

Pazarlama Bakış Açısıyla İhracat Pazarlamasında Risk Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Ateş Bayazıt¹

Gökçe Bahar Gürbüzler²

Özet

Risk ve belirsizlik işletmelerin faaliyette bulunduğu her alanda önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu iki kavram hem işletmelerin stratejik faaliyetlerinde karar verme aşamalarını karmaşıklaştıran bir unsur, hem de doğru bir yaklaşımla ele alınması halinde işletme başarılarının arkasındaki önemli bir unsur haline gelmektedir. Bu çalışmanın konusu, işletmelerin pazarlama süreçlerinde karşılaştıkları riskleri, daha spesifik olarak da uluslararası pazarlama aşamasında ihracat faaliyetlerinde karşılaşılan riskleri ve risk yönetimi süreçlerini kapsamaktadır. Çalışma kapsamında, öncelikle risk ve risk yönetimi kavramları açıklanmış, daha sonra pazarlama risklerinin neler olduğu sıralanmıştır. İhracat pazarlamasında karşılaşılan riskler de açıklandıktan sonra, pazarlama bakış açısıyla risk yönetimi sürecinin nasıl yönetileceği ve ihracat pazarlamasında uygulanan risk yönetimi sürecinin nasıl ve ne şekilde rekabet avantajına etki edeceği literatür bulguları ışığında açıklanmıştır. Sonuç olarak işletmelerin mevcut piyasalardaki artan belirsizlik ortamında; politik, ticari, kültürel ve ülkelerden kaynaklı çeşitli risklere karşı seçilen uygun risk yönetimi süreçlerinin uygulanmasıyla, rakiplere kıyasla daha iyi mal ve hizmet üretimi, daha riskli işlerin gerçekleştirilmesi, daha iyi performans sergilenmesi ve daha esnek bir imaj kazanılması gibi yollarla rekabet avantajı kazandığı görülmektedir.

1. Giriş

21. yüzyılda küreselleşmenin işletmeler, hükümetler ve sivil toplum kuruluşları üzerindeki etkilerini kuramsallaştırmak amacıyla yapılan çalışmalar

- 1 Profesör Doktor, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, ORCID:0000-0002-5467-9288, atesbayazit@hbv.edu.tr
- 2 Araştırma Görevlisi, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Bölümü, ORCID:0000-0003-4996-4137, gokce.ulug@karatay.edu.tr

artık olağan hale gelmiştir (Atsmon vd., 2012; Porter & Kramer, 2011; Isdell, 2009; Friedman, 2008; Reich, 2008). Bununla birlikte küreselleşmenin getirdiği belirsizlik ve risk ortamında, risk değerlendirmesi ve yönetimi gibi konular da uzun bir akademik araştırma geçmişi bulunmaktadır (Brown vd., 2015). İşletme disiplininde endüstriyel girişimlerde risk yönetiminin sıklıkla çalışılan konular arasında olduğu görülmektedir (Ushvitskii vd., 2015). Ancak uluslararası firmaların karşı karşıya olduğu risklerin (ticari, politik, kültürler arası, kur ve ülke riskleri gibi) biçimlerinin belirlenmesine yönelik çabalar olsa da (Bekaert vd., 2016; Brown vd., 2015; Khattab vd., 2008; Simon, 1984) çok uluslu işletmelerin veya uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştıkları riskler ve bu riskleri değerlendirmek, yönetmek ve azaltmak için üstlendikleri stratejiler yeterince araştırılmamıştır (Bromiley vd., 2015; Dang vd., 2020).

Günümüzde giderek artan belirsizlik ve rekabet koşulları altında, işletmeler sürdürülebilir kârlılığı sağlamak amacıyla yeni pazarlara erişim fırsatlarını ve yurt dışı satışları daha fazla önemser hale gelmiştir. Bununla birlikte yurt dışında yeni pazarlara girmek fırsatların belirlenmesi ve geliştirilmesi açısından önemli olsa da bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir (Dai vd., 2014). Bir firmanın uluslararasılaşma sürecinde karşılaştığı engellerin üstesinden gelme noktasında, firmanın risk alma, risk değerlendirme ve risk azaltma kavramlarının bütünü olan risk yönetimi stratejileri, kurumsal stratejinin öncelikli konularından birisi haline gelmiştir (Dang vd., 2020).

Yabancı pazarlarda yatırım yapan işletmeler, bu pazarlara girişte doğru zamanlama, rekabet yoğunluğu, operasyonel yetenekler ve dağıtım kanallarının veya iş ortaklarının zayıf seçimi gibi çeşitli ticari risklerle karşılaşmaktadır (Cavuşgil vd., 2014). Bu riskleri değerlendirme ve azaltma yeteneği, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı ve operasyonlarının kârlılıkları için kritik öneme sahiptir.

