

PORTER ELMAS MODELİ BOYUTLARININ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN  
ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI STRATEJİLERİNE  
ETKİSİ<sup>1</sup>

Mehmet SAĞLAM<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 02/09/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 18/09/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

Porter Elmas Model,  
Dijital Dönüşüm,  
Uluslararası  
Pazarlama Karması  
Stratejileri

*Bu çalışmada Porter Elmas modeli boyutlarının ve dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak online ve yüz yüze anket kullanılmıştır. Katılımcılara ulaşmada Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından sağlanan e-mail listeleri kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak yargısal ve kartopu örneklem tercih edilmiş ve 520 katılımcıya ait veri elde edilmiştir. Veri analizlerinde SPSS 21 ve AMOS 21 programları kullanılmış ve araştırma modeline yönelik hipotezler yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir. Çalışma sonucunda Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin dağıtım ve fiyat, talep koşulları ile ilgili ve destekleyici endüstriler boyutlarının ürün, dağıtım ve fiyat, faktör koşullarının sadece fiyat, şans faktörünün dağıtım ve fiyat, hükümetin ürün, tutundurma, dağıtım ve fiyat stratejileri üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Dijital dönüşümün ürün, tutundurma ve dağıtım stratejileri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

THE EFFECT OF PORTER'S DIAMOND MODEL DIMENSIONS AND DIGITAL  
TRANSFORMATION ON INTERNATIONAL MARKETING MIX STRATEGIES

**ABSTRACT**

**Keywords**

Porter Diamond Model,  
Digital Transformation,  
International Marketing Mix  
Strategies

*In this study, the effects of Porter Diamond model dimensions and digital transformation on international marketing mix strategies were investigated. Online and face-to-face survey was used. Export company email lists provided by the Turkey Exporters Assembly are used in reaching participants. Judgemental and snowball sampling was preferred and data for 520 participants were obtained. SPSS 21 and AMOS 21 were used for data analysis and hypothesis were analyzed with structural equation model. In the result of the study, it has been determined that firm strategy, structure and rivalry has an effect on distribution and price, demand conditions and related and supporting industries have an effect on product, place and price, factor conditions have an effect on price, chance has an effect on place and price and government has and effect on all strategies. Also, the results has been that digital transformation has an effect on product, promotion and place strategies.*

**Citation:** Sağlam, M., (2020), Porter Elmas Modeli Boyutlarının ve Dijital Dönüşümün Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerine Etkisi, ARHUSS, (2020), 3(2):315-349.

<sup>1</sup> Bu makale, Mehmet SAĞLAM'ın 2019 yılında tamamlanan "Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerinin ve Porter'in Elmas Modeli Boyutlarının İhracatçı Firmaların Performanslarıyla İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

<sup>2</sup>Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme, [msaglam@ticaret.edu.tr](mailto:msaglam@ticaret.edu.tr), [orcid.org/0000-0002-1909-4284](https://orcid.org/0000-0002-1909-4284)

## 1. GİRİŞ

Uluslararası pazara katılmada daha az yatırım, iş gücü ve finans kaynağı gerektirmesi ve daha düşük finansal risk içermesi nedeniyle uluslararası pazarlara giriş yollarından en yaygın olanı ihracattır. Bu pazarlarda başarıya ulaşma ve uygun pazarlama karması stratejilerinin geliştirilmesinde, faaliyetler açısından eksikliklerin gözden geçirilmesi, yerel koşullar açısından içsel ve dışsal faktörlerin etkisinin değerlendirilmesi, rekabet gücünün kullanılması ve dijital dönüşümü gerçekleştirme çabaları önemli olmaktadır. Güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkiden ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2008:38).

Firmaların, uluslararası pazara yönelik uygun stratejiler belirlemesi için rekabet açısından iç ve dış çevre unsurları hakkında bilgi sahibi olması, tüm iş süreçlerinde dönüşümü gerçekleştirme çabaları pazarda başarı şansını artıracaktır.

Porter, bir firmanın pazarlama stratejisinin, ulusal sınırlardaki rekabet üstünlüğünü etkileyen yerel değişkenlerden etkilendiğini belirtmiş ve bu değişkenleri yerel koşullar açısından firma stratejisi, yapısı ve rekabet, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler, faktör koşulları, hükümet ve şans faktörleri olarak ifade etmiştir (Porter, 1990: 22). İhracat firmalarının uluslararası pazarda avantajlı konumda yer alması için yerel koşullar önemli olmakta ve rekabet uluslararası olsa da rekabet avantajının kaynağı yerel koşullardan geçmektedir. Uluslararası pazarda başarılı olmak isteyen ihracatçı firmalar yerel rekabet gücü ve avantajından hareket etmelidir.

Dijital teknolojilerdeki gelişmelerin pazarlamaya etkisi, ürün ve hizmetlerin doğasını değiştirerek üstel bir hızla ilerlemeye devam etmektedir (Yoo, Henfridsson ve Lyytinen, 2010). Yaşanan hızlı değişim ve gelişim sürecinde dijital teknolojilerin benimsenmesiyle firmalar hızla dönüşmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, firmaların uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejileri geliştirmelerinde, yerel koşullar açısından rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakları kullanmaları, dijital dönüşüm uygulamalarına ve dijital teknolojilerine yer vermeleri önemli rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu kapsamda hazırlanan çalışma, ihracatçı firmaların rekabetçi bir dünya ekonomisinde başarılı olma potansiyelini ifade eden Porter elmas modeli boyutlarının ve dijital çağ olarak adlandırılan yeni dönemde, hızlı şekilde değişen ve gelişen dijital dönüşümü gerçekleştirmenin, uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

## 2. PORTER ELMAS MODELİ BOYUTLARI TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bir firmanın uluslararası düzeyde rekabet edebilmesi için sahip olduğu yeteneklerin stratejik bir değere sahip olması gerekir (De Haan, Voordijk ve Joosten, 2002). Uluslararası pazarda rekabet gücünün kaynağı, ulusal faktörlerden geçmektedir ve yüksek rekabet gücü önemli derecede yerleştirilen süreçlerin yaratılması ve devamlılığının sağlanmasıyla mümkün olmaktadır (Porter, 1998: 155).

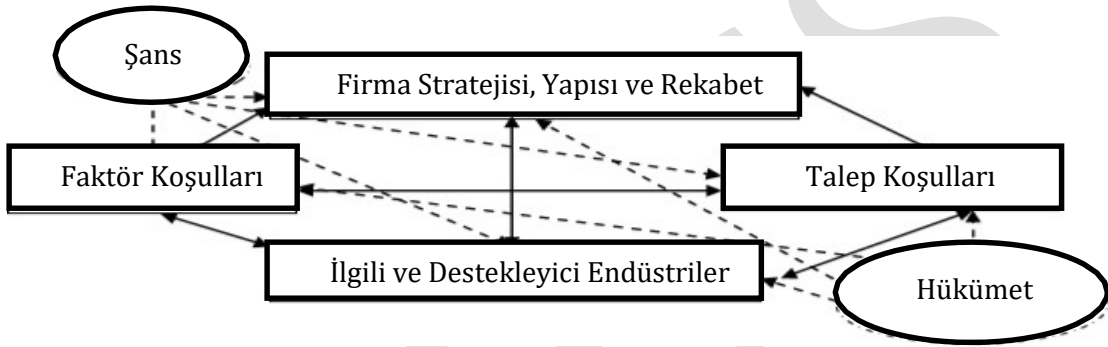
Porter (1990), rekabetçiliği, firma, endüstri ve ulusal düzeyde tanımlamıştır. Bu çalışmada yer alan Porter Elmas Modeli ulusların rekabetçiliğini açıklamak için kullanılırken, ulusal rekabetçilik üretkenliğe dayandırılmış ve kaynakların birim başına ekonomik çıktıyı maksimize etme yeteneği olarak ifade edilmiştir.

Porter, firmaların rekabetçi yaklaşımını ulusların rekabet üstünlükleri temelinde değerlendirerek, bir ulusun firmalarını ve endüstrilerini küresel pazarlarda rekabetçi hale getiren unsurları belirlemiş ve uluslararası rekabetin yeni bir paradigmasını önermiştir. Porter, rekabetçiliğin ulusal düzeydeki anlamının verimlilik olduğunu ve rekabette temel birimin belirli endüstriler düzeyinde olması gerektiğini savunmaktadır. Rekabet avantajı kaynakları endüstriye özgü özelliklerdir ve firmalar ve hükümetler, uluslararası başarıya ulaşmada ve belirlenen rekabet stratejisini yerine getirmekte belirli bir role sahiptir (Porter, 1990).

Porter (1990) elmas modeli adını verdiği ulusal düzeyde rekabet gücünü ölçmeye yönelik 4 yıl süren ve 30 kişilik ekiple yürüttüğü, farklı endüstrileri kapsayan 10 ülkenin yer aldığı çalışmasında, coğrafi konum ve uluslararası rekabetçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Belli uluslarda yer alan firmaların başarısını belirleyen unsurun ne olduğu sorusunu cevaplamaya çalışmıştır (Ingham, 1995). Çalışma kapsamında yer alan ülkeler ABD, Almanya, Birleşik Krallık, Danimarka, İsveç, İsviçre, İtalya, Japonya, Kore ve Singapur'dur. ABD, Almanya ve Japonya sanayileşme ülkeler olmaları, Asya ülkeleri sanayileşme çabalarıyla dikkat çekmeleri, İsveç ve İsviçre uluslararası ticarete önemli bir yere sahip olmaları ve diğer ülkeler ise devlet politikaları, coğrafik, sosyal ve bölgesel

yapılar itibariyle farklı özelliklere sahip olmaları nedeniyle çalışmaya dahil edilmiştir. Bu ülkelerin toplam dünya ihracatındaki payı yaklaşık %50'dir (Porter, 1990: 2).

Porter, çalışma sonucunda, modelde yer alan boyutların kendi kendini destekleyen ve güçlendirici faktörlerin bir sistemi olarak bütünlük içinde çalışması gerektiğine inandığı uluslararası düzeyde rekabetçi firmaların ortaya çıkmasını ve bu firmaların performans devamlılığını etkileyen kapsamlı bir 'elmas' modeli oluşturmuştur. Ulusal firmaların uluslararası başarılarını kolaylaştırmak için göz önünde bulundurması gereken dört temel boyut açıklamıştır (Meshal, 1997: 78; Porter, 1990: 124-128).



**Şekil 1.** Porter Elmas Modeli Boyutları

Kaynak. Porter, 1990.

Porter (1990) oluşturduğu modelde, uluslararası rekabette ulusun rekabet avantajının faktör koşulları, firma stratejisi ve rekabeti, ilgili ve destekleyici endüstriler ve talep koşulları olmak üzere rekabeti belirleyici dört boyutun yanı sıra, hükümetin oynadığı rolleri ve bu boyutların işleyişini etkileyen faktörler olarak şans faktörünü dahil etmiştir. Porter, modelde yer alan tüm unsurların etkileşime girdiği ve birbirini güçlendirdiği dinamik bir sistem olarak oluşturulan dört boyutun belirgin şekli nedeniyle modele elmas modeli adını vermiştir. Elmas, birbirini takviye eden bir sistem olduğundan, bir boyutun etkileri diğer boyutların durumuna bağlıdır. Başka bir deyişle, bir endüstride olumlu bir rekabet gücü belirleyici boyutuna sahip olmak, diğer belirleyici boyutlara cevap vermek için oluşturulamazsa, firmalara rekabet avantajı sağlamayacaktır. Bir belirleyicideki avantajlar, diğer belirleyiciler üzerinde olumlu bir etki yaratabilir veya olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Firmaların ve ulusların, elmas modelinde yer alan boyutlar açısından en üstün olduğu bir endüstride başarılı olma olasılıkları daha yüksektir (Kincaid, 2005: 14).

