



## Uluslararası pazarlama mı? İhracat pazarlaması mı? (Porter ve Kotler'in yaklaşımlarına eleştirel bir giriş)

Metnin bazı bölümleri yeni hazırlamakta olduğum "İhracat sanat" adlı kitabın giriş bölümünden alınmıştır.

## Uluslararası pazarlama mı? İhracat pazarlaması mı? (Porter ve Kotler'in yaklaşımlarına eleştirel bir giriş)

İhracat büyük ölçüde **firmalardan firmalara** yapılır. Bunun tespiti önemlidir. Klasik Uluslararası pazarlama kitaplarında ise son kullanıcılara yönelik bir pazarlama anlatılır. **Hedef müşterileriniz son kullanıcılar değilse bu teori hiç bir işe yaramaz.**

"Uluslararası pazarlama" kitapları genellikle "**son kullanıcıları**" hedefleyen "**büyük firmalar**" için yazılmıştır. Yaptığım yüzlerce danışmanlıkta son kullanıcıları hedeflediğimiz çalışma hiç olmadı. "**Son kullanıcılar**" hedeflenmediği sürece bu teoriler hiç bir işe yaramaz. Bu meselenin bu şekilde kabulü aslında bizi özgürleştirir ve gerçeklere yeniden uygulayıcılar gözü ile bakma fırsatı verir. Örneğin İhracatta esas yapılması gereken "**ürünü konumlandırmak**" değildir, "**hedef firmaları konumlandırmaktır.**" Bu konumlandırma ve yaklaşım aynı zamanda "**makro cerrahiden**" "**mikro cerrahi**" düzeylerde operasyon yapma imkânını sağlayacaktır. Hedef firmaları belirleyen çok değişik süzme kriterleri ancak bu anlayışın üzerine bina edilebilir.

İhracat aslında **firmalardan firmalara yapılır**<sup>1</sup> ve bu süreç "**klasik ve son kullanıcıları hedef alan**" pazarlama ekollerinden farklıdır.

Hedef müşterileriniz sanayiciler ise, örneğin gıda firmaları için "**yürüyen bantlar**" üretiyorsanız tamamen farklı bir süreç ile karşı karşıyasınız demektir. Ürününüzü bir bayi aracılığı ile pazarlayacaksanız farklı, doğrudan büyük firmalar hedeflerseniz farklı yaklaşımlar geliştirmek zorundasınız. Sizin ürününüzü üretmeyen ama imalatçı olan firmalar hedef müşterileriniz ise tamamen değişik bir stratejiye gereksinimimiz olacaktır. Hedef ülkede ofis açmaya kalktığınızda ise bambaşka bir konumdasınız demektir. Bazen de sadece dövebileceğiniz bir rakibinizin bayisini hedefleyebilirsiniz. O zaman başka strateji ve taktikler kullanılmalıdır. **Her özgün hedef kendine özgü bir bilgi gereksinimi doğurur. İşin özü ve temeli, ihracatta hedef müşterileri ve rakipleri konumlandırmak, sınıflandırmak ve hedef olarak belirleyebilmekten**

<sup>1</sup>Elbette ihracat ortak yatırım, know how/lisans ve imalatın hedef ülkeye taşınmasını da içerir ancak biz burada bu alanları analiz dışında tutacağız.

**geçer.**Bu hedefe odaklı bilgi toplanmasına da istihbarat adı verilir. İşin can alıcı noktası da işte tam burasıdır. **Hedeflere özgü ve operasyona geçmek için bilgi toplamak** ki buna ticari istihbarat adını veriyoruz.