Farklı ülkelerin kültürel, politik, ekonomik ve kurumsal özelliklerinin işletmelerin ticari faaliyetleri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar büyük ilgi görmektedir (Brouthers vd., 2010; Luo, 2006). Ayrıca araştırmaların bazılarında, kurumsal başarısızlıklar, suç, siyasi istikrarsızlık ve şiddet dahil olmak üzere işletmelerin karşı karşıya olduğu politik risklere de büyük ölçüde odaklanılmış olduğu görülmektedir (Asongu & Nwachukwu, 2017; Fatallah, 2017; Katsos, 2017; Ramos & Ashby, 2017; Dai vd., 2016; Darendeli & Hill, 2016; Oetzel & Getz, 2012). Ancak uluslararası işletmecilik literatürü incelendiğinde ticari risklerin, politik riskler ile diğer kültürel ve finansal risklere kıyasla daha az dikkat çektiği görülmektedir (Oetzel & Miklian, 2017). Kolomytseva vd. (2020)' de ekonomik gelişmelerdeki

eğilimlerin etkisiyle işletmelerin savunmasız kaldığı piyasa şartlarında pazarlama ortamlarını incelemek ve pazarlama riskleri ile risk yönetiminin uygulanmasının önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada, dış piyasa operasyonlarının başarısını veya başarısızlığını belirleyen kritik faktörlerden birisi olan pazarlama stratejilerine ilişkin risklerin belirlenmesi, risk yönetimi stratejilerinin incelenmesi ve teorik çerçevenin bütünleştirilmiş bir şekilde aktarılması amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

İşletmeler küreselleşme süreciyle birlikte hızla değişen tüketici ihtiyaçları, ekonomik sınırların ortadan kalkması ve yerel pazarların ihtiyaçları karşılayamaması, faaliyet gösterdikleri iş çevrelerini çeşitlendirme ve dolayısıyla kârlılıklarını artırma istekleri gibi çeşitli sebeplerle ihracat faaliyetlerine başlamıştır. Ancak sınırların hızla kalktığı böylesine belirsiz ve rekabet yoğun ortamda risk yönetiminin de önemi giderek artmaktadır. İşletmelerin ihraç pazarlarındaki başarısı da işletme kaynak ve yeteneklerinin iyi analiz edilmesi, işletme dış çevresinin fırsatlar, riskler ve rekabet açısından iyi değerlendirilmesi, işletmenin rekabetçi yanlarının belirlenerek bu doğrultuda ihracat pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine bağlıdır (Settembre-Blundo vd., 2021). Ayrıca işletmelerin etkili ve verimli bir şekilde risk durumunun kontrol altında tutulabilmesi için süreçlerin ve risklerin yönetiminde kullanılan araçların dikkatlice incelenmesi gerekmektedir.

Pazarlama açısından bakıldığında işletmeler, müşterilerin potansiyel ifadelerini ve gereksinimlerini algılamayı ve bu ihtiyaçlar için çözümler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu da işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Uygun performans elde etmenin en önde gelen tekniklerinden biri, temel kaynaklardan yararlanmaktır. Bugün işletmelerdeki kaynakların büyük bir kısmı, geleneksel muhasebe yöntemlerinin ölçemediği maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Maddi olmayan varlıklar, sürdürülebilir rekabet avantajı, ekonomik büyüme ve kalkınma için kaynak olarak kullanılan bir grup organizasyonel yetenek ve potansiyeli ifade etmektedir (Ejrami vd., 2016).

Pazarlama risk yönetimi kavramı, işletmenin optimizasyonu ve etkin yönetimi için risk, yönetim ve pazarlama riski arasındaki ilişkilerin birleştirilerek incelenmesi temeline dayanmaktadır. Ekonomik ve ticari faaliyetle uğraşan herhangi bir işletme risk ile ilgili konularla uğraşmaktadır. Bunlar riskin minimize edilmesi, riskin sigortalınması ve riskten kaçınma davranışı vb. şekillerde görülebilir. Ayrıca işletmenin sürekli, istikrarlı, verimli ve kârlı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak için araştırma

imkânı, analiz, tahmin, yanlış hesaplama unsurunun iyi yönetilmesi, riskin minimizasyonu, riskten korunma (hedging), riskten kaçınma gibi unsurların iyi yönetilmesi gerekmektedir. Ancak bu işletmede etkin risk yönetiminin kullanılması koşuluyla mümkün olmaktadır. Risk yönetimi işletmelerin belirsiz durumlar veya risklerle karşılaştıkları zamanlarda, üretimin veya finansal-ekonomik süreçlerin sürekliliğini sağlamak için gerekli kaynakları temin etmeyi amaçlamaktadır (Tkachenko vd., 2019).

