör tarafından tercih edilecektir.
- Bol miktarda yenilenebilir enerji kaynaklarının mevcudiyeti (güneş, rüzgâr, jeotermal) gibi enerji kaynaklarıdır.
- Artan yenilenebilir enerji kaynakları, uluslararası ticaret ve iklim koruma politikalarının olumlu değerlendirilmesi yoluyla enerjide dışa bağımlılığı azaltmak.
- Türkiye'nin sera gazı emisyonlarını azaltmak için gereken teknoloji yatırımlarının olmaması
- Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakatını ve 2050 hedef vergi ve ticaret yükünü desteklemek için Avrupa Birliği ile yakın ticari bağların genişlemesi
- Kuraklık ve su kıtlığı potansiyeli
- Doğal afetlerde artış
- Önemli üretim faaliyetlerini etkileyen su kaynaklarının eksikliği

6.2.8. Yasal Faktörler

PESTEL analizi yapılırken dikkate alınması gereken son nokta, konuyla ilgili yasal faktörlerdir. Mevzuattaki değişikliklerden ve bunların ticari faaliyetleriniz üzerindeki etkilerinden de haberdar olmalısınız. Faktörler arasında iş kanunları, tüketici kanunları, sağlık ve güvenlik, uluslararası ve ticari düzenlemeler ve kısıtlamalar yer alır. Politik faktörler yasal faktörlerle örtüşmektedir. Ancak temel fark, siyasi faktörlerin hükümet politikası tarafından yönetilirken yasal faktörlerin takip edilmesi gerektiğidir. Türkiye'de uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimini etkileyen teknolojik faktörler şunlardır:

- Hızlı ve sık mevzuat değişiklikleri nedeniyle istikrarsız bir ortam oluşması
- Kamunun özel sektörü yönetememesi
- Kamunun yeterli fonlama olanakları yaratamaması
- Güvenilir orta ve uzun vadeli planlar yapamama

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin uluslararası ticarette risk ve rekabet yönetimi konusunda mevcut durumu SWOT ve PESTEL analizi çerçevesinde belirlenmiştir. Güçlü yönlerde, Her şeyden önce Türkiye, her iki rejim için de geçerli olan kurumsal ve yasal bir altyapıya sahiptir ve bu yapı, 60 yılı aşkın bir süredir Avrupa Birliği ile yakın ilişkiler yoluyla modernleşme ve batılılaşma hedefleriyle sürdürülmüştür. Avrupa Birliği'ne adaylık süreci, Türkiye'nin dış ticaretteki kredibilitesini artırmıştır. Bu arada, AB ile Gümrük Birliği Anlaşması, rekabetçi bir sanayi yapısının geliştirilmesini ve uluslararası standartların uygulanmasını sağlamıştır.

Güçlü yanlar içinde ön planda olan en önemli husus ise Türkiye'nin dinamik genç nüfusudur.2020 TÜİK verilerine göre Türkiye nüfusunun 15,4'ü 15 ile 24 yaş arasındadır. Ayrıca, Türkiye'nin artan genç nüfusuna paralel olarak yükseköğretim düzeylerinin gelişmesi, Türkiye'nin imalat ve ticaretinde aktif rol oynayabilecek eğitimli ve vasıflı iş gücünün potansiyelini artırmaktadır. Girişimci ruh ve liderlik vasıflarının da desteğiyle bu enerjik genç nesil, 2030 ve 2050 yıllarında dünya ekonomisine entegre olacak ve Türkiye'nin temel direği olacaktır.

Zayıf tarafından bakıldığında, yabancı sermaye yatırımlarındaki düşüş, Türkiye'nin hem dış ticaretinde hem de teknolojik dönüşümünde baskın rol oynuyor. 2000'li yıllardan itibaren özelleştirme politikaları yabancı sermaye akışını artırmıştır.