Modelde yer alan her bir boyutun etkileşimi, bir ülkedeki rekabetçi güçlerin, altyapının ve kaynakların yalnızca tek bir endüstriden ziyade dünya pazarlarındaki

rekabet gücünü belirlediğini ortaya koymaktadır (Porter, 1990: 77). Model, bir ülkedeki belirli bir endüstrinin rekabet gücünü analiz etmek için mükemmel bir çerçeve oluşturmaktadır (Jin ve Moon, 2006) ve stratejik yönetim ile uluslararası ekonomi arasında bir köprü olarak kabul edilmektedir (Grant, 1991). Modelde yer alan boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

### 2.1. Faktör Koşulları

Faktör koşulları, belirli bir endüstride rekabet etmek için gerekli olan üretim ve altyapı faktörleridir ve bir ülkenin üretim faktöründeki konumunu ifade etmektedir. Ülkeler farklı miktarlarda faktörlerle donatılmışlardır ve ülkelerin gelişiminin ilk evrelerinde avantaj sağlayabilecek üretim faktörleri iş gücü ve doğal kaynaklardır (Barragan, 2005: 39). Porter, tiplerine göre temel ve gelişmiş faktörler ve niteliklerine göre genel ve özel faktörler olmak üzere faktör koşullarını ikiye ayırmıştır. Genel olarak, gelişmiş ve özel faktörlerin daha fazla rekabet avantajı kaynağı sağlayacağı düşünülmektedir (Porter 1990: 74-78; Kincaid, 2005: 15).

Rekabet avantajı için en önemli faktörler, gelişmiş ve özel faktörlerdir. Örneğin, doğal kaynaklar ve ucuz işgücü, sonsuza dek sürdürülebilir nitelikte olmamaları nedeniyle, rekabet avantajı yaratırken etkili faktörler değildir. Benzer şekilde, genel faktörlere kıyasla, özel faktörler, daha az erişilebilir nitelikte olmaları nedeniyle rekabet avantajı elde etmede daha yararlıdır (Astarlıoğlu, 2013).

### 2.2. Talep Koşulları

Talep koşulları, yurt içi pazarda yer alan alıcıların belirli bir endüstrideki kalite, fiyat ve hizmetler ile ilgili gereksinimlerini esas alan baskılardır. Bu baskılar, faaliyet gösterilen endüstriyi gelecekteki aşamalarda uluslararası rekabet etme yönünde hazırlayacaktır. Örneğin, Japon otomobil alıcıları, yüksek kalite standartlarına göre Japon otomobil üreticilerini baskı altına alarak ürünlerini, süreçlerini ve uygulamalarını iyileştirmeye zorlamıştır ve bu durum tüm endüstriyi uluslararası rekabet için hazırlamıştır (Barragan, 2005: 47). Rekabetçiliği artırmak için talep koşulları firmalara çeşitli derecelerde baskı yapabilir. Talep koşullarına firmaların vereceği tepkiler, yenilikçi ürünler üretilmesi, kalitenin geliştirilmesi ve maliyetin düşürülmesidir (Jobs, 2006: 43).

Porter (1990), yurt içi pazar talep gereksinimlerinin uluslararası talebe uygun olması halinde rekabet avantajı elde edileceğini ifade etmektedir (Wang, 2010: 55).

Ulusal pazardaki gelişmiş ürünlerin alıcılarının üründe hangi seçeneklerin mevcut olduğuna ve başka seçeneklerin olup olmadığına dair iyi bilgilendirilmiş müşteriler olmaları, uluslararası pazarda güçlü firmalar yaratmak için gereklidir. Güçlü yurt içi talep, firmaların yerli alıcıları tatmin etmek için sürekli olarak yenilik yapmalarına neden olmaktadır (Thor, 2006: 78). Ayrıca talebin büyük olduğu yurt içi pazardaki talepkar alıcılar, küçük ülkelerdeki yenilikçi firmaların dünya talebini yönlendirebilecek spesifik segmentleri belirlemelerine yardımcı olurlar (Porter, 1990). Dolayısıyla firmaların kendi iç pazarları bağlamında avantaj kazanmalarına ve daha sonra yurtdışında benzer segmentlere ihracat gerçekleştirmesine olanak tanınmaktadır.

### **2.3. İlgili ve Destekleyici Endüstriler**

Porter, ilgili endüstriler kavramı ile belli bir sektördeki endüstrinin mevcut imkân ve kaynaklarını ortak kullanan sektörleri ifade ederken, destekleyici endüstriler kavramı ile belli bir sektörde üretim yapılması için ihtiyaç duyulan girdileri sağlayan tedarikçileri ifade etmiştir (Porter, 1990: 98).

Bir ülkede, ilgili ve destekleyici endüstrilerin varlığı, rekabet avantajı yaratmanın ve sürdürülebilirliğin önemli bir belirleyicisidir. Uluslararası pazarda başarıya ulaşmış bir sektör, ilgili bir başka sektörün de başarıya ulaşmasına katkıda bulunabilmektedir (Jasson, 2009: 62). Japonya'nın faks cihazlarındaki başarısının fotokopi makinelerine taşınması, İsviçre'nin eczacılıktaki başarısının geçmişte boya sanayiinden elde ettiği başarıdan kaynaklanması, İtalya'nın aydınlatmadaki başarısının mobilya sektörüne yansması, Singapur'un liman hizmetlerindeki başarısının gemi onarımında başarılı ülkeye dönüşmesi, ülkelerde destekleyici ve ilgili endüstrilerin varlığının sonucudur (Porter, 1990: 105). Bir ülkede iyi gelişmiş ticaret, lojistik, sertifikasyon ve finansal destek hizmetlerinin varlığı, tarımsal endüstrilerin ve yerli tarım firmalarının uluslararası pazarda tanınmış bir konuma gelmesine yardımcı olacaktır.

### **2.4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabeti**

Porter'ın Elmas Modeli'ndeki ulusal rekabet avantajı için dördüncü belirleyicisi, firmaların oluşturulduğu, organize edildiği ve yönetildiği strateji ve yapı ile yerli rekabet ortamını içermektedir. Bir endüstrinin yurtiçinde oldukça rekabetçi olup olmaması, uluslararası pazarda rekabet edebilmek için gerekli verimlilik artışını etkileyecektir.

Porter (1990)'a göre, küresel rekabet yerli firmaların ulusal pazarda dinamik

olarak rekabet edip süreçlerde ve üretimde iyileştirmeler yapmak için birbirlerine baskı yapmaları durumunda daha iyi duruma gelecektir (Porter, 1990).

Ulusal çevre koşullarından etkilenen firma stratejisi ve yapısı kararları, bir ulusun firmalarının hangi sektörlerde üstünlük sağlayacağını belirlemeye yardımcı olacaktır. Tüm organizasyonlar için optimal bir firma stratejisinin olmadığı ve bazı faktörlere göre en çok tercih edilen stratejinin seçiminin farklı olduğu ileri sürülmektedir (Donaldson, 1996, akt, Kokonya, 2014: 14).

Porter (1990)'a göre bir endüstrideki en kârlı firmalar, yapı ve stratejilerini rekabet avantajı kaynaklarıyla uyumlu hale getiren firmalardır. Rekabet, firmaların yapılarını, stratejilerini, ürünlerini ve yeteneklerini sık sık değerlendirip potansiyel olarak güncelleme ihtiyacı yaratmaktadır (Thor, 2006: 84).

Porter, Elmas modelin yapısını tamamlamak için temel boyutlar yanında bu boyutlar üzerinde etkili olan hükümet ve şans faktörü olmak üzere dışsal nitelikte iki boyut daha eklemiştir (Meshal, 1997: 80).

## 2.5. Hükümet Faktörü

Modelde yer alan dışsal boyutlardan hükümet, ulusal rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hükümet başarılı politikalarla sektörleri güçlendirerek ulusal rekabet avantajının altında yatan unsurlara olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Hükümetin Elmas Modelde yer alan diğer boyutlar çerçevesinde sektörleri belli politika ve yasal düzenlemelerle desteklemesi gerekmektedir (Porter, 1990). Hükümet, modelde yer alan dört temel boyutu tekel oluşumların önüne geçme ve çeşitli standartlar geliştirme gibi uygulamalarla dolaylı olarak dışsal yönden etkilemektedir (Olçay, 2011: 144).

Porter, hükümetin, yasal düzenlemelerle bir ulusun rekabet avantajı gelişimini teşvik ederek veya olumsuz yönde etki ederek, firmalara ve sektörlerle yönelik uygulayacağı teşvik destek politikaları sunarak modeldeki diğer dört rekabet avantajı belirleyicisi ile etkileşimde bulunmasını önermektedir (Porter, 1990; akt, Kokonya, 2014: 16). Hükümet, iletişim altyapısı, gelişmiş beceriler kazanma ve araştırma olanakları gibi gelişmiş faktörlerin bireyler, firmalar ve hükümetler tarafından yatırım yoluyla yaratılmasında ve bir ülkenin rekabet üstünlüğünün artırılmasında kritik rol oynamaktadır (Grant, 1991).

Hükümetin modeldeki diğer boyutlarla etkileşiminde ve rekabet avantajı

kazanılmasındaki bir diğer rolü, ihracatı teşvik programlarıyla ihracatın önemli bir kolaylaştırıcısı olmasıdır. Hükümetler, uluslararası ticaretin ülke ekonomileri için önemini bilmeleri nedeniyle firmalara çeşitli hizmetler sunarak ihracat teşvik programlarını genişletmeye çalışmaktadırlar.

## **2.6. Şans Faktörünün Rolü**

Şans faktörü, elmas modelinde yer alan diğer boyutları farklı ve öngörülemeyen şekillerde yönlendirme eğilimindedir. Şans gelişmeleri dışsaldır ve esas olarak firmaların, endüstrinin ve hatta hükümet ve yöneticilerin kontrolü dışındadır (Messal, 1997: 81).

Porter (1990), şans olaylarını bir ulusun koşullarıyla çok az ilgisi olan ve çoğunlukla firmaların ve ulusal hükümetin gücünün bile dışında kalan olaylar olarak tanımlamıştır. Şans faktörünün bazı örnekleri, teknolojik buluşlar, petrol krizleri, dünya finans piyasalarındaki ve döviz kurlarındaki hızlı değişimler, yabancı hükümetlerin politik kararları, talepteki dalgalanmalar, savaşlar ve doğal afetler gibi unsurları içermektedir. Şans olayları, bir endüstrinin yapısını yeniden şekillendiren ve bir sektörün rekabet üstünlüğünü değiştiren güçler yaratarak elmas üzerinde değişiklik yapmaktadır (Porter, 1990: 124). Örneğin, girdi maliyetlerinde değişiklikler olması ve döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar firmaların yenilik yapma zamanlarını kısaltmaktadır. Savaş riskleri, elmas modelinde yer alan diğer boyutlardan faktör koşullarına yatırım yapma durumunu etkilerken, müşteri ilişkilerinin bozulması ise talep koşullarının hızını ve seviyesini değiştirebilir (Porter, 1990: 125).

Şans faktörü, iş ortamında ve çevresel faktörlerin etkisiyle yaşanan gelişmelere karşı endüstrinin yapısını yenilemek, yeniden şekillendirmek ve rakiplere karşı avantajlar sağlamak için fırsatlar sunarak rekabet avantajının sürekliliğine yardımcı olmaktadır (Astarlıoğlu, 2013: 38).

## **3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM**

Dijital dönüşüm, işletme, müşteri, tedarikçi ve çalışan ilişkilerinin tümünü önemli ölçüde değiştiren ve işletmelerin kendilerini yeniden şekillendirdikleri bir değişim süreci olarak tanımlanabilir (Balogun, 2001). Dijital dönüşüm, faaliyetlerde yeni teknolojilerin uygulanması, yeni iş modellerinin oluşturulması ve değer zincirinin tümünün dijitalleşmesini kapsamaktadır (Schallmo, 2016).

Dijitalleşmeyle oluşan yeni iş modeli, dijital olarak etkinleştirilmiş müşteri



deneyimini ve çoklu iş boyutlarını dönüştürerek, firmaların üstün performans ve sürekli rekabet avantajı elde etmeleri amacıyla, tüm faaliyetlerde birden fazla yeni dijital teknolojiyi bir araya getiren bir süreçtir (Ismail, Khater ve Zaki, 2017: 6).

Kişisel ve kurumsal bilgi teknolojileri uygulamalarının harmanlanmasıyla ortaya çıkan dijital dönüşüm, sosyal, mobil, analitik çözümler, bulut sistemler ve nesnelerin interneti gibi yeni dijital teknolojilerin dönüşümsel etkisini kapsamaktadır (White 2012; Kane vd. 2015; Sebastian vd., 2017).