Genel itibariyle **“Uluslararası pazarlama stratejileri”** kitaplarında ele alınan **“stratejik prensip” ve “yaklaşımların” anlaşılması önemlidir.** Bu stratejiler aslında savaş kuramından alınan prensiplerin **koşullara ve değişik hedeflere göre** farklı biçimlerde uyarlanmalarıdır. İşin aslı **“savaş kuramında ki strateji anlayışındadır”.** Örneğin **“son kullanıcıları” potansiyel müşteri olarak** hedefleyen bir anlayış stratejinin ilkelerini bu hedefe göre uyarlayacaktır. İş stratejilerini anlatmak için verilen bu türden örneklerin olduğu gibi **“taklit”** edilmesi başarısızlığı getirebilir. **“Son kullanıcılar” için oluşturulan başarılı bir stratejiyi ihracatta değişik türden firmaları hedeflerken kullanmak imkânı hemen hemen yok gibidir.**

Michael Porter **“Strateji üzerine”<sup>2</sup>** adlı makalesinde stratejiyi **“Oluşturulan farklı eylemler ile “özgün” ve “değerli” bir konum yaratılması olarak tanımlıyor.”** Daha sonra **“stratejik konumlandırma”** ile ilgili şunu söylüyor: **“Stratejik konumlandırma rakiplerden farklı aktiviteleri uygulamak veya benzer aktiviteleri farklı şekilde uygulama anlamına gelir”<sup>3</sup>.**

**“Farklılık” Porter’ın yaklaşımında temel bir belirleyici kriter olarak ortaya konuyor,** oysa ki stratejik üstünlük yaratmak için ortaya konan **eylemlerin farkı olmak zorunluluğu** yoktur, önemli olan mevcut koşullara, **güç ve hedeflere göre doğru eylemlerin karmasının seçilmesidir.** **“Farklılığı”** temel kriter olarak belirlemek, yoğun bir rekabet ortamında doymuş pazarlardaki **son kullanıcılara gitmek zorunda** olan bir pazarlamacının veya teorisyenin o koşullara göre belirlediği bir yaklaşım olabilir. **Belki de bu daha çok bir taktik olarak algılanmalıdır** ama kesinlikle bir **stratejik ilke olarak benimsenemez.** Farklılık tek başına üstünlük yaratamaz. Bu başka koşullarda bize rehberlik de sağlamaz. Bu durum **manevra alanı daralmış** bir pazarlamacının bu sıkışıklıktan farklılık ile kurtulmaya çalışmasına benzetilebilir. Oysa stratejik prensip **“manevra alanının genişletilmesini”** öğütler. Biz şunu diyoruz; **Hedeflerin doğru tespiti ve kullanılacak araçların bileşkesinin ve oranın doğru belirlenmesi ihracat sanatına** giden yolun başlangıcıdır. Bunu biraz açalım. İklimlendirme firmaları ile yaptığımız uzun süreli danışmanlıklar sürecinde ürünler bazında **“hedef ülkeleri ve müşterileri”** tanımlamaya çalıştık. (ki stratejinin ilk prensibi de “hedef prensibidir”). Burada farklı ürünlere göre hedef müşteri olabilecek çok çeşitli müşteri grupları tanımladık;

**İklimlendirme müteahhitleri, İklimlendirme Projesi yapan mühendislik firmaları, İklimlendirme malzemesi satan toptancılar, Bizden biraz farklı imalat yapan imalatçılar, plastik makineleri imalatçıları (soğutma amaçlı ürün kullanıyorlar), fan üreticileri, ısıtma ekipmanları toptancıları, tünel müteahhitleri, İklimlendirme bakım ve servis hizmeti veren firmalar, soğuk hava deposu firmaları vb.....**

Seçilen hedef bir ülkede ürününüzü pazarlayabileceğiniz hedef müşteri grupları bunlar ise ne yapacaksınız? Üstelik çözülmesi gereken bir mesele daha var. Bu firmalardan hangi büyüklüktekiler sizin hedef müşteri grubunuzu oluşturacaktır? Bu sizin **kendi büyüklüğünüze ve tayin edilecek hedef büyüklüğüne** belirlenecektir. Buna bir de hangi bölgede odaklanılacağı sorusunu katarsak işin rengi iyice değişir. Yukarıdaki hedef olabilecek müşteri gruplarından hedef olarak seçilecek olan herhangi birisi veya birkaçı her şeyi derinden etkileyecektir. Bu hedef gruptan, bir bölgedekilere odaklanabiliriz, rakiplerin müşterilerine odaklanabiliriz ve/veya ağırlık merkezi oluşturarak toptancı ve plastik makine bayilerinden ve servisçilerin büyüklerine giderek bir bayi bulmayı hedefleyebiliriz. Veya bunlardan başka ağırlık merkezleri