Sera gazı emisyonlarında ön sıralarda yer alan enerji ve endüstriyel üretimde yenilenebilir enerji yatırımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye'nin tüm yenilenebilir enerji yatırımlarını kendi kaynaklarıyla finanse etmesi mümkün değil. Bu nedenle AB ile ilişkiler, artan enerji verimliliği ve çeşitliliğine yönlendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

Covid-19 salgınıyla ilişkili küresel tedarik zinciri zorlukları, üretim ve ticarette ulaşım faaliyetinin ve coğrafi yakınlığın önemini göstermektedir. Bu tecrübeler ışığında özellikle Asya'da uluslararası yatırımlar yavaşlamaya başlamış ve Türkiye gibi coğrafi olarak birçok bölgeye yakın olan ülkeler uluslararası yatırım için yeniden değerlendirilmekte olup cazip bir yatırım konumunda olmalıdır. İstikrarlı politikalar uygulamak, ekonomiyi Türkiye'nin

lehine kullanmak için şarttır. Türkiye bu avantajları kullanarak teknoloji üreten bir ekonomiye dönüşecek ve dışa bağımlılığını da azaltacaktır.

Türkiye'nin orta ve uzun vadeli planları, temel makroekonomik göstergelerin istikrarlı bir yapıya kavuşmasını sağlamalıdır. Özellikle 2018 yılından itibaren para politikasında merkez bankasının açıkladığı hedeflerden önemli sapmalar yaşanması özel sektörün yatırım kararlarını etkiledi. Belirsizlik ortamı yerli ve yabancı yatırımcılar için olumsuz gelişmeler yaratıyor bu sebepten Ödemeler dengesinde önemli rol oynayan enflasyon, faiz politikasına sürekli müdahale ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar reel sektöre ilişkin tahminlerini gölgeledi. Ayrıca, kamu makamlarından güvenilir verilere erişim, daha fazla piyasa artış şeffaflığına katkıda bulunmakta olduğunu göstermektedir.

Türkiye'nin SWOT ve PESTEL analizlerine dayalı uluslararası ticaret ve iklim değişikliği politikasının kesişim veya belirleyici değişkeni, Avrupa Birliği ile olan ilişkisidir. Avrupa Birliği, Türkiye'nin dış ticaretini etkilerken, iklim koruma politikaları için de bir çıpa görevi görmektedir.

KAYNAKLAR

ABİGEM, Kobi Dünyası Uluslararası Ticaret Risk Yönetimi (2011). http://www.abigem.org/appmanager/tr/portal?_nfpb=true&_pageLabel=pageKobiUluslararasi&nodeName=KobiUluslararasi_08

Aiginger, K. (1998). A framework for evaluating the dynamic competitiveness of countries. Structural Change and Economic Dynamics 9(2), 159–188. doi:10.1016/S0954-349X (97)00026-X

Aiginger, K. (2006). Competitiveness: From a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. Journal of Industry, Competition and Trade, 6(2), 161–177. doi:10.100710842-006-9475-6

AKDENİZ, Ş. (2008). İşletmelerde Gelecek ve Opsiyon Sözleşmeleri ile Risk Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım.

Akkaya, C., Tükenmez, M., Kutay, N. ve Kabakçı, A. (2008) "Market Risk Model: Asset and Stress Test Application" Ege Academic Review, 8(2):813-821

Akkaya, M. & Azimli, T. (2018). Azerbaycan Bankacılık Sektöründe Likidite Riski Yönetimi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (20), 217-232.

Akreditif (2011). Dış Ticarette Ödeme Yöntemleri. http://www.akreditif.biz.tr/dis_ticarette_odeme_yontemleri.html

Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004b). Yeni ekonomi ve rekabet. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Rekabet Dizisi, Ajans Türk Basım

Aktan, C., & Vural, İ. Y. (2004'a). Rekabet Dizisi: 2 Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonları Yayını, Yayın, (254), 9-23

Aktaş, M. (2008). Türkiye Piyasalarında Parametrik Riske Maruz Değer Modelinin Taşıdığı Riskler. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1), 243-256.

ALKILIÇ, Ş. (2010). "Uluslararası Ticarette Vesaik Mukabili Ödeme Yöntemi", Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 14(2): 1-44.