Firmaların bu yeni ekonomik düzende, iş yapış şekillerini, tasarımlarını ve faaliyetlerini dijital dönüşüme uyarlayarak yeniden düzenlemeleri, küresel rekabette ilerlemelerine katkı sağlayacaktır. Bu süreçte, dijital teknolojilerin firma faaliyetlerine bütünsel olarak uyum gösterecek şekilde entegre edilmesi önemlidir.

Dijital dönüşümün gerçekleştirilme süreci ve değişimin başarıyla yönetilmesi, dijital dönüşüm stratejisinin hazırlanmasıyla mümkün olacaktır. “Dijital dönüşüm stratejisi, işletmelerin dijital kaynak ve yeteneklerden yararlanarak dijital ekonominin fırsatlarını birleştirmek ve birden çok iş boyutunda dijital olarak dönüşümü sağlamak için formüle edilen, operasyonel, müşteri odaklı ve iş modellerinin oluşturulmasını sağlayan bir şirketleşme stratejisidir “ (Ismail, Khater ve Zaki, 2017: 1).

Yeni dijital iş fırsatlarını algılama ve ele geçirme, dijital teknolojileri kullanabilme, mevcut iş modellerini yeniden tasarlama ve kurumsal kaynak tabanını değişen iş ortamlarına daha uygun bir şekilde yeniden şekillendirmeye yönelik stratejik eylemleri başlatma ve yönetme becerisi, bir firmanın başarısı için temel oluşturmaktadır (Teece, 2012). Uluslararası pazarda başarının ilk şartı dijital dönüşümün hızlı şekilde gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüme öncülük edecek firma yapısının oluşturulmasıdır.

Günümüzün dijital çağında, rekabet avantajlarını güvenceye almak için kullanabilecekleri hiçbir dijital teknolojiye sahip olmayan ihracat firmaları, ihracat faaliyetlerinde azami etkiyi yaratacaklardır. Bu nedenle, pazarda başarılı ve etkin olmayı amaçlayan ihracat firmalarının ve rekabetçi kalkınma için ülkelerin dijital yol haritalarını hazırlamaları gerekmektedir.

#### **4. ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI STRATEJİLERİ**

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmalar için strateji, firma kaynaklarının göz önünde bulundurularak, ulusal ve uluslararası pazarda müşterilerin ihtiyaçlarının

karşılanmasında rakip firmalara karşı sürdürülebilir avantaj elde etmek için firmanın uzun vadede pazarda başarılı olmasını sağlayacak bütünleşik eylemler toplamını ifade etmektedir (Bradley, 2005: 171).

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren ihracat firmalarının mevcut yurt dışı pazar faaliyetlerini yürütürken, yeni pazarlarda da faaliyet gösterebilmeleri ancak başarılı pazarlama karması stratejilerinin oluşturulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıyla mümkün olacaktır.

Boyd ve Larreche (1978)'a göre pazarlama stratejisi ürüne fiyat belirleme, dağıtım planı hazırlama, tanıtım kampanyası yürütme gibi en az üç konunun uygulanması ile oluşturulabilir. Tutundurma stratejilerinden itme ve çekme stratejilerini, dağıtım stratejilerinden yoğun, seçici ve özel dağıtım stratejilerini bu kapsamda örnek göstermiştir. Pazarlama karması stratejisi her bir bileşen için ayrı ayrı oluşturulan stratejileri içermektedir.

Çavuşgil ve Zou (1994)'a göre uluslararası pazara ihracatla giren firmaların pazarlama karması stratejileri, hedeflerine ulaşabilmesi için etkileşimde olduğu iç ve dış çevre etkenlere cevap verme amacıyla geliştirilmektedir ve geleneksel pazarlama karması bileşenlerinin uluslararası boyutta oluşturulması ve değerlendirilmesidir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 4). Bu kapsamda oluşturulan stratejilerle uluslararası pazarda başarılı olmaya odaklanılmaktadır.

Uluslararası pazarlama karması stratejilerinde pazarlama stratejilerini standartlaştırma ya da uyarılma gibi stratejilerin tek başına kullanılmasının her zaman geçerli olmadığı, ikisi arasında doğru denge kurulması ve karma yaklaşımla strateji oluşturulması gerektiği belirtilmiştir (Schlegelmilch, 2016: 100). Bu nedenle bu çalışmada pazarlama karması stratejileri karma yaklaşımla ele alınmıştır

#### **4.1. Uluslararası Pazarlamada Ürün Stratejileri**

Pazarlama stratejileri oluşturulurken, pazarlama karmasının ve pazarlama planının başlangıç noktasında üretilmiş ya da üretilecek olan mal ve hizmetler yer almaktadır. Ürün ve hizmetler, firmanın pazardaki konumunun belirlenmesinde birincil pazarlama karması bileşenidir (Tek, 1999: 340; Akat, 2004: 89).

Firmaların pazarlama yöneticileri, ürettikleri ürünleri marka, kalite, tasarım, ambalaj, ülke menşei vb. bu tür ürün özelliklerine göre stratejilerle değerlendirirken ülke

özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Uluslararası pazarlama bağlamında, bir firma tüm dünyaya aynı ürünü sunabilirken, marka ismini adapte edebilir, yeni tasarım yapabilir ve farklı düzeylerde özellikler de sunabilir. Ürünün taşınması gereken teknik özellikler de önemlidir ve pazara göre yöneticinin değerlendirmesi gereken bir diğer değişkendir.

Ürün geliştirme stratejileri, yeni ürün geliştirilmesi, mevcut üründe değişiklikler yapılması, yeni kullanım alanları bulunması ve ürün eksiltme çalışmaları olmak üzere dört grupta gerçekleştirilmektedir (Albaum, vd., 2004: 312).

Ürün hatları, uluslararası pazara yönelik ulusal ve uluslararası ürünlerin bileşimini ifade etmektedir. Ürün hatlarıyla farklı nitelikte ürünler oluşturularak farklı müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçları karşılanmaya çalışılır. Farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sunulan ürün çeşidi fazla olduğunda uluslararası pazarda başarı şansı artacaktır (Karafakıoğlu, 2000). Pazara sunulan ürünün tek çeşit ya da ürün hattı karmasıyla sunulması durumunda ise her ürünün niteliklerinin değerlendirilmesi yapılmalıdır. Firmalar, uluslararası pazara yönelik farklı ürün hattı stratejileri geliştirerek rakiplere karşı rekabette öne geçmeyi amaçlamaktadır.

Firmalar ürünlerinin hayat eğrisindeki aşamalarını ve buldukları evreleri belirleyerek stratejiler geliştirmelidir (Karafakıoğlu, 2012: 131). Çünkü bir ülkede olgunluk evresinde olan bir ürün, başka bir ülkede düşüş evresine geçmiş olabilir. Firmaların, faaliyet gösterdikleri her bir ülke ya da ülke grupları için ilgili pazarda ürün hayat eğrisi açısından ürünün bulunduğu aşamayı belli aralıklarla değerlendirmesi ürünün başarıya ulaşmasında önemli olacaktır. Pazarda başarı sağlamış bir ürün için büyüme aşamasında başka bir ürünle pazara yeniden giriş yaparak ürün hattının, ürün karmasının geliştirilmesi uygulanabilecek diğer stratejilerdendir.

#### **4.2. Uluslararası Pazarlamada Fiyatlandırma Stratejileri**

Fiyatlandırma, yurt içi ve yurt dışı pazarda firma karlılığını etkilemesi ve kalite göstergesi olarak değerlendirilmesi açısından önemlidir. Faaliyet gösterilen pazarın genişletilmesi, geliştirilmesi ve daha fazla pazar payı elde edilmesi fiyata bağlı olduğu için doğru fiyatlandırma politikalarının belirlenmesi firma açısından kritik derecede öneme sahiptir. İhale usulü iş sözleşmelerine dayalı madencilik, inşaat vb. alanlarda yanlış fiyat kararı firmanın varlığını tehlikeye sokabilirken, yüksek fiyat ihale kaybına, düşük fiyat ise zarara neden olabilir (Özcan, 2000: 132).

Fiyatlandırma stratejileri açısından uluslararası pazarda standardizasyon ve uyarlama çalışmalarının ihracat fiyatı üzerinde etkisi vardır. Üründe yapılacak uyarlama üretim maliyetlerini artıracaktır (Çavuşgil, ve Zou, 1994) ve bu maliyetler ihracat fiyatına yansiyacaktır. Birden fazla pazarda uyarlanmış bir dizi ürünün yönetilmesi, tek tip bir fiyatlandırma stratejisinin etkinliğini azaltarak fiyatlandırma adaptasyonu ile daha yüksek fiyat kararı alınmasını gerektirebilir.

Fiyatlandırma stratejilerinde bir diğer faktör, firmanın ihracat işlemlerinde hangi para birimini kullanmayı seçtiği ile ilgilidir. Ürün maliyetlerinin yanında, rekabetin derecesi de firmanın ihracat fiyatlandırma kararında önemli bir faktördür (Abratt ve Pitt, 1985). Rekabetin az olduğu sektörlerde ise para birimi seçimi genellikle ihracatçının tercihidir.

Firmalar özellikle rakip firmaların fiyatlarının pazar payını etkilediği durumda rekabetçi fiyatlar sunma eğilimine girmektedir. Pazarda rekabetçi fiyat sunmak için firmanın ürün avantajlarına güvenmesi ve ürün farklılaştırması yapması gerekmektedir (Schlegelmilch, 2016: 119).

Uluslararası fiyatlandırma, yurt dışı pazar koşullarının belirsizlikleri, döviz kuru, rakiplerin fiyatlandırmaları gibi değişkenler nedeniyle karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Bu nedenle pazarda genellikle maliyet artı fiyatlandırma yöntemi tercih edilmektedir. Uluslararası pazara yönelik fiyat belirlemede özel vergiler, gümrük vergileri, dağıtım kanalları ve tutundurma maliyetleri göz önünde bulundurulmalıdır (Mucuk, 1994: 311).

Fiyat belirlemede göz önünde bulundurulması gereken diğer faktörler, sektörün ve ürünün niteliği, pazar çevresi, dağıtım sistemleri, para birimleri arası değer farkları, firmanın uluslararası pazarlama hedefleri, hedef pazarın tamamına ya da tek bir bölümüne girme düşüncesi, pazarın özellikleri, ürünün hayat eğrisinde hangi aşamada olduğu ve pazardaki rekabet durumudur (Bradley, 2005: 321).

Fiyatlandırma stratejilerinden bir diğeri yeni ürünün fiyatlandırmasında kullanılan stratejilerdir. Yeni ürün fiyatlandırması pazarın kaymağını alma ve pazara nüfuz etme/derinlemesine girme stratejileri yanında sunulan yeni ürünün pazarda benzerlerinin olması durumunda kullanılan pazara giriş amaçlı fiyatlandırma olmak üzere üç şekilde oluşturulmaktadır (Hollensen, 2014: 540).

### 4.3. Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Stratejileri

Uluslararası pazara girmeye karar veren işletmeler için bir diğer pazarlama karması stratejisi dağıtım stratejisidir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması yanında, üretilen ürün ve hizmetlerin istenilen yer, zaman ve kalite koşullarında ulaştırılması dağıtım aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İhracat firmaları için başarıya ulaşma ve müşterinin satın alma davranışının devamlılığı için hedef pazara uygun dağıtım stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir.

Dağıtım stratejisi kavramı; ürünlerin pazara ulaştırılmasında dağıtım kanalında yer alan acente/distribütör, satış temsilcisi, tüccar gibi kullanılan araçların desteklenmesi, iyi ilişkiler kurulması, dağıtım kanalı kararının verilmesi, araçlarla yada doğrudan alıcıya gerçekleştirilen dağıtım faaliyetlerinde zamanında teslim özen gösterilmesi, satış teslim koşullarının belirlenmesi, ürün tesliminde güvenilirliğin sağlanması, fiziksel dağıtımda depolama sistemlerinin vb. gibi gerekli düzenlemelere yer verilmesi, ülkelere göre dağıtım faaliyetlerinin uyarlanması gibi faktörleri içermektedir.