<sup>2</sup>Michael Porter, “What is Strategy?”, HBR’s 10 mustReads, “On strategy”, Harvard Business ReviewPress, Boston, Massachusetts, 2011,

a.g.e.“strategy is thecreation of a uniqueandvaluableposition, involving a different set of activities.”s. 2

<sup>3</sup>a.g.e.“..strategicpositioningmeansperformingdifferentactivitiesfromrivals' orperformingsimilaractivities in different ways.”s.2

oluşturabiliriz.**Strateji bunları tartışmaya başladığımızda başlar.Stratejik üstünlük ise bu durumu doğru modellerse nizve doğru operasyonları yaparsanız kazanılabilir.**Farklılık tek başına üstünlük yaratmaz.

İşin ikinci ayağı ise seçilecek hedeflerin büyüklüklerinin tespitidir. Bu da doğru yapılmalıdır. Doğru bölge seçilmelidir. Nereye gidilmemesi gerektiğini bilmek bile çok önemli olabilir. Örneğin Rusya’da iklimlendirme sektöründe, Polonya’nın yakın olduğu bölgelerden kaçınmak gerektiğini,işten birazcıkınlayan herkes bilir.

Görülebileceği gibi ihracatta hedefler;**hedef müşteri, hedef rakip, hedef bölge ve ağırlık merkezimiz ve seçilen hedeflere yönelik kullanacağımız “araçlarınbileşkesinin oranları” olarak gerçekleşir** ve strateji bunların üzerine inşa edilir. İhracat pazarlamasında kullanılan **aktif ve pasif araçların hedeflere göre oranlar olarak bileşerekullanılması** ihracat sanatının kapılarını açar. Örneğin İngiltere’de **henüz ithalat yapmamış kuru meyve toptancılarını** esas hedef olarak belirlediyseniz, kullanacağınız en iyi araçlardan biri İngiltere’deki Kuru Meyve Derneğine (NationalDriedFruitAssociation) üyelik ile stratejik bir üstünlük yaratmak olabilir. Ama hedefiniz fiili ithalatçılar ise en iyi yöntemler bunları mekânlarında ziyaret, seçilen bölgede fuara katılmak, İthalatçıların dergilerine reklam vermek gibi araçları kullanmaktan geçecektir. Belki de bu ithalatçıların ithalat yapmayan toptancılarını bulup bu toptancılarla görüşüp ve ithalatçıları toptancılarını ithalatçıya dönüştürmekle “tehdit”<sup>4</sup> edebilirsiniz. İnanın bu da çok etkileyicidir.

Porter’in stratejik üstünlük anlayışı olan **“rakiplerden farklı aktiviteleri uygulamak veya benzer aktiviteleri farklı şekilde uygulama”**burada bir işe yaramaz ve iş görmez.**Bu askerlikte illa düşmanın kullandığı silahlardan farklı silahlar kullanmayı öğütlemek ile aynı mantığı ifade eder. Ya düşman doğru silahlar kullanıyorsa!!!**