Alsu, E. (2019). Finansal Risk Yönetiminde Türev Ürün Kullanımı: Bıst İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Örneği. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 11 (21), 530-539.

Altay, B., & Gürpınar, K. (2008). Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Bazı Rekabet Gücü Endeksleri: Türk Mobilya Sektörü Üzerine Bir Uygulama.

Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 257–274

Altınbaşak, İ., Akyol, A., Alkibay, S., & Arslan, F. M. (2008). Küresel pazarlama yönetimi. İstanbul, Turkey: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ

ALTINTAŞ, Kadir M. (2007). Türk Özel Emeklilik Şirketlerinin Kısa Vadeli Yatırım Riskliliği: Riske Maruz Değer (VAR) Uygulaması. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 9(2): 19-37.

ALTINTAŞ, M. Ayhan. (2006). Bankacılıkta Risk ve Yönetimi ve Sermaye Yeterliliği. Ankara: Turhan Kitapevi.

Armour, P. (2005) "Project Portfolios: Organizational Management of Risk" Communications of the Association for Computing Machinery, 48(3):17-20

Arslanoğlu, İ. (2016). Bilimsel yöntem ve araştırma teknikleri ders notları. Gazi Kitabevi.

Ayaydın, H., Pala, F. & Barut, A. (2017). Ülke Riskinin Hisse Senedi Getirisine Etkisi: Ampirik Bir Analiz. Global Journal of Economics and Business Studies, 5 (10), 66-75.

Aydın, F. F. (2011). "Kadın İstihdamının Rekabet Gücü ve Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye ile Rekabet Gücü En Yüksek Ülkelerin Karşılaştırılması", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, İktisat Politikası Bilim Dalı, Kayseri

Bailey, K. D. (1994). Methods of social research. The Free Press.

BALIKÇI, Y. (2009). İşletmelerde Risk Yönetimi. İstanbul: Cinius Yayınları.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). Concepts-strategic management and competitive advantage. Pearson India

BAYRAKDAROĞLU, A., Sarı, B., ve Heybeli, B. (2013). İşletmelerin Finansal Risk Yönetiminde Türev Ürün Kullanımlarına İlişkin Bir Saha Arastırması: Denizli İli Örneği. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 57-72.

BOLAK, M. (2004). Risk ve Yönetimi. İstanbul: Birsen Yayınevi.

BOLGÜN, E., AKÇAY, B. (2009). Risk Yönetimi. İstanbul: Skala Yayıncılık.

Boltho, A. (1996). The assessment: International competitiveness. Oxford Review of Economic Policy, 12(3), 1–16. doi:10.1093/oxrep/12.3.1

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27-40.

Boztosun, D., Aksoylu, S., Altınışık, F., Baraz, E. H. & Aksoy, B. (2016). Dış Ticaret Yapan Firmaların Finansal Risk Yönetiminde Türev Ürünleri Kullanım Düzeylerinin İncelenmesi: Kayseri İli Örneği. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 (1), 153-168.

Bryman, A. (2012). Social research methods. Oxford University Press.

Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. Journal of Marketing Management, 4(2), 175–200. doi:10.1080/0267257X.1988.9964068

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi.

Can, A. (2017). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Pegem Akademi.

Cerullo, V. ve Cerullo, M. (2004) "Business Continuity Planning: A Comprehensive Approach" Information Systems Management, 21(3):70-78

Claudio, F. (2011). Operational Risk Modellingand Management, USA: Chapman&Hall /CRC, s.29.

COLEMAN, L. (2009). Risk Strategies Dialling Up Optimum Firm Risk. England: Gower Publishing Ltd.

Czinkota, M. R. (1999). Marketing: best practices. Holt Rinehart & Winston.