Çok az sayıda firma, yer ve zaman hizmetlerini bağımsız olarak sunabilmektedir ve genellikle araçlara güvenmek zorundadır. Dağıtımçıların yanı sıra dağıtımda yer alan özel kuruluşlar da, dağıtım kanalı boyunca malzeme, personel ve bilgilerin düzenli bir şekilde temin edilmesini ve aktarılmasını sağlamaktadır. Dağıtım kanallarında yer alan bu aktörler, tedarikçilerin, üreticilerin ve son müşterilerin etkileşimleriyle tedarik ve talebin eşleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Schlegelmilch, 2016: 129).

Koh ve Robicheaux (1988)'ın ABD firmaları üzerinde gerçekleştirdiği ve ihracat pazarlaması stratejilerinin ihracat performansına etkisini incelediği çalışmada, dağıtım kanalı stratejilerine yönelik, uluslararası pazardaki aracı ve distribütörlerle ilişkinin derecesi, desteklenme düzeyleri, doğrudan ya da dolaylı ihracat dağıtımını gerçekleştirme gibi stratejileri ele almıştır (Yücel, 2006: 27).

Firmaların uluslararası pazara yönelik oluşturacağı dağıtım kanalları stratejik kararları, faaliyetlerin başarıya ulaşmasında en önemli faktörler arasındadır. Uluslararası pazara ilişkin stratejilerin oluşturulmasında etkili olacak dağıtım kanalları stratejik kararları içsel ve dışsal karar faktörleri olmak üzere iki aşamada ele alınmaktadır (Hollensen,2014: 571). Bu faktörler Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Dağıtım Kanalları Stratejik Kararları

Kaynak. Hollensen, 2014: 571

Dağıtım kanalı kararlarında etkili olan dışsal faktörler; müşteri özellikleri, ürün niteliği, talebin niteliği, rekabet durumu ve yasal düzenlemelerle yerel işletme uygulamalarıdır.

İçsel faktörlerden kanal yapısına ilişkin kararlar; dağıtım kanallarının işlevlerinin belirlenmesi, kanalın tasarımı, kanalın uzunluğu, dağıtım türünün hangi türde olacağı, nasıl uygulanacağı ve kapsamını içerirken, kanal kontrol ve yönetim kararları kullanılacak araçların seçimi, sözleşme içerikleri, araçların motive edilmesi, kontrolü gibi unsurları içermektedir. Lojistik yönetime ilişkin kararlar ise fiziksel dağıtım kararları, kullanılması düşünülen ulaşım aracının belirlenmesi, ürün stok durumlarının incelenmesi, ürünün taşınması, nakliyat işlemleri, fabrika yerleri ile depo yerleri ve tiplerinin belirlenmesi gibi kararları ifade etmektedir.

#### 4.4. Uluslararası Pazarlamada Tutundurma Stratejileri

Uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejileri oluşturmadaki önemli etkenlerden biri de tutundurma stratejilerinin belirlenmesidir. Uluslararası pazara giriş

yapan ürünün pazarda doğru stratejilerle tanıtımı yapılarak tutundurulması sağlanmalıdır. İhracat firmalarının düzenli ve planlı şekilde oluşturdukları tutundurma faaliyetleri ürün tanıtım amacı yanında satışı artırma amacı da taşıdığından ihracat performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Yoğun rekabetin yaşandığı hedef ülke pazarlarında yer edinmeyi amaçlayan ihracatçı firmalar için tutundurma faaliyetlerinin önemi artmaktadır. Pazara ilk defa giren firmaların, tüketicilere ve endüstriyel firmalara ürün hakkında bilgilendirme yapması, tanıtması gerekmektedir. Tutundurma faaliyetlerinin bir diğer amacı satış çabalarını arttırmaya yönelik olmasıdır (Topoğlu, 2009: 45). Gerekli tutundurma faaliyetlerinin sürekli ve planlı şekilde yapılması durumunda ihracat ürünlerinin hedef ülke pazarında yer edinmesi, satışların artırılması ve firma pazar payının artırılması amaçlanmaktadır (Yücel, 2006).

Tutundurma stratejileri ve ihracat performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda; ihracatçı firmaların hedef pazar ülkedeki müşterileri ziyaret etme ve ürün kataloğu, numune ya da hediye gönderme gibi satış promosyonları yaklaşımlarının satışları artırmak ve ihracat performansını artırmak amacıyla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Hoang, 1998; Leonidou vd., 2002). Tutundurma araçlarından satış promosyonları yanında fuarlara katılım, halkla ilişkiler, reklam gibi diğer unsurların da ülke özelliklerine göre düzenlemeler yapılarak gerçekleştirilmesi durumunda ihracat başarısı artacaktır.

Tutundurma faaliyetlerinde firmanın markasını da etkin şekilde yönetmesi, pazarda tutunmasını sağlaması gerekmektedir. Markanın pazara yeni girmesi halinde ilk amaç, belli bir marka farkındalığı seviyesine ulaşmaktır. Marka pazarda zaten biliniyorsa ve belli bir farkındalık düzeyine ulaşmışsa, mevcut marka bilgisini istenen marka bilgisine dönüştürmek için farklı iletişim araçları kullanılacaktır (Schlegelmilch, 2016: 153). Firma imajı da tutundurma çabaları arasında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsurdur. Olumlu firma imajına, itibara ve üne sahip firmaların ihracat faaliyetlerinde başarıya ulaşma olasılığı daha yüksek olacaktır. Aynı zamanda olumlu imaj ve itibarın zarar görmemesi ve korunması için firmaların ayrıca çaba göstermesi gerekmektedir.

Uluslararası pazarda faaliyet gösteren ihracat firmalarının tutundurmaya yönelik stratejik kararları aşağıda gösterildiği sırayla gerçekleştirilmelidir (Yükselen, 2006: 298). Her bir stratejik karar aşamasında uluslararası pazara yönelik ihracat planlaması, hedef

pazarın özellikleri ve rekabet durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu aşamalar;

- Hedef ülke pazarının belirlenmesi,
- Pazara yönelik tutundurma amaçlarının belirlenmesi,
- Mesaj kararının hazırlanması,
- Tutundurma iletişim kanalı araçlarının seçilmesi,
- Tutundurma bütçe planının hazırlanması ve kanallara paylaşılması
- Bütçe planına göre seçilen iletişim kanalı aracının oluşturulması
- Gerçekleştirilen tutundurma faaliyetlerinin sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Bütünsel pazarlama yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve koordinasyonun sağlanması aşamalarından oluşmaktadır.

## **5. PORTER ELMAS MODELİ BOYUTLARININ ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINA ETKİSİ**

Uluslararası ürün stratejileri oluşturulurken, bir ürün veya hizmet üretiminde, faktör koşullarını içeren ve üretim faktörleri olarak ifade edilen arazi, emek, sermaye, altyapı ve doğal kaynakları içeren gerekli kaynaklara veya girdilere başvurulmaktadır (Porter 1990: 74-78; Kincaid, 2005: 15). Bu nedenle, üretim faktörlerinin durumu belirli bir endüstrideki firmaların pazarlama karması stratejileri oluşturmasında önemli bir etkidir.

Talep koşulları açısından değerlendirildiğinde, ürün talepleri, üretimi önemli derecede şekillendirmektedir. Örneğin, Japon otomobillerinin ABD'deki yerel araç üretimine üstünlük sağlaması, ABD'de yurt içi müşteri taleplerinin düşük maliyetli ve enerji verimliliği yüksek otomobiller üretme talebine neden olmuştur (Wang, 2010: 55). Tüketici taleplerinin karşılanmasına yönelik rekabet, firmaların ürün geliştirme ve maliyetleri azaltma konularında yeni teknikler kullanmasına neden olmuş ve talepteki değişimlerin üretime yansımaları sağlanmıştır (Ayyıldız, 1996: 40). Bir ülkede yurt içi müşteri talebinin fazla olması, yüksek kaliteli ürünlerin yenilenmesi yoluyla sektördeki firmaların rekabet güçlerini sürekli iyileştirme baskısını artıracaktır (Kokonya, 2014: 14). Görüldüğü gibi yurt içi talep durumu firmanın uluslararası pazara yönelik pazarlama karması stratejilerini de dolaylı olarak etkilemektedir.



Firmalar arasındaki değişim, destek ve paylaşım faaliyetleri, yeni fırsatların algılanmasını artırmak, endüstride üretim akışını kolaylaştırmak ve genellikle rekabete yönelik yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmaya yardım etmektedir. Aynı zamanda, endüstriler arası ilişkiler tamamlayıcı ürün veya hizmetler talebini de beraberinde getirmektedir. Bir endüstrideki uluslararası başarı aynı zamanda tamamlayıcı ürün ve hizmetlere olan talebi de artıracaktır (Jasson, 2009: 63). Bu süreç uluslararası pazarlama karması stratejilerinin ilgili ve destekleyici endüstrilerle birlikte oluşturulması ve geliştirilmesi durumunda firmaların daha başarılı olacağını ve rekabet avantajı sağlanacağını göstermektedir.

Firma stratejisi, yapısı ve yurtiçi rekabet, yerel firmalara maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin ve hizmetin iyileştirilmesi, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, ürün ve hizmetlerin etkin şekilde pazarlanması konusunda baskılar yaratabilir (Kincaid, 2005: 19). Yerel rekabet, aynı sektördeki firmaları ürün kalitesini yükseltmek ve işletme maliyetlerini düşürmek, yeni ürün geliştirmeye yatırım yapmak ve ürün ve hizmetlerini etkili bir şekilde pazarlamak için teşvik etmektedir (Wang, 2010: 56).

Porter'a (1990) göre hükümetin ülkelerin faktör koşullarından üretim faktörleri yaratma üzerindeki etkileri, eğitim ve öğretim, bilim ve teknoloji, altyapı, sermaye, bilgi ve doğrudan sübvansiyonların iyileştirilmesi üzerinde ortaya çıkmaktadır (Astarlıoğlu, 2013: 37). Talep koşullarıyla ilgili olarak hükümet, ürün ve süreçler üzerindeki düzenlemeler, erken veya ileri düzey talebin teşvik edilmesi, teknik standartlar, alıcı endüstrisinin yapısını iyileştirmek yoluyla ulusal rekabet avantajı kazanılmasında etkili olabilir. Hükümet tarafından ilgili ve destekleyici endüstrilere ilişkin medyaya, kümelenme oluşumuna ve bölgesel gruplara yönelik politikalar geliştirilebilir. Hükümetlerin ürün standartlarını ve düzenlemelerini belirlemesi de yine ilgili ve destekleyici endüstrileri etkileyecektir. Hükümet, firma yapısı, stratejisi ve yerel rekabeti için ise uygun ticaret politikaları vasıtasıyla, ülke içinde yabancı yatırım atmosferini destekleyerek, çalışanların bireysel hedefleri ve firma hedeflerini etkilemek suretiyle ulusal rekabeti iyileştirerek, firmaların uygun strateji ve yapılarıyla uluslararasılaşması yolunda yeni işler kurmasına olanak tanımaktadır. Hükümet ayrıca, sermaye piyasası düzenlemesi, vergi politikası ve antitröst yasası gibi araçlarla firma stratejisini, yapısını ve rekabeti de etkileyebilir (Porter, 1990: 681). Hükümetin bu tür kapsamlı etkilerini gösterdiği çok yönlü etkileşim, uluslararası pazarlama karmasının tümü üzerinde de etkiye sahiptir.

Şans faktörü açısından bir örnek ile değerlendirildiğinde, gemi talebinde yaşanan dalgalanmalar, Kore'nin Japonya'ya karşı gemi inşaa endüstrisine girmesine fırsat sağlamıştır. Batı ülkelerinin Japonya ve Hong Kong gibi ülkelerden hazır giyim ithalatına kota koymaları Singapur'da konfeksiyon endüstrisinin gelişimine imkan sağlamıştır (Yiğit, 2008: 90). Görüldüğü gibi şans olaylarını iyi değerlendiren ve fırsata çeviren, uluslararası pazarlama karması stratejilerini bu yönde şekillendiren ülkeler pazarda daha başarılı olmaktadır.