**Mesele seçtiğimiz hedeflere göre silahların bileşkesinin belirlenebilmesinden ibarettir.**Kotler ise<sup>5</sup>**“Rakiplerinizinkilere benzeyen teklifler hazırlayın”** derkenPorter’e göre**görünüştefarklı** bir yaklaşım sergiliyordu. Düz mantığı bir kenara bırakırsak şartlara göre her iki yaklaşımında uygulanabileceğini görürüz. Hatta daha da ileri gidip hem ondan bir parça hem de diğerinden bir parça alınabilir. Hem benzerini hem farklı olanı aynı anda karıştırarak da yapabilirsiniz. Hem o, hem o doğru olabilir.(Aristo’yu bir kenara bırakın), Bir alanda rakiplere çok yakın bir yaklaşım içinde iken farklı bir alanda rakiplerden çok farklı bir yaklaşım sergilenmesi gerekebilir. Bu tamamen pazarın koşullarına, sizin kendi konunuza ve hedeflerinize bağlıdır. **Bunlar taktiksel araçlar olarak algılanmalıdır.**

**Meselenin aslı “stratejik konumlanma” ile bir üstünlük yaratmaktır.** Bu da genel ve evrensel bir ilkedir. Savaş içinde geçerlidir dış ticaret içinde.

Porter’a devam edelim:

Porter**stratejik konumlanmanın** 3 temel kaynakla ilişkili olduğunu söylüyor<sup>6</sup>:

- “Çok sayıda müşterinin az sayıda ihtiyaçlarının karşılanması (Jiffy yağları sadece otomotivde kullanılır)
- Bazı müşterilerin geniş ihtiyaçlarının karşılanması (Bessemer sadece çok zengin müşterilere hizmet verir)
- Çok sayıda müşterinin çok ihtiyaçlarının küçük bir pazarda karşılanması ( Carmika sinemaları sadece 200.000 nüfusun altındaki şehirlerde hizmet verir)”

<sup>4</sup>Burada sanatın dolaylı anlatımı işe karışır. Görüşme yaptığımız bir ithalatçıya toptancısı ile görüştüğünüz bilgisini herhangi bir yolla aktarabilirsiniz karşı tarafı 2 açıdan tehdit etmiş olursunuz; 1. Müşterisini almak 2.kendine tehlikeli rakip yaratmak. Bunu illa söylemek zorunda da değilsiniz kartınızı verirken toptancının kartını masaya düşürmek yeterli olacaktır. Vb....

<sup>5</sup>KotlerPhilip,“Ten Deadly Marketing Sins - Signsand Solutions” John Wiley&Sons , Inc. 2004” “prepareofferingssimilartothose of competitors” s. 50

<sup>6</sup>Strategic positionemergesfromthreedistinctsources:

- Servingfewneeds of manycustomers (Jiffylubprovidesonlyautolubricants)
- Servingbroadneeds of fewcustomers (Bessemerprovidesonlyveryhighwealthclients)
- servingbroadneeds of manycustomers in a narrow market. (carmikaCinemasoperatesonly in citieswith a population under 200.000)”

Bu duruma ihracat açısından bakalım;

Otomotivde kullanılan bir yağı ihraç etmek isteseydik **öncelikle** tüm dünyada bu söz konusu yağ için hangi ülke pazarına gitmemiz gerektiğini tespit etmeliydik. Yani **“rekabet edebileceğimiz”** ve **“sürdürülebilir karlılık”** sağlayabileceğimiz Pazar/pazarları seçmek zorundaydık. Bu pazarda **“yağ”** ithalatının büyüme eğilimde olması da beklenirdi. Daha ilk adımda bile ihracatçı açısından **“Az sayıda müşterinin az sayıda ihtiyacının karşılanması”** diye bir konumlanma meselesi olmayacaktı. Bu soruya ilk karşılık **bunu hangi uygun ülkelerde gerçekleştirmemiz gerektiği** olacaktı. **Çünkü tüm dünyadaki son kullanıcılara “yağ” pazarlamıyoruz.**