2.1. Risk ve Risk Yönetimi Kavramı

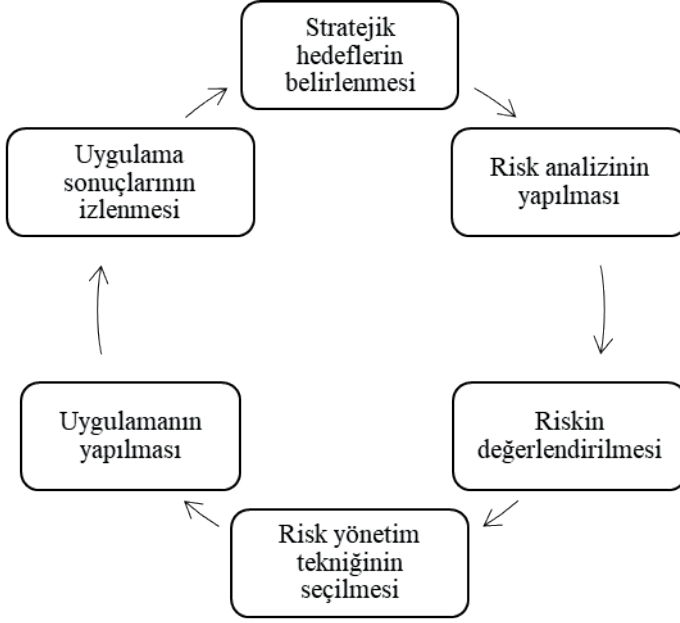
Belirsizlik, risk, karmaşıklık ve volatilité kavramlarının tartışılması artık uluslararası ticarete de önemli olgulardan biri haline gelmiştir. Günümüz dünyasının içinde bulunduğu bu kompleks ortam literatürde yeni “VUCA” dünyası fenomeniyle açıklanmaya çalışılmaktadır (Buckley, 2019). “Değişken, Belirsiz, Karmaşık ve Muğlak” yeni VUCA dünyası içerisinde herhangi bir ekonomik, finansal, pazarlama, üretim, yenilik veya yönetim faaliyeti yürütmek oldukça risklidir.

Böylesine bir değişim gösteren modern ekonomi/iş dünyasında riskleri doğru yönetebilmek önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Risklerin erken teşhis edilip olası etkilerini doğru değerlendirerek, uygun yöntemleri alabilen işletme yönetimleri başarılı olabilmektedir. Ayrıca riskleri göz önüne alarak hareket etmek sorumlu bir işletmecinin en önemli görevi ve işletmecilik anlayışının en önemli unsurudur (Sağmanlı & Cömert, 2018).

Risk teriminin farklı akademik disiplinlerde çeşitli tanımlarının yapıldığı görülmektedir. En genel anlamda “şansa dayalı belirsiz bir olaydan kaynaklanabilecek olası sonuçlardaki değişimi” ifade etmektedir (Dorfman & Cather, 2013: 4). Risk terimi çoğu kez “belirsizlik” kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılsa da esasında belirsizlik demek değildir. “Belirsizlik” ile “Risk” ve bunların etkileri, bugüne kadar nispeten basit bir şekilde ele alınmış ve bu kavramlar arasında çok az anlamlı ayırım yapılmıştır (Liesch vd., 2011). İşletme bilimi çerçevesinde risk kavramının, “verilen kararların gerçekleşen sonuçlarının beklenen ve hedeflenen değerlerden sapması” şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bu anlayışa göre risk hem olumlu hem de olumsuz sapsmaları içerebilmektedir (Ceritoğlu, 2018: 203).

Risk yönetimi, organizasyonların finansal kayıplar, itibar kaybı, hukuki sorunlar veya diğer olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarını önlemek için tasarlanmış bir süreçtir. Risk yönetimi genel bir bakış açısıyla, “riskin tanımlanmasına, analizine, değerlendirilmesine, mücadele edilmesine ve izlenmesine ilişkin yönetim politikalarının, prosedürlerinin ve uygulamalarının sistematik bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır. Risk yönetimi ile riskli bir

durumun yaratacağı olumsuz etkilerin en aza indirilmesi ve eğer var ise pozitif sonuçların mümkün olabildiğince fazlaştırılması amaçlanmaktadır. Bu gerekçeyle risk yönetimi kendini sürekli olarak yenileyen dinamik bir yapıda olmalıdır. Genel olarak risk yönetimi sürecinin altı temel aşamadan oluştuğu görülmektedir (Çipil, 2019).