## **6. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINA ETKİSİ**

Dijital dönüşüm, ürün ve hizmetlerde yeni değer önermelerine, müşterilere ürün veya hizmetlerin sunumu ve teslimatı açısından farklı etkileşim yollarının kullanılmasına ve yeni organizasyon biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Rouse, 2005). Dijital dönüşüm zorluğu ve faaliyet gösterdikleri endüstrilerinde rekabet gücünü koruma ihtiyacıyla karşı karşıya kalan işletme liderleri, dijital dönüşümün etkilerini benimseyen ve daha iyi operasyonel performans sağlayan stratejiler geliştirmeli ve yürütmelidir.

Dijital teknolojideki gelişmelerin pazarlama stratejilerini nasıl şekillendirdiği ise firmalar için merak konusudur. Uluslararası pazara yönelik faaliyet gösteren ihracatçı firmaların bu süreçte pazarlama faaliyetlerinde dijital dönüşüm çabalarına yer vermesi ve dijitalleşmenin etkisinde olan endüstriyel ve nihai alıcılara çağa uygun nitelikte ürün, hizmet sunumu gerçekleştirmesi faaliyetlerin başarıya ulaşmasında hayati önem taşımaktadır.

Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesinin bilgi iletişim teknolojileri temelinde değerlendirildiği bir çalışmada, bu teknolojileri en iyi şekilde kullanan firmaların yeni pazar fırsatları yakalayabileceği, müşterilerle ilgili daha çok ve yeni bilgiler elde edebileceği ve yeni ürün geliştirme süreçlerini daha etkin şekilde gerçekleştirebildikleri belirtilmiştir (Neirotti vd., 2008; Setia vd., 2013).

Üretim açısından ele alındığında üretim süreçlerindeki dijitalleşmeyi kullanmayı ifade eden akıllı fabrikalar, robotlar, yapay zeka, yüksek teknolojili sensörler, bulut bilişim (verilerin bilgisayarda bulut adı verilen dosyalarda saklanması), nesnelerin interneti (cihazların ağlar üzerinden birbirine bağlanması), veri analitiği (büyük verinin anlamlandırılması), dijital üretim gibi dijital teknolojideki yeniliklerin ve inovasyon gelişmelerinin kullanımıyla desteklenmektedir. Değer zinciri boyunca bu uygulamaların kullanılmasıyla birlikte hizmet olarak sunulan yazılımlar, diğer yeni pazarlama

yöntemleri (dijital pazarlama, sosyal medya pazarlama, konum bazlı pazarlama vb.), mobil cihazlar (akıllı telefon, tablet, giyilebilir cihaz vb.), motorlu taşıtları yönlendirmek için kullanılan navigasyon, sürüş paylaşım uygulamaları, teslimat hizmetleri ve taşımada kullanılan otonom araçlar gibi platformlar birçok ülkede birçok firma tarafından paylaşılan, birlikte kullanılan küresel değer zincirinin öğelerini oluşturmaktadır (Geissbauer, Vedsø ve Schrauf, 2016). Bu uygulamalara ek olarak, arttırılmış gerçeklik, simülasyon teknikleri, blockchain teknolojisi ve 3D yazıcılar gibi teknolojiler de kullanılan diğer dijital teknolojilerdir. Bu tür teknolojiler, uluslararası pazarda faaliyet gösteren ihracatçı firmalara, pazara yönelik ürün ve hizmetler için geliştirdikleri pazarlama karması stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve faaliyetlerinde dijital dönüşümü içeren yeni uygulamalara yer vermelerini gerektirmektedir.

Porter ve Heppelman (2015) tarafından gerçekleştirilen akıllı ve birbirine bağlı ürünlerin yeni bir değer yaratma dalgası oluşturması ve bu tür ürünlerin rekabet ve firma yapısı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, akıllı ve birbirine bağlı ürünlerin değer zincirini tamamen dönüştürmesi nedeniyle firmaların sektörlerini yeniden tanımlamaya ve yaptıkları tüm faaliyetleri yeniden düşünmeye ve ürün geliştirme, üretim, pazarlama-satış ve satış sonrası hizmetlerle ilgili stratejilerini yeniden gözden geçirmeye ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir (Porter ve Heppelman, 2015).

Infomentum danışmanlık şirketi tarafından 1000 ofis çalışanı üzerinde gerçekleştirilen, Beyond Digital İngiltere araştırmasından elde edilen sonuçlar (Infomentum, 2016: 5-10) uluslararası pazarda başarıyı hedefleyen ihracatçı firmalara pazarlama karması stratejilerinin geliştirilmesi ve dijital dönüşüm ve teknolojilerin etkilerinin yeniden gözden geçirilmesinde önemli ipuçları sunmaktadır.

Katılımcıların beşte biri, önümüzdeki beş yıl boyunca işletmelerde ürün, mal ve hizmet alım satım sürecine dahil edilen Bitcoin gibi dijital ödeme yöntemlerini görmeyi beklediğini belirtmiştir (Infomentum, 2016: 9). Yeni teknolojiler, tüketicilerin ürünleri satın alma ve markalarla etkileşim kurma biçimlerinde de devrim yaratacaktır. Araştırmaya katılanların %16'sı, 3D yazıcılarla ürün baskılarının gerçekleştirilmesinin mümkün olacağını düşünürken, %15'i, dijitalleşmiş şekilde, satın almadan önce deneme hizmeti gibi alıcıyı satın alma yolculuğuna götüren arttırılmış gerçeklik uygulamalarını görmek istediğini belirtmiştir. Çalışanların %14'ü 2020 yılında dağıtım süreçlerinde drone teslimatlarını, %5'i ise fiyatlandırmada blockchain teknolojileri içeren dijital para

birimlerini görmeyi beklediğini ifade etmiştir (Infomentum, 2016: 12).

Dijitalleşmenin pazarlama iletişim çabalarına etkisiyle birlikte, tüketici ve firma arasındaki iletişim monologdan diyaloga dönüşmüş, tüketici ve firma etkileşimleriyle çift yönlü iletişim mümkün hale gelmiştir (Merisavo, 2008: 18). İşletmeden işletmeye (B2B) faaliyet gösteren endüstriyel alıcı ve satıcı firmalar arasındaki süreçlerde de dijital, sosyal medya ve mobil pazarlama kullanımları mevcuttur. Bu tür uygulamalar ürün hakkında endüstriyel bilgiye ulaşma, ürün tanıtımı yapma, satış gerçekleştirme ve firma marka imajını güçlendirme amaçlı kullanılabilir (Järvinen, vd., 2012; Strong ve Bolat, 2016). Endüstriyel satın almada, bilgi araştırması, alıcının, satın alma kararına ilişkin tüm ilgili bilgi kaynaklarını elde etmek amacıyla, genellikle farklı kaynaklardan gelen verilerin dikkate alınmasını içeren eylemlerdir (Bunn ve Clopton, 1993).

Sensörler aracılığıyla müşterilerden elde edilen verilerin analizi incelenerek en doğru fiyatlandırmanın yapılmasına ve tüketicilerin de akıllı cihazlar sayesinde en hesaplı ürünleri seçebilmesine olanak sağlanmaktadır (Bayuk ve Öz, 2017).

Dijitalleşmenin ve dijital dönüşümlerin pazarlama karması unsurlarından fiyat üzerine etkisi olan bir diğer teknoloji dijital para birimi Blockchain teknolojisidir. Bu teknoloji uygulamaya geçirilerek ortaya çıkarılan ilk teknoloji Bitcoin teknolojisidir ve karşılıklı mesajlaşmaya imkân sağlayan e-posta hizmetleri gibi karşılıklı finansal işlemleri mümkün kılınmaktadır. Blockchain teknolojisiyle, finansal işlem gerçekleştirecek her iki taraf için sanal para biriminin oluşturulması, işlemlerin onaylanması ve mülkiyetin aktarılmasına dayalı ve işlemlerin kayıt defteri niteliğinde sistemde kayıt altına alınması, oluşturulan sözleşmelerin dijital koda indirgenerek paylaşılan verilere dönüştürülmesi, gerektiğinde silinmesi ve değiştirilmesi yapılarak, avukat, broker veya bankacı gibi araçlara gerek kalmadan taraflar arasında finansal işlemler gerçekleştirilmektedir (Iansiti ve Lakhani, 2017). Uluslararası çapta faaliyet gösteren firmalar için blockchain büyük potansiyel taşımaktadır.

Dönüşümün dağıtım stratejilerine etkisi incelendiğinde, dağıtım süreci boyunca gerçekleştirilecek faaliyetlerde ağa bağlı araçlar sayesinde depolama, taşıma, stok durumları, boşaltma gibi faaliyetler adım adım izlenmektedir. Dolayısıyla ürünün taşınmasında izleme ve takip hızı, güvenli ve öngörülür şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Muradoğlu, 2015). Amazon'un ürün taşıma, yükleme ve boşaltma işlemlerinde robotları kullanması bu duruma örnek gösterilebilir. Yine ağa bağlı araçlardan elde edilen verilerin

analizi sonucunda tutundurma faaliyetleri etkin şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Dijital dönüşüm tedarik zincirleri ve lojistik endüstrisini hızlı bir değişim içerisine sokmuştur. Dijital tedarik zinciri sürecinde kullanılabilecek dijital teknolojiler, Artırılmış Gerçeklik, Büyük Veri, Bulut Çözümler, Robotik sistemler, Sensör Teknolojileri, Omni Kanallar, Nesnelerin İnterneti, Sürücüsüz Araçlar, İnsansız Hava Aracı gibi teknolojik araçlardır (Büyükoçkan ve Göçer, 2018: 158-159). Bu teknolojiler tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında farklı şekillerde kullanılmaktadır ve taşıma, depolama, stok yönetimi gibi alanlarda önemli faydalar sağlamaktadır.

Görüldüğü gibi farklı dijital teknolojiler üretimden satış sonrası hizmete kadar tüm süreçlerde firmalara önemli katkılar sağlamaktadır. Firmaların bu süreçte mevcut işletme süreçlerini dijital dönüşüme uyum sağlayacak şekilde dönüştürmeleri, sunulan fırsatlardan yararlanma imkânı sunacaktır.

## **7. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

### **7. 1. Araştırma Amaç ve Önemi**

Bu çalışma ihracatçı firmaların rekabetçi bir dünya ekonomisinde başarılı olma potansiyelini ifade eden Porter elmas modeli boyutlarının ve dijital çağ olarak adlandırılan yeni dönemde dijital dönüşümü gerçekleştirmenin, uluslararası pazarlama karması stratejilerine etkisi incelenmeye çalışılmaktadır. Yerel koşullar açısından rekabet unsurlarının pazarlama stratejileri geliştirmede ne yönde etkili olduğunun belirlenmesi ve pazarlamada dijital dönüşüm teknolojilerin etkisinin incelenmesi de çalışmanın değişen dünya düzeninde dijitalleşme etkisini ortaya koyma amacını taşımaktadır.

Çalışmanın, uluslararası pazarlama karması stratejilerinin geliştirilmesinde etkisi olduğu düşünülen unsurların belirlenmesinin ihracat firmalarının yöneticilerine, yerel rekabet unsurlarından yararlanma ve değerlendirmeye yönelik farkındalık sağlamak, dijital dönüşüm çabalarını gerçekleştirme ve yönetme sürecine katkı sunmak, daha iyi ihracat performansı elde etmek, pazarlama karması stratejilerini gerekirse yeniden düzenlemek, hükümete ise yerel koşullardan daha fazla yararlanmaya yönelik çalışmalar yürütmek, ihracat politikaları ve teşvikleri buna göre tasarlanmasına yardımcı olmak açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ihracatçı firmalara uluslararası pazarlama faaliyetleri için stratejik bir pazarlama yol haritası uygulanmasına yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır. Değişen dünya düzeninde dijital teknolojilerin

pazarlamada kullanım alanlarının ifade edilmesinin firma kaynaklarının ve yöneticilerinin yetkinlik düzeylerin yeniden incelenmesinde ve geleceğe dönük politikalar geliştirmede yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## **7.2. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmaya veri sağlamak amacıyla veri toplama aracı olarak anket tercih edilmiştir. Veri toplama süreci online ve yüz yüze olmak üzere iki ayrı platformda gerçekleştirilmiştir.