Sürdürülebilir karlılığın bizim için mümkün olduğu bir **hedef ülke seçmiş olsak**, bu ülkede olası hedef müşterilerimiz **otomotiv parça ithalatçıları, toptancılar, perakende marketler, araba imalatçıları, servis istasyonları vb.** olacaktı. Bu müşteriler içinde bir **“ağırlık merkezi”** oluşturmak ve/veya sadece bir gruba **“tüm ağırlığı”** vermek söz konusu olacaktı. İhracatta sorun gerçekten **de hedef ülkede “hedef müşteri tipleri” arasında bir ağırlık merkezi tesis edilmesi sorunudur.** İş stratejisi anlamında bunun adı Porter’in deyişi ile **“hangilerinden vaz geçeceğimiz”** (Stratejik ifade ile ağırlık merkezi) sorunudur. **Yoksa ihracatçı açısından son kullanıcı açısından bir konumlanma söz konusu değildir.** Pazara girerken nasıl bir yağ üretilmesi gerektiğini, hangi fiyat ve standartlara sahip olunması gerektiğini ortak iş yapılacak firmalar zaten dikte edeceklerdir.

Porter’in örneğinin gene **sadece son kullanıcılara uygun olarak verildiğine vurgu yapmak gerekiyor.** Oysaki Porter tarafından örnek olarak verilen sabunu ihraç etmek istesek **hedef müşterilerimiz medikal ürün ithalatçıları, toptancıları veya perakendecileri** olabilirdi. Ağırlık merkezi prensibi bu üç hedeften ağırlık noktası olarak birine ağırlık verilmesini öğütler. Daha da basite indirgersek hedef pazarda 10 gün kalarak hedef müşterileri ziyaret edeceksek, seçilen **doğru bir bölgede** bu üç müşteri grubundan **hangisine daha fazla ziyaret yapılmasını** öngörmemiz **stratejinin ağırlık merkezi ilkesinin** hayata geçirilmesi olacaktır. **Hepsine eşit ağırlıklarla gitmek de bir seçenek olabilir** ancak o zaman bu ziyaretlerin sonucunda, toplanan bilgi ve istihbaratı değerlendirerek hangi gruba ağırlık verilmesi gerektiğini öğrenerek **sadece o gruba** bütün enerji ve gücünüzü odaklayabilirsiniz. Seçilen **bir grup içindeki** farklı müşterilerin de firma açısından **önem sıralaması** ve **ağırlık merkezi olması** kaçınılmazdır. Ancak bu durumda **Tek yumrukla tek bir hedefe vurabilirsiniz.** Ticaretteki uygulamalar savaş stratejisine göre daha da esnek uygulanabilir. Esneklik ilkesi de stratejinin ilkelerinden bir tanesidir.

Clauzewitz şöyle diyordu: **“...birinci ilke şudur: mümkün olduğu kadar her şeyi bir noktada toplamak.”**<sup>7</sup> Her türlü harekâtın bir **“ağırlık merkezi”** olmak zorundadır. Bu çok önemli stratejik bir prensiptir. Bu ilke Savaş içinde geçerlidir. Bir hedef pazarda değişik hedef müşterilere ulaşmaya çalışırken, değişik müşteri tiplerine aynı ağırlığı vermemek aynı ilkenin uyarlanmış halidir.

**“Aynı anda iki yumrukla iki hedefe vurmak yerine tek yumrukla tek hedefe vurmak temel prensiptir.”**<sup>8</sup>(sonuçta diğer hedeften vaz geçiyoruz)

Şimdi şöyle düşünelim ihracat pazarlaması açısından bakıldığında hangisi bize rehberlik edebilir. Ağırlık merkezi prensibi mi? yoksa **“bir şeyi elde etmek için bir şeyden vazgeçmeye zorunlusun”** yaklaşımı mı? **İkincisi aslında birinci ilkenin sonucuna işaret etmektedir.** Ağırlık merkezi prensibi ile hareket ediliyorsa sonunda **bir şeylerden hedefimiz için vaz geçmek** zorunda kalırız. Ama ilke **“ağırlık merkezi”** ilkesidir. Bu