Çivi, E., Erol, İ., İnanlı, T., & Erol, E. D. (2008). Uluslararası rekabet gücüne farklı bakışlar. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

Dalgıç, S. (2004). Finansal risk yönetimine istatistiksel yaklaşım: Riskteki değer ve bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

David, F. R., & David, F. R. (2013). Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach. Pearson

Deardoff, A. V. (2008). Dünya Ekonomisi ve Dünya Ticaret Sistemi Nereye Gidiyor. Uluslararası Ekonomi ve Dış Ticaret Politikaları, 3(1-2), 7–24

Demir, İ. (2001). Türkiye beyaz eşya sanayiinin rekabet gücü ve geleceği. Devlet Planlama Teşkilatı

DEMİRELİ, E., TANER, B. (2009). Risk Yönetiminde Riske Maruz Değer Yöntemleri ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 14(3): 127-148.

Demirelli, E. ve Taner, B. (2009) "Risk Exposed Assets Method in the Management of Risk and an Application" Süleyman Demirel University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal, 14 (3):127-148

Dobbs, M.E. (2014) Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. Competitiveness Review. Vol 24, No 1, pp32-45.

DRAKE, Pamela P., FABOZZI, Frank J. (2010). The Basics Of Finance: An Inroduction To Financial Markets, Business Finance, And Portfolio Management. Canada: John Wiley & Sons Inc.

Dulupçu, M. A. (2001). Küresel rekabet gücü: Türkiye üzerine bir değerlendirme. Nobel

Ekin, N. (1999). Küreselleşme ve Gümrük Birliği. İstanbul Ticaret Odası Yayın, (1999-47), 432.

Emin, Ç., & Erol, E. D. (2008). Ulusal Rekabet Gücünü Arttırma Yolları: Literatür Araştırması. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 99–114.

Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. Economic Journal (London), 98(391), 355–374. doi:10.2307/2233372

Filiztekin, A., & Karaata, S. (2010). Türkiye'nin Dış Ticarette Rekabet Gücü: Seçilmiş Ülkeler, Sektörler Mal Grupları ve Endeksler Bazında Karşılaştırmalı Bir Analiz. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Sektörel Dernekler Federasyonu'nun, 1, 1-47

Forster, N. (1994). The analysis of company documentation. C. Cassell & G. Symon (Ed.) içinde, Qualitative methods in organizational research, a practical guide (s. 147-166). SAGE publication.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). How to design and evaluate research in education. McGram-Hill Publishing.

Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson, A. A. (2014). Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage. McGraw-Hill Education

Gasparini, M., Margaria, G. ve Wynn, H. (2004) "Dynamic Risk Control for Project Development" Statistical Methods & Applications, 13:73-88

Ghafoori, N., Akbari, M. & Farzam, F. M. (2018). Operasyonel Risk Yönetiminin Bankalarda Ortaya Çıkan Finansal Riskler ile İlişkisi (Türk Bankacılık Sektörü Üzerinde Alan Çalışması). Sakarya İktisat Dergisi, 7 (4), 18-36.

Gomez-Meija, L. ve Balkin, D. (2012) Management, Boston USA, Pearson

Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2008). "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Micheal E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılaması", Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi Sayı: 15

Hatzichronoglou, T. (1996). Globalisation and competitiveness: relevant indicators (No. 1996/5). OECD Publishing

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management theory: an integrated approach. Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). Strategic management cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning

Incoterms (2010). http://www.logwin-logistics.com/services/service/incoterms.html

Ioannis S. Akkizidis ve VivianneBouchereau. (2006). Guide to Optimal Operational Risk and BASEL II, USA: Taylor and Francis Groups.Preface.

İldaş, T. (2021). Kredi Riski Ölçüm Modellerinin Değerlendirilmesi. Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 13 (25), 516-547.

Karaaslan, A., & Tuncer, G. (1994). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları. Management Decision, 32(2), 49.

Kester, W. C., & Luehrman, T. A. (1989). Are we feeling more competitive yet? The exchange rate gambit. MIT Sloan Management Review, 30(2), 19

KIZILBOĞA, R. (2012). "Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri", Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,4(7),82-99.

KORKMAZ, Turhan (2001), "Kriz dönemlerinde piyasa riski (value at risk) hesaplaması ve İMKB-30 portföyü uygulaması", V. Türkiye Finans sempozyumu, Bandırma. (2001)

Kozak, M. (2017). Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri. Detay Yayıncılık.