Anket formunda yer verilen likert tipi ölçeklerden uluslararası pazarlama karması stratejileri ölçeği için, Lu Hua (1991), Samiee ve Roth (1992), Nguyen (2000), Lages ve Montgomery, (2001), Park (2006), Yükselen (1996), De Luz (1993)'un çalışmalarındaki ifadeler birleştirilerek kullanılmıştır. Ölçek 1=Hiç önemli değil, 5=Çok önemli şeklinde değerlendirilmektedir. Porter elmas modeli boyutları ölçeği için Fathi ve Ahmadian (2016)'ın farklı çalışmalara elde ederek oluşturduğu çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır ve bazı ifadeler araştırmacı tarafından eklenmiştir. 5'li Likert tipindeki ölçek 1=Çok zayıf, 5=Çok iyi şeklinde derecelendirilmiştir. Son olarak dijital dönüşüm ölçeği için ise Nadeem vd., (2018) tarafından farklı çalışmalara dayandırarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert tipindeki ölçek 1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırma anket formunda yer verilen ölçeklerin İngilizce olmaları nedeniyle Türkçe'ye çevrilme sürecinde çeviri-tersine çeviri yöntemiyle hedef ve kaynak dili iyi bilen bir okutman ve bir akademisyen tarafından birbirinden bağımsız olarak çeviriler yapılmış ve karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan metin ile orijinal metnin yakın ifadeler taşıdıkları belirlenmiştir.

## **7.3. Örneklem Süreci ve Veri Toplama**

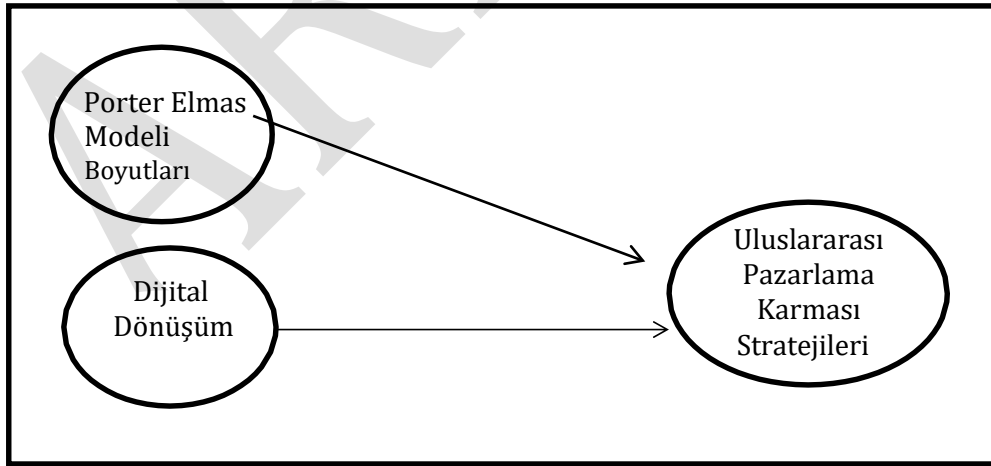
Çalışmanın ana kütlesi Türkiye'den ihracat faaliyeti gerçekleştiren firmaların yöneticilerinden oluşmaktadır. Ana kütlemin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden araştırmacının yargılarına göre kendisi tarafından belirlenen uygun nitelikteki her katılımcının örnekleme dahil edildiği yargısal örnekleme ve araştırmaya katılımı muhtemel her katılımcının bir başka muhtemel katılımcıya anketi yönlendirmesinin istenmesi şeklinde kartopu gibi veri kümesini artırmaya yönelik kartopu örnekleme

yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara ulaşmada sektör fark etmeksizin Türkiye İhracatçılar Meclisi aracılığıyla ihracatçı firmaların ihracat kararlarında yetkin kişilerin mail adreslerinin yer aldığı mail listesi havuzu üzerinden araştırmaya veri sağlanmaya çalışılmıştır. Oluşturulan online anket formu bu mail adreslerine yönlendirilmiştir. Bazı firmalar için ise mail geri dönüşlerinde görüşme talep edilmesi nedeniyle randevular oluşturulup görüşmeler sonucu firma yöneticilerine yüzyüze anket formu yöneltilmiştir. Yaklaşık 1296 yöneticiye yönlendirilen anketlerden 56 yüzyüze anket, 476 online anket olmak üzere toplamda 532 katılımcıya ait anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %41 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Bryman ve Cramer (2001)'in çalışmasında belirttiği gibi kullanılan ölçek ifadeleri sayısının 5 ya da 10 katı olmasının yeterli olacağına dayanarak, ulaşılabilen 532 katılımcıya ait veriler yeterli bulunmuş ve çalışmaya dahil edilmiştir. Eksik doldurulan ve outlier analizinde örnekleme uç değer olarak yer alan katılımcı verileri çıkarıldığında 520 katılımcıya ait verilerle analize devam edilmiştir.

#### 7.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Literatürden elde edilen bilgiler ve çalışmanın literatür kısmında değişkenler arası ilişkileri ifade eden bilgiler ışığında araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 3. Araştırma Modeli

**H<sub>1</sub>:** Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin (a), talep koşullarının (b), ilgili ve destekleyici endüstrilerin (c), faktör koşullarının (d), hükümetin(e) ve şans faktörünün(f) uluslararası pazarlama karması stratejilerinden ürün

(1), fiyat (2), dağıtım (3) ve tutundurma (4) üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Dijital dönüşümün (a), uluslararası pazarlama karması stratejilerinden ürün (1), fiyat (2), dağıtım (3) ve tutundurma (4) üzerinde etkisi vardır.

## **7.5. Veri Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 21 ve AMOS 21 istatistik programları kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ölçek faktör yapılarının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi, ölçek güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik testi, geçerliliğin belirlenmesi için yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği ve ayrışım (diskriminant) geçerliliği, Porter elmas modeli boyutlarının ve dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisinin incelenmesi için yapısal eşitlik yol analizi kullanılmıştır.

### **7.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Yapısal eşitlik modeli oluşturularak yapılan analizlerde ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki ayrı model oluşturulmakta ve her ayrı model için uyum indeksi değerleri incelenmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmasının nedeni oluşan faktör yapılarının ölçüm modelinde doğrulanması gerekliliğidir ve yapı geçerliliğinin incelenmesidir. Ölçüm modeli ve yapısal modelden elde edilen sonuçların anlamlılığının değerlendirilmesinde belli uyum indeksi değerleri kullanılmaktadır. Literatürde  $X^2/df$ , GFI, AGFI, CFI, RMSEA gibi değerlerin çoğunlukla kullanıldığı belirlenmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 1984; Meydan ve Şeşen, 2011).

Uyum indeksi değerleri belirtilen değer aralıklarında yer almaması durumunda bazı ifadeler arası yüksek kovaryansa sahip hata terimleri arasında bağlantı kurulması, bazı ifadelerin çıkarılması gibi belli uyum iyileştirme uygulamalarıyla değerlerin belirtilen aralıklarda olması sağlanmaktadır (Özkoç, 2018: 176). Uyum indeksi değerlerinin uygun aralıkta olmaması sonucu hata terimleri arası kovaryanslar oluşturularak uyum indeksi değerlerinin uygun aralıkta yer alması sağlanmıştır. Her bir ölçek için elde edilen uyum indeksi değerleri ve olması gereken değer aralıkları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Porter elmas modeli ölçeği, dijital dönüşüm ölçeği ve uluslararası pazarlama karması stratejileri ölçeği için gerçekleştirilen birinci düzey faktör analizi sonuçlarında Tablo 1’de görüldüğü gibi yeniden incelenen uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 1.** Ölçeklerin Uyum İndeksi Değerleri

Boyutlar	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Porter Elmas Modeli Boyutları	3,34	0,86	0,83	0,96	0,06
Dijital Dönüşüm	2,16	0,93	0,93	0,98	0,03
Uluslararası Pazarlama Karması Stratejileri	3,26	0,87	0,85	0,95	0,07
Uyum Derecesi	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1984, Meydan ve Şeşen, 2011.

Yapısal eşitlik modellerinin ilk aşaması olan ölçüm modellerinde araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısı doğrulanarak, oluşan ölçek faktör yapılarının geçerliliği incelenmiştir.

### 7.5.2. Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen ölçek faktör yapılarının güvenilirliğinin belirlenmesinde güvenilirlik testi Cronbach Alpha değeri kullanılmaktadır. Bu değer 0,70 ve üzeri elde edilmesi güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir (Altunışık vd., 2012). Ölçek geçerliliğinin incelenmesinde ise ölçek yapısı ve alt boyutları için yapı geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan birleşim ve ayrışım geçerlilik değerleri kullanılmaktadır (Chin, Gopal ve Salisbury,1997). Birleşim geçerlilik (composite) değerinin 0,70 ve üzeri çıkması yeterli görülürken, ayrışım/diskriminant (discriminant) geçerlilik değerinin 0,50'den fazla olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker,1981).

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Boyutlar	Cronbach Alfa	CR	AVE
Ürün Stratejileri	0,811	0,872	0,701
Tutundurma Stratejileri	0,855	0,851	0,722
Dağıtım Stratejileri	0,737	0,741	0,657
Fiyat Stratejileri	0,772	0,723	0,638
Boyutlar		CR	AVE
Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabeti	0,875	0,861	0,771
Talep Koşulları	0,917	0,823	0,655
İlgili ve Destekleyici Endüstriler	0,895	0,846	0,763

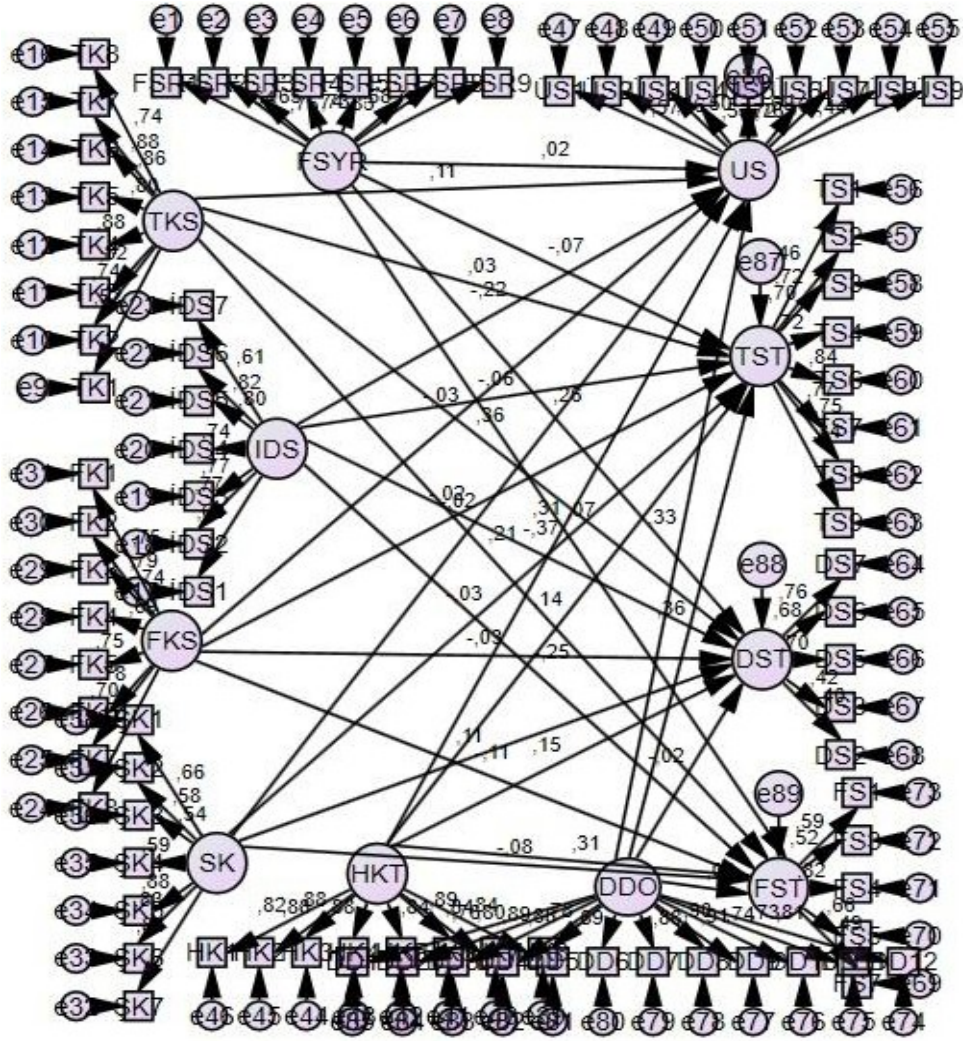
Faktör Koşulları	0,887	0,833	0,654
Şans Faktörü	0,869	0,797	0,618
Hükümet	0,906	0,814	0,637
Boyutlar		CR	AVE
Dijital Dönüşüm	0,954	0,904	0,731

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre faktör yapılarının doğrulanması sonrası gerçekleştirilen ölçek geçerlilik test sonuçlarını gösteren Tablo 2 incelendiğinde tüm ölçek alt boyutları için Cronbach alfa değerlerinin 0,70 ve çıkması güvenilirliğin sağlandığını, birleşim geçerlilik değerlerinin 0,70 ve üzeri, ayrışım geçerliliği değerlerinin ise 0,50 üzeri çıkması geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

### **7.5.3. Yapısal Model Hipotez Test Sonuçları**

Yapısal eşitlik modeli oluşturularak yapılan analizlerde ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve faktör yapılarının doğrulanması için kullanılırken, yapısal model ise oluşturulan hipotezlere yönelik modelin test sonuçlarını içermektedir ve modelin de uyum indeksi değerleri incelenmektedir.