<sup>7</sup> Carl Von Clausewitz “Savaş Üzerine” Vom Kriege, Berlin, 1832[Türkçe baskı, May Yayınları, Nisan 1975, Çeviren: Şiar Yalçın] (sayfa 329)

<sup>8</sup> Çe-Tung Mao “Askeri Yazılar”, Sol Yayınları, 2. Baskı s.166

ilke ise bize rehberlik eder ve uygulanabilir. İş hayatında da bu evrensel ilkenin kabulü ve uyarlanması önümüzü açar. **Diğeri ise harekât alanımızı darlaştırır ve ilkeyi kısırlaştırır.**

**Ağırlık merkezi prensibi bir turnusol kâğıdı işlevi görür.** Bir strateji varsa ilk konusu **hedefler ve ağırlık merkezidir** çünkü bu, gücün kullanımına özgü temel kriterdir. Bu açıdan farklı alanlara bakıldığı zaman bile bir stratejinin olup olmadığı bu kriterle hemen anlaşılabilir.

**“Eşit ağırlık” yaklaşımı** stratejinin tam karşıtı bir düşünceyi temsil etmektedir. **İki yumrukla aynı anda iki kişiye vurmak veya “aynı anda iki ata birden binmek”,** Tüm dünya ülkelerine aynı anda mal satmaya ve bütün dünya dillerinin hepsini aynı anda öğrenmeye çalışmak ile **“eşit ağırlığın”** mantığı tamamen aynıdır.

Soruları artırabiliriz ancak strateji konuşuluyorsa içinde mutlaka **“hedef” ve “ağırlık merkezi”** olmak zorundadır. Bunlar yoksa konuşulan **“strateji”** değildir. **Hedef ve ağırlık merkezinin konuşulması da yeterli değildir bunların sizin ve rakiplerinizin ve pazarın gücüne göre doğru şekilde çözümlenmiş olması gerekir.**

“Son kullanıcıları hedef alan Pazarlama teorisi” ne zaman işe yaramaya başlar? O ülkede bu yağ üretimine başladığınızda veya son kullanıcılara yağ satan bir dükkân açtığınızda. Aksi taktirde bu teorilerle vakit kaybetmemek gerekir. Kafa karışıklığından başka işe yaramazlar. Üstelikte çoğunlukla büyük firmalar için kurgulanmışlardır.

Porter’in strateji konusundaki üçüncü yaklaşımı **“uygunluk”** üzerinedir. Porter **“Strateji bir firmanın faaliyetlerinin birbiri ile “uygunluğunun” yaratılmasıdır.”** derken bir firmanın her bir değişik faaliyetlerinin birbiri ile **“kesişmesi” ve “birbirini güçlendirmesini”** kast ediyordu.<sup>9</sup>

**“Ayrı faaliyetlerin birbiri ile kesişmesi ve birbirini güçlendirmesi”** ilkesi bizce de strateji teorisindeki temel ilkelerden biri olarak ele alınmalıdır. Bu ilkenin askeri stratejideki karşılığı **“araçların uyumlu ve koordineli kullanımı”** olarak ifade edilebilir. Buna bir itirazımız olmayacak çünkü bu ilke ihracat pazarlamasında da işimize yarayabilir. Ancak bu ilkeleri **“ihracatın değişik araçlarının hedef odaklı olarak, “birlikte” ve “değişen oranlarda” kullanımı olarak”** daha net ifade etmek gerekir.