Köseoğlu, A. (2012). "Teknolojik Değişim ve Rekabet Gücü İlişkisi: Türkiye İmalat Sanayii Üzerine Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, İktisa Politikası Bilim Dalı, Kayseri

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. Foreign Affairs, 73(2), 28. doi:10.2307/20045917

Madsen, T. L., & Walker, G. (2015). Modern competitive strategy. McGraw Hill

MEGEP, Sigorta Kuruluşları İşlemleri Ders Notları, (Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, 2007), s. 7-8.

Merriam, S. B. (2009). Qualitative research: A guide to design and implementation. Jossey-Bass.

Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. African Sociological Review, 10(1), 221-230.

Morrison, M. (2013) Strategic business diagnostic tools: theory and practice. CreateSpace Independent Publishing. (Chapter 3: PESTLE).

Nielson, N., Kleffner, A. ve Lee, R. (2005) "The Evolution of the Role of Risk Communication in Effective Risk Management" Risk Management and Insurance Review, 8(2):279-289

Oğuztürk, A. G. D. B. S. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2)

Oral, M. (2004). Rekabet Gücü Ölçümü ve Strateji Saptanması. Laval Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi, Ste-Foy Québec, RQ. GİK 7P4. Canada

Oral, M., Singer, A. E., & Kettani, O. (1989). The level of international competitiveness and its strategic implications. International Journal of Research in Marketing, 6(4), 267–282. doi:10.1016/0167-8116(89)90054-2

Polat, G. (2021). Uluslararası ticarette risk yönetimi bağlamında Incoterms® 2020 kuralları üzerine bir değerlendirme. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (2), 209-224.

Porter, M. (1990). e. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, 68(2), 73–93

Porter, M. (2010). Rekabet üzerine. İstanbul, Turkey: Optimist Yayınları

Porter, M. E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free

Porter, M. E. (1998). Clusters and competition. On competition, 7, 91

Porter, M. E. (2000). Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çeviri: Gülen Ulubilgen) Sistem Yayıncılık, 1 (p. 16). İstanbul, Turkey: Basım

Porter, M. E. (2008'a). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, New York City

Porter, M. E. (2008b). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster

Porter, Michael E., "Competitive Advantage". 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.

Rothaermel, F. T. (2013). Strategic management: concepts. New York, NY: McGraw-Hill Irwin

Saldana, J. (2011). Fundamentals of qualitative research. Oxford University Press.

Sarıçoban, B. S. O. K. (2013). Küresel Rekabette Kümelenme ve İnovasyonun Rolü. Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 5(1), 94–104

Sarıdoğan, E. (2010). Mikroekonomi ve makroekonomi düzeyinde küresel rekabet gücünü etkileyen faktörler ve stratejiler. İTO

Sayın, A. A. & Tekin, M. (2017). Lojistik Faaliyetlerde Satınalma Faaliyetinde Karşılaşılan Riskler ve Perakende Sektöründe Uygulaması. Kesit Akademi Dergisi, (10) , 545-569 .

Schwab, K., & Sala-i-Martín, X. (2016, April). The global competitiveness report 2013–2014: Full data edition. World Economic Forum

Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2006). Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms. Journal of International Business Studies, 37(2), 163–175. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400190

Turner, S. (2002) Tools for success: a manager's guide. London: McGraw Hill.

Ulengin, F., Önsel, Ş., & Kaaata, S. (2011). Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabetçilik Raporu'na Göre Bir Değerlendirme. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Sektörel Dernekler Federasyonu Yayını, 1

Uyar, U. (2019). Sistematik Risk Davranışında Yatırım Döngüsü: Wavelet Analizi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37 (1), 135-168 .

Varlık, U. & Uçar, M. (2017). Dış Ticarette Ödeme Şekilleri ve Vesiak Mukabili İşlemlerde Operasyonel Riskler. Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1 (1) , 1-16 .

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2010). Strategic management and business policy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. Eğitim ve Bilim Dergisi, 23(112), 7-17

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.