Yapısal eşitlik çalışmaları, eldeki veri ile araştırmacının oluşturduğu ilişki ağını eşleştirmek ve bunların birbiriyle ne ölçüde uyduğunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her bir yapısal eşitlik modeli çalışması, arkasında sağlam bir teorik altyapının yer aldığı bir kavramsal model gerektirmektedir. Yapısal eşitlik analizinin temel amacı, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin eldeki veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemektir (Şimşek, 2007: 1-3). Araştırma modelinden hareketle oluşturulan yapısal model uyum indeksi değerleri ve analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4. Porter Elmas Model Boyutları ve Dijital Dönüşümün Uluslararası Pazarlama Karmaşı Stratejilerine Etkisi Yapısal Model Gösterimi

Tablo 3. Yapısal Model Uyum İndeksi Değerleri

Boyutlar	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Yapısal Model	2,41	0,89	0,87	0,96	0,05
Uyum Derecesi	X <sup>2</sup> /df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
İyi	≤3	≥0,90	≥ 0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir	≤4-5	0,89-0,85	0,89-0,80	≥0,95	0,06-0,08

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1984, Meydan ve Şeşen, 2011.

Porter elmas modeli boyutlarının ve dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karmaşı stratejileri üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik oluşturulan yapısal model için bazı hata terimleri arası kovaryans oluşturularak iyileştirmeler yapılmış ve Tablo 3’de görüldüğü gibi uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir aralığa gelmesi

sağlanmıştır. Uyum indeksi değerlerinin tümünün olması gereken aralıkta yer alması sonucu yol analizindeki standardize regresyon tahmin katsayıları yorumlanmıştır.

**Tablo 4.** Porter Elmas Model Boyutları ve Dijital Dönüşümün Uluslararası Pazarlama Karması Stratejilerine Etkisi Yol Analizi Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Tahmin	Std.Hata	t	P	Hipotez Sonuç
US <--- FSYR	,021	,044	,474	,635	RED
TST <--- FSYR	-,062	,040	-1,550	,121	RED
DST <--- FSYR	,387	,072	5,374	***	KABUL
FST <--- FSYR	,167	,046	2,446	***	KABUL
US <--- TKS	,117	,049	2,363	***	KABUL
TST <--- TKS	,028	,044	,635	,525	RED
DST <--- TKS	,616	,090	6,855	***	KABUL
FST <--- TKS	,231	,057	4,075	***	KABUL
US <--- IDS	,164	,036	4,600	***	KABUL
TST <--- IDS	,042	,030	1,383	,167	RED
DST <--- IDS	,425	,057	7,479	***	KABUL
FST <--- IDS	,183	,039	4,699	***	KABUL
US <--- FKS	,022	,037	,590	,555	RED
TST <--- FKS	,018	,034	-,526	,599	RED
DST <--- FKS	,035	,058	-,604	,546	RED
FST <--- FKS	,091	,040	2,271	***	KABUL
US <--- SK	-,012	,024	-,520	,603	RED
TST <--- SK	-,014	,021	-,670	,503	RED
DST <--- SK	,092	,037	2,521	***	KABUL
FST <--- SK	,142	,025	1,696	***	KABUL
US <--- HKT	,140	,022	6,456	***	KABUL
TST <--- HKT	,157	,018	3,135	***	KABUL
DST <--- HKT	,104	,030	3,484	***	KABUL
FST <--- HKT	,138	,024	5,850	***	KABUL
US <--- DDO	,214	,032	6,714	***	KABUL
TST <--- DDO	,149	,032	6,554	***	KABUL
DST <--- DDO	,249	,029	1,689	***	KABUL
FST <--- DDO	-,015	,043	-,350	,726	RED

Tablo 4’de görüldüğü gibi Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin uluslararası pazarlama karması stratejilerinden dağıtım stratejisi üzerinde %38,7, fiyat stratejisi üzerinde %16,7 etkisi olduğu, talep koşullarının ürün stratejileri üzerinde %11,7, dağıtım stratejileri üzerinde %61,6, fiyat stratejileri üzerinde %23,1 oranında etkisi olduğu, ilgili ve destekleyici endüstrilerin ürün stratejileri üzerinde %16,4, dağıtım stratejileri üzerinde %42,5, fiyat stratejileri üzerinde %18,3 oranında etkisi olduğu, faktör koşullarının fiyat stratejisi üzerinde %9,1 etkiye sahip olduğu, şans faktörünün dağıtım stratejileri üzerinde %9,2, fiyat stratejileri

üzerinde %14,2 oranında etkiye sahip olduğu, hükümetin ürün stratejileri üzerinde %14, tutundurma stratejileri üzerinde %15,7, dağıtım stratejileri üzerinde %10,4, fiyat stratejileri üzerinde %13,8 oranında etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisi incelendiğinde ürün stratejileri üzerinde %21,4, tutundurma stratejileri üzerinde %14,9, dağıtım stratejileri üzerinde %24,9 oranında etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Porter elmas modelinde yer alan faktörlerin ve dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmadan elde edilen sonuçlarda;

Porter elmas modeli boyutlarından firma stratejisi, yapısı ve rekabetin uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerinde etki derecelerine göre sırasıyla dağıtım ve fiyat stratejisi üzerinde, talep koşullarının ve ilgili ve destekleyici endüstrilerin sırasıyla dağıtım, fiyat ve ürün stratejileri üzerinde, faktör koşullarının sadece fiyat stratejisi üzerinde, şans faktörünün sırasıyla fiyat ve dağıtım stratejileri üzerinde, hükümetin sırasıyla tutundurma, ürün, fiyat ve dağıtım stratejileri üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Firma stratejileri, yapısı ve rekabeti pazarlama karması stratejilerinden en çok dağıtım stratejisi üzerinde etkili olurken, talep koşulları ve ilgili ve destekleyici endüstriler dağıtım stratejileri, faktör koşulları fiyat stratejileri, şans faktörü fiyat, hükümet ise tutundurma stratejileri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Firma stratejisi, yapısı ve rekabetin en çok dağıtım kanalları üzerindeki etkisi, firmaların iyi oluşturulmuş süreç yönetimlerinin örgüt yapılarının, işletme stratejilerinin ve rekabet düzeylerinin dağıtım stratejilerine olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir. Talep koşullarının ve ilgili ve destekleyici endüstrilerin dağıtım stratejilerine etkisi, talep edilen ürün ve hizmetlerin tesliminde güvenilirlik, zamanında teslimat gibi gerekçelerle daha fazla talep oluşturarak dağıtım stratejisine etkide bulunduğu, ilgili ve destekleyici endüstrilerin de dağıtım kanalı üyeleri arasında iyi ilişkiler ve desteklenmenin olmasının dağıtım stratejilerine olumlu yönde daha çok katkı sağlayacağı söylenebilir. Faktör koşullarının sadece fiyat stratejisi üzerinde etkili olması, temel ve gelişmiş faktörler açısından üstün nitelikte ürün ve hizmet sunulmasında rekabette öne geçileceği ve fiyat belirleyici firma olacağı için fiyat stratejisine daha çok etki etmesi bu durumla

açıklanabilir. Benzer şekilde şans olaylarını fırsata çeviren firmalar küresel rekabette fiyat belirleyici firma olacakları için fiyat stratejilerinde daha etkili olması muhtemeldir. Hükümetin tutundurma stratejilerinde daha fazla etkiye sahip olması, bu alanda sunulan teşvik ve desteklerin daha fazla olmasıyla açıklanabilir.

Dijital dönüşümün uluslararası pazarlama karması stratejileri üzerindeki etkisi incelendiğinde sırasıyla dağıtım, ürün ve tutundurma stratejileri üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dijital dönüşümün dağıtım ve ürün stratejileri üzerinde daha fazla etkiye sahip olması dijital teknoloji uygulamalarının bu alanlarda daha fazla kullanım olanağı sunmasıyla açıklanabilir. Fiyat stratejilerinde etkinin olmaması, blockchain ya da bitcoin gibi teknolojilerin güven açısından yeterli düzeyde güvenilir ve kullanılabilir olmaması ve fiyat stratejileri belirlemede yöneticilerin dijital dönüşüm uygulama ve teknolojilerinin farkında olmaması gerekçe gösterilebilir.

Çalışma sonuçlarında, uluslararası pazarda başarılı olmayı amaçlayan ihracatçı firmaların, hedef pazara uygun, rekabetçi unsurlar temelinde ve dijital teknolojileri içeren pazarlama karması stratejileri yürütmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır.

Günümüz dijitalleşme çağında ve artan rekabet ortamında uluslararası pazarda başarı, işletme uygulamalarında dijital dönüşümün gerçekleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Gerçekleştirilen dijital dönüşüm çabaları ve dijital teknolojilerin kullanımı uluslararası pazarlama karması stratejilerini şekillendirmektedir. Firmaların yeni dijital teknolojileri bu sürece uyarlamaları, bu yönde gerçekleştirmeleri gereklidir.

### **8.1. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Gelecekteki çalışmalarda, araştırma daha fazla sektör açısından ya da belirlenen belli sektörler açısından incelenebilir. Sadece KOBİ niteliğindeki ya da büyük ölçekteki firmaların iki ayrı örneklem şeklinde oluşturulup karşılaştırmalı analiz yapılması önerilebilir.

Farklı ve daha fazla sayıda değişken araştırma modeline eklenebilir. Sektör özellikleri modelde düzenleyici değişken olarak yer alabilir. İki ya da daha fazla ülke açısından iki ayrı araştırma yapılabilir, karşılaştırmalara yer verilebilir.

Konu farklı metodolojik yaklaşımlarla dikkate alınabilir ve ilgili literatürün derinliğine katkıda bulunabilir. Farklı değişkenler eklenerek aracılık ya da düzenleyicilik araştırılması yanında, yeni bilimsel analizler ışığında durumsal düzenleyicilik ya da

durumsal aracılık şeklinde analizlerle yeni araştırma modelleri kurgulanabilir.

## 8.2. Firma ve Hükümet Yöneticileri İçin Öneriler

Yöneticiler için verilebilecek öneriler ise, uluslararası pazara yönelik oluşturulacak pazarlama karması stratejilerinin dijital dönüşüm öncülüğünde uyarlanması ve hazırlanmasının artan rekabet ortamında öne geçmek için önemli olacaktır. Dönüşüm, firmaları değiştirmesi yanında tüketicileri de değiştirmektedir. Değişen tüketici istek, ihtiyaçlarını karşılamak ve taleplerine cevap vermek için güncel dijitalleşme uygulamalarının kullanımı önemlidir. Pazarlama karması stratejilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde temel husus pazarlama faaliyetlerinin stratejik ve dijitalleşme temelli pazarlama planı çevresinde değerlendirilmesi gerekliliğidir.