Buna yaşanmış bir firma örneği ile şimdilik değinelim. Hidrolik silindir üreticisi bir firma 3 yıldır katıldığı Almanya Fuarından istediği sonuçları alamıyordu. Firma yöneticileri ile yapılan tartışmalarda başka araçların da kullanılması gerektiğine karar verildi ve Fuardan önce Almanya’da 10.000 civarında satan en etkili Hidrolik silindir **dergisinin arka kapağına tam sayfa firma ilanı** konuldu. Sonuçlar şaşırtıcı ölçüde başarılı olmuştu. O fuarda çok sipariş alındı ve gelen müşterilerin söylediği **“ne kadar büyümüşsünüz?”** lafı durumu özetliyordu. Aslında firma aynıydı ve değişmemişti ancak o dergide o sayfaya ilan verenlerin **“ayrı bir konumda”** olduğu düşünülüyordu. Daha önceki senelerde fuara yapılan katılımlar firmaya genel bir güven ve inanılabilirlik kazandırmıştı **Yeni ve etkili başka bir aracın kullanımı ise faaliyetlerin birbirini güçlendirmesini ve çok kesin bir etki yaratmasını sağlamıştı.**

İhracat pazarlamasında **“aktif ve pasif araçların” “birlikte”, “hedef odaklı” ve “belirli oranlarda” kullanımı** meselesi için özüdür. Bizim ilkemiz budur. Aynı ilanı Azerbaycan’daki bir fuarda verseydiniz böyle bir etki yaratılamayabilirdi. Orada, oraya özgün olan ve gerçek etkiyi hangi araçları hangi oranlarda birbirine katarak oluşturabileceğimiz meselesi için **“mikro cerrahi kısmına”** giriş anlamı taşımaktadır. **“Oran meselesi”** bir müzik parçasındaki notaların **sonsuz dizilimi olasılığına karşın belirli bir tarzda dizilmesine benzetilebilir.** Almanya’da iki ayrı aracın birlikte kullanımıyla güzel bir oran ve müzik yaratılabilmektedir. İlan iç sayfada olsa

<sup>9</sup> Strategy involves creating “fit” among a company’s activities.

- Fit has to do with the ways a company’s activities interact and reinforce one another.

bu etki yaratılamayabilirdi. Burada küçük bir doğru yatırımla firmanın **“fuardaki stratejik konumlanması”** değiştirilmiş ve başarı sağlanmıştır.

Azerbaycan da ise farklı notalarla farklı bir müzik ortaya koymak gerekir. İşte bu gerçek stratejidir. Moltke'nin de dediği gibi strateji **“çözüm ve çare bulma sistemi”** olarak tanımlanmıştır.<sup>10</sup>

Rekabet istihbarat teorisinin (competitiveintelligence) ilkeleri, teknikleri ve geldiği konum da ele alınacak ve özetlenecek ancak **“ağırlık merkezimiz”** bizim açımızdan bu teorisinin **dış ticarete uygun** bir içeriğe kavuşturulmasıdır. Teori bu hali ile **“dış ticaret alanında”** çok özel şeyler söylemekten uzaktır.

Bu içeriğin ortaya çıkarılması **dış ticaret stratejilerinin** ve **taktiklerinin** tespitinde ve **“dış ticaret istihbarat elamanlarının”** görevlerinin **tanımlanmasında** ve **“işprosedürlerinin”** yazılmasında temel teşkil edecektir. Bunları mevcut danışmanlık süreçlerinde geliştirmeye devam ediyoruz.

**“Strateji olmadan istihbarat, istihbarat olmadan da strateji olmaz”** önermesi doğru bir önermedir. Bu ikisi bir paranın iki yüzü gibidir. **Hangisinin daha önemli olduğu meselesi ise bu parayı havaya atıp elinizin üzerine koyduğunuzda ortaya çıkar.** Yani değişkendir. Şartlara ve koşullara göre bu önem değişir. Strateji oluşturabilmeniz için istihbarata gereksinim vardır ama istihbaratın kendini ortaya çıkarmak için de strateji prensiplerini kullanmak zorundasınız. Hedef yoksa istihbarat yoktur ve hedefi koyanda stratejidir. Hedefi koymak için de istihbarata ihtiyaç vardır. Bu görünüşteki karmaşa ise **“pragmatik sadelik”** ile aşılabacaktır.

Daha önce belirtildiği gibi esas işimiz yıllardır dış ticaret istihbarat sistemlerini firmalarda kurmak ve dış ticaret istihbarat elamanlarını değişik düzeylerde eğitmektir. Bu anlamda tohumculuk sektöründen savunma sanayiye kadar çok farklı sektörlerle çalışmalar yürüttük ve yürütüyoruz. Bu teorilerle yapılan işleri karşılaştırma, boşlukları ve eksiklikleri tespit etme, başarıların ve başarısız uygulamaların temelinde yatan nedenleri değerlendirme imkânına sahibiz. **Pratik ile sürekli oynayabilme şansı bizi “dogmatizmden korurken”, duvara tosladığımızda da teori yardımımıza koşuyor. Bu sürükleniş içinde sağlam “ilkeler” ve “referans noktaları” bulmaktan başka çaremizin olmadığını biliyoruz. Sürüklenişimiz hep devam ediyor. En büyük avantajımız da zaten bu akıştır.**

İhracat pazarlaması (exportmarketing) ve **“Firmadan Firmaya”** pazarlama(B2B Marketing-Business to Business marketing) literatürde zaten kullanılmaktadır. **Kotler“pazarlamanın çok büyük bir kısmının“Firmadan Firmaya” (“B2B Marketing”) olmasına rağmen bu alandaki yayınların dikkatlerini esas olarak “firmadan tüketiciye” (“businesstoconsumer”) pazarlamasına verdiklerini söylerken”<sup>11</sup> çok haklıdır.**

İhracat bu anlamı ile bir**“Firmadan Firmaya” pazarlama”**(“B2B marketing”) olarak ele alınmalıdır.

Kotler'in hakkını yememek gerekir.**“Firmadan Firmaya” pazarlama”da firmaların müşterilerini büyük, orta ve küçük firmalar olarak segmente etme eğiliminde olduklarını”<sup>12</sup> söylerken elbette haklıdır ancak bu sadece bir başlangıçtır.**

Nasıl tıpta, Film, Ultrasonografi, Manyetik Rezonans Görüntüleme (MR)ve Bilgisayarlı Tomografi (BT) gerçekliği anlamamıza yarayan değişik araçlar ve değişik durumlarda hangisinin kullanılacağı önem kazanıyorsa ihracat pazarlamasında da duruma göre farklı araçların kullanılması gerekir. Seçilen doğru araçlarla daha derin bağlantıları ortaya çıkarmak mümkün olacaktır ancak o zaman gerçek bir **“segmentasyona”** ulaşılabilir. Ticari istihbarat ve strateji ise analize bağlı oluşan hedeflerin peşindedir.

<sup>10</sup> Akad Tanju, “Askeri Tarihte Stratejik Düşünce” Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Şubat 2014, 2. Baskı. s.10

<sup>11</sup> Kotler, “Marketing Insights from A to Z”, “80 conceptseverymanagerneedstoknow”, John Wiley&Sons, Inc. Copyright © 2003 by Philip Kotler, s. 15“Business-to-Business Marketing”Mostmarketing is business-to-business (B2B) marketing eventhoughtextbooksandbusinessmagazinesdevotemost of theirattentiontobusiness-to-consumer (B2C) marketing”

<sup>12</sup> Kotler. “Ten Deadly Marketing Sins- Signsand Solutions 2004” s 19. “.in businesstobusiness marketing companiestendtosegmentbuyersintolargecustomers, medium size customers, andsmallcustomers...”

**İhracat sanatı, hedef coğrafyayı, hedef müşteri gruplarını bunların büyüklüklerini ve ağırlık merkezini tespit etmekle başlayan bir istihbarat süreci, strateji ile gelişen bir “güç kullanma sanatı” ve iletişim silahlarının müzik notaları gibi uygun ve estetik kurgularla bir araya getirilmesidir.İhracat sanatı Strateji,istihbarat ve iletişim sanatlarının uyumlu ve birbirini güçlendiren birliğidir.**

**Yaman Koç**

**3 Ekim 2015, Ankara**