Uluslararası pazarda başarılı olmayı amaçlayan firmaların Porter elmas model açısından firma stratejisi, yapısı ve yerel rekabet koşullarını, ilgili ve destekleyici endüstrilerle iş birliğini, dijital dönüşüm çerçevesinde yeniden gözden geçirmesi, rekabet avantajı oluşturacak şekilde yönetmesi önemlidir. Talep koşullarının dijitalleşme etkisiyle yine dijitalleşme çerçevesinde değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanması ve hazırlanması gerekmektedir. Ülkenin ve firmaların sahip olduğu faktör koşulları olarak belirtilen üretim faktörlerinden, temel, gelişmiş, genel ve özel faktörlerin, özellikle diğerlerinden daha önemli görülen temel ve gelişmiş faktörlerin dijital dönüşüm temelinde oluşturulması, gerekli düzenlemelerin ve iyileştirmelerin yapılması önemlidir.

Artan şekilde daha karmaşık hale gelen ve büyük çapta genişlemeye devam eden dünya pazarında rekabet edebilmek için firmalar ve hükümet tutumlarını değiştirmeli ve ihracatı teşvik etmek için kullanılan yöntemleri geliştirmelidir.

İhracatın lokomotif güç olduğu ülkemizde hükümetin yeni eğilimlere ve gelişmelere göre teşvik ve desteklerini artırması, firmaların tüm faaliyetlerinde iyileştirmeler sağlaması, ulusal rekabet unsurlarının geliştirilmesi, dijitalleşme çağında, tüm süreçlerde dijital dönüşümün hızlandırılması ve gerçekleştirilmesi küresel rekabette önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle bu yeni ekonomik düzende hükümetin sunduğu destekleri yeniden gözden geçirmesi ve sektörlere göre ayrı ayrı değerlendirmelerde bulunması önemli olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Abratt, R., and Pitt, L. F. (1985), "Pricing Practices in Two Industries," *Industrial Marketing Management*, 14, 301-306.
- Akat, Ö. (2004). "Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi", Ekin Kitabevi, 5. Baskı, Bursa.
- Albaum, G., Strandskov, J., and Duerr, E. (2004). "International marketing and export management". Harlow, England: Pearson Education.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Astarlıoğlu, M. (2013). "Evaluating The Dynamics Of Export Performance: Moderating Effects Of Proximate Environment On Firm Strategies And Export Performance", Boğaziçi University, Doctoral Dissertation.
- Ayyıldız, H. (1996), "Küreselleşme sürecinde Türk Cumhuriyetlerinin Dünya Pazarlarındaki Genel Rekabet Durumu", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(24), 39-46
- Balogun J. (2001). "Strategic change". *Management Quarterly*, (10), 2-11.
- Barragán, S. (2005). "Assessing the power of porter's diamond model in the automobile industry in Mexico after ten years of NAFTA". (Research Project, University of Lethbridge ,Lethbridge, Alberta, Canada).
- Bayuk, N. M., ve Öz, A. (2017). "Nesnelerin İnterneti ve İşletmelerin Pazarlama Faaliyetlerine Etkileri", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5,(43), 41-58.
- Boyd, H., ve Larrache, J.C. (1978) "The Foundations of Marketing Strategy", G. Zaltman (Ed.) ve T. Bonoma (Ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association. 4-72.
- Bradley, F. (2005). "International Marketing Strategy" (5.Baskı), Essex: Pearson Education Ltd.
- Bryman, A., and Cramer, D. (2001). "Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists", Taylor and Francis Group, London and New York.
- Bunn, M. D., and Clopton, S. W. (1993). "Patterns of information source use across industrial purchase situations". *Decision Sciences*, 24(2), 457-478.
- Büyüközkan, G. ve Göçer, F. (2018). "Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research", *Computers in Industry*, 97, 157-177.
- Chin, W.W.,Gopal, A., Salisbury, W.D., (1997). "Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation", *Information Systems Research*, 8(4), 342-367.
- Çavuşgil, S. T. and Zou, S. (1994). "Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- De Haan, J, Voordijk, H, and Joosten,G, (2002). "Market Strategies and Core Capabilities in the Building Industry". *Construction Management and Economics*. 20,109-118.
- Donaldson, L. (1996). "The normal science of structural contingency theory". In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- Fathi, A., and Ahmadian, S. (2015). "Competitiveness of the Iran Automotive Industry for Entrancing into Foreign Markets", 1st International Conference on Applied Economics and Business, ICAEB, *Procedia Economics and Finance* 36, 29-41
- Fornell, C., Larcker F. D., (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Geissbauer, R., Vedsø, J., and Schrauf, S. (2016). "A Strategist's Guide to Industry 4.0: Global businesses are about to integrate their operations into a seamless digital whole, and thereby change the World". *Strategy+business*.
- Grant, R. M. (1991). "Porter's competitive advantage of nations: an assessment". *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548.



- Gurski, D. (2014). "Customer Experiences Affect Customer Loyalty". Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Hoang, P. B. (1998). "A Casual Study F Relationships Between Firm Characteristics, International Marketing Strategies And Export Performance, Management International Review, 38(1), 73-93.
- Hollensen, S. (2014). "Global Marketing" Pearson Education Limited, 6th Edt. Edinburgh.
- Iansiti, M., Lakhani, K. R. (2017). "Blockchain Hakkındaki Gerçekler", Harvard Business Review Türkiye.
- Infomentum, (2016). "Beyond Digital", What's next for businesses in 2020?
- Ingham, V. H. (1995). "The competitiveness of Argentina from sheltered markets to global rivalry". Takushoku University, Master Thesis. Japan.
- Ismail, M. H., Khater, M., and Zaki, A. (2017), "Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?", The Working Paper, Cambridge Service Alliance, University of Cambridge.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., and Jayawardhena, C. (2012). "Digital and social media marketing in B2B industrial section". Marketing Management Journal, 22(2), 102-117.
- Jasson, E. M. V. (2009). "A Study Of Argentine Competitiveness: An Extension Of Porter's Diamond Model", York University, Doctoral Dissertation, New York.
- Jin, B., and Moon, H. C. (2006)."The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry". Journal of Fashion Marketing and Management, 10(2), 1361-2026.
- Jobs, C.G. (2006). "A Test Of Foreign Direct Investment Influence On Task Environment Dimensions Of Us Manufacturers", The University of Southern Mississippi, Doctoral Dissertation.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D., (1984). Lisrel VI. "Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods", Mooresville, Indiana: Scientific Software.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., and Buckley, N. (2016). "Aligning the organization for its digital future", MIT Sloan Management Review, 57(4).
- Karafakioğlu, M. (2000). "Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar", 3.Baskı, Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Kincaid, B. L. (2005). "Competitive Advantage Of Clusters Within Lesser Developed Countries Of The South Pacific: An Empirical Case Study Extending The Porter Diamond Model", Capella University, Doctoral Dissertation.
- Koh., A.C. and Robicheux, R.A. (1988), "Variations in Export Performance Due to Differences in Export Marketing: Implications for Industrial Marketers", Journal of Business Research. 17, 249-258.
- Kokonya, S. N. (2014). "An Application Of Porter's Diamond Model Within Deposit-Taking Microfinance Institutions In Kenya", University Of Nairobi, Master Thesis.
- Lages, L.P., and Montgomery, D. B. (2002), "Rethinking the Determinants of Export Marketing Strategy: Empirical Evidence from SMEs," presented at 44th Academy of International Business Conference, Puerto Rico (June 28-July 1).
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S. and Samiee (2002). "Marketing Strategy Determinants of Export Performance: a Meta-Analysis", Journal of Business Research, 55(1), 51-67.
- Lu Hua, M. (1991). "Impact of and adaptation to the market environment: The case of Chinese export trading companies in the United States", The George Washington University, Doctoral dissertation, Washington D.C.
- Merisavo, M. (2008). "The Interaction between digital marketing communication and customer loyalty: an integrative model and research proposition", Helsinki School of Economics Workings Papers W-452.
- Meshal, H. (1997). "Comparative and competitive advantage as determinants of 'foreign policy formulation in Australia".The Fletcher School, Doctoral Dissertation.
- Meydan, C. H., Şeşen, H., (2011). "Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları". Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (1994). "Pazarlama İlkeleri", 6.Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

- Muradoğlu, C. (2015). "Nesnelerin İnterneti tedarik zinciri ve lojistik operasyonlarına 1.9 trilyon dolar kazandıracak" <http://www.turkishtimedergi.com/dijital-ekonomi/nesnelerininterneti-1-9-trilyonkazandıracak>
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. and Chew, E. (2018). "Editorial: Digital Transformation and Digital Business Strategy in Electronic Commerce-The Role of Organizational Capabilities", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Neirotti, P., Cantamessa, M. and Paolucci, E. (2008), "Do companies with a competitive advantage make better use of IT? Evidence from Italian enterprises", *International Journal of Technology Management*, 42,(1/2), 158-184.
- Nguyen, H. T. (2000), "The Determinants Of Export Marketing Activities Of Small- And Medium-Sized Manufacturing Firms in Germany, Doctor Of International Business Administration", Nova Southeastern University, Doctoral dissertation, Florida.
- Olcaý, M. (2011). "Bilecik Seramik Sektörünün Elmas Modeli İle Rekabet Analizi", Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Bilecik.
- Özcan, M. (2000). "Uluslararası Pazarlama", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özkoç, Ö. (2018). "Hastanelerde Marka Yönetimi Uygulamalarının Hastaların Marka Denklığı Algısı ve Hastane Tercihine Etkisi", İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul.
- Park, I. S. (2006), "An Empirical Investigation of the Marketing Program Adaptation of Korean Exporters", The George Washington University, School of Business, Doctoral Dissertation, Washington, D.C.
- Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). "The Competitive Advantage of Nations". Macmillan Business, 33.
- Porter, M.E., and Heppelman, J. E. (2015). "How Smart, Connected Products Are Transforming Companies", *Harvard Business Review*.
- Rouse W.B. (2005). "A theory of enterprise transformation". *Syst. Engin*, 8, 279-295.
- Samiee, S., and Roth, K. (1992), "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing*, 56(2),1-17.
- Schallmo D. (2016). "Jetzt digital transformieren". Wiesbaden: Springer.
- Schlegelmilch, B.B. (2016). "Global Marketing Strategy: An Executive Digest" Springer International Publishing, Switzerland.
- Sebastian, I.M., Mocker, M., Ross, J. W., Moloney, K. G., Beath, C., and Fonstad, N.O. (2017). "How Big Old Companies Navigate Digital Transformation". *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.
- Setia, P., Venkatesh, V. and Joglekar, S. (2013), "Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance", *MIS Quarterly*, 37(2), 565-590.
- Strong, J., and Bolat, E. (2016). "A qualitative inquiry into customers' perspectives on branding and the role of digital technologies in B2B: A case study of Panasonic". *Journal of Customer Behaviour*, 15(1), 97-116.
- Şimşek, Ö. F. (2007). "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LİSREL Uygulamaları", Ankara, Ekinoks.
- Teece, D. J. (2012). "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action", *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Tek, Ö, B. (1999). "Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları", 8. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Thor, E. (2006). "Economic Analysis Of Investment Opportunities In The Beef Systems Of Argentina And Uruguay", Utah State University. Master Thesis
- Topoğlu, G. (2009). "Uluslararası Pazarlamada Yeni Eğilimler ve Bir Araştırma", Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

- Yiğit, S. (2008). “Ülke Rekabetçiliğinde Porter’ın Elmas Modeli”, Gazi Osmanpasa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., and Lyytinen, K., (2010). “Research Commentary —The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research”. *Information Systems Research*, 21(4),724–735.
- Yücel, A. (2006), “İhracat Pazarlaması Stratejilerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri Hazır Giyim Firmaları Üzerine Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yükselen, C. (1996).“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Performansını Belirleyen Faktörler Üzerine Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6(1),143-165.
- Yükselen, C. (2006). “Pazarlama”. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wang, W. L. (2010). “Promoting Balanced Competitiveness Strategies of Firms in Developing Countries”, The George Washington University, Doctoral Dissertation.
- White, M., (2012). “Digital workplaces: Vision and reality”. *Business Information Review*, 29(4), 205–214.