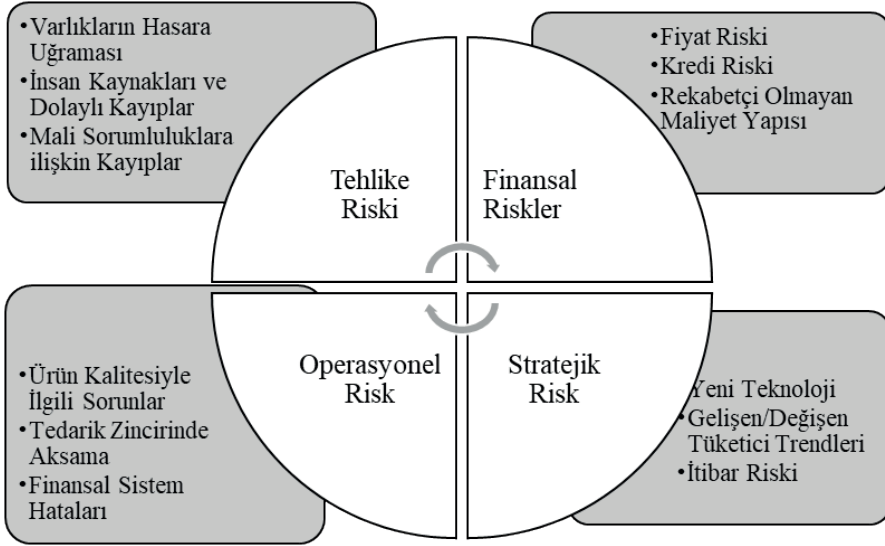


Şekil 1. Risk Ortamında Genel Olarak Risk Yönetimi Süreci

Kaynak: Çipil, M. (2019). *Sigortacılık ve Risk Yönetimi*. Ankara: Seçkin. s.32.

Risk yönetimi kavramı ise son zamanlarda dünya çapında kurumsal yönetim kurulları tarafından, özellikle 2000’li yıllardan sonra dramatik şekilde artan bir ilgiyle gündeme gelmiştir. Risk yönetimi, birbirinden farklı her kesim için farklı anlamlar taşımaktadır. Bu çalışmanın dayanaklarından birisi olarak ele alınan “Kurumsal Risk Yönetimi” kavramı geleneksel olarak; “bir firmanın kazanç gücünü ve varlıklarını, maddi hasar veya hukuki davalar gibi olumsuz olaylardan kaynaklanan mali kayıplardan koruma süreci” şeklinde açıklanmaktadır (Kırkbeşoğlu, 2022). Geleneksel olarak kurumsal risk yönetiminin, firmaları sigorta ve sigortasız teknikleri içeren risk finansmanı (kayıp kontrolü ve risk transferi) gibi tekniklerle bu kayıplardan korumaya çalıştığı bilinmektedir. Ancak son zamanlarda firmalarında riske yönelik bakış açısında yaşanan genişlemeler sonucunda, firmalarda risk yönetiminden sorumlu tek kişinin risk yönetici olmadığı fark edilmiştir. Artık firmanın her kademesinde, işletme iç ve dış çevrelerinde yaşanan her türlü riske ve bu

risklerden kaynaklanacak faiz oranları, ulusal para birimleri ve ticari varlıklar gibi çeşitli piyasalarda fiyat değişikliklerine karşı savunmasızlığı azaltmak gerekmektedir. Bu nedenle “Kurumsal Risk Yönetimi” artık, “işletmedeki tüm riskleri toplu olarak inceleyen ve yapılan analizleri kurum içinde en üst düzeye çıkaran bir süreçtir” şeklinde açıklanmaktadır (Dorfman & Cather, 2013: 1). Bu bağlamda ele alındığında “Pazarlama Riskleri ve Risk Yönetimi” kavramlarının kurumsal risk yönetimi sürecinde “Stratejik Risk” özelliği taşıdığı görülmektedir.



Şekil 2. Kurumsal Risk Yönetiminde Risklerin Temel Yapısı

Kaynak: Dorfman, M., & Cather, D. (2013). *Introduction to Risk Management and Insurance 10th Edition*. s.12.

Risk yönetimine ilişkin akademik literatürde çalışmalar risk biçimlerinden, bir ülkenin ekonomik kalkınma düzeyine dayalı risk türlerine kadar oldukça çeşitlidir. Bu çalışmalardan biri Miller (1992) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada iş ortamında karşılaşılan belirsizlikleri vurgulamak ve sınıflandırmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda sosyal, siyasal, makroekonomik ve hükümet politikasına ilişkin belirsizlikler ile doğal belirsizlikler tanımlanmıştır. Akademik çalışmalarda iş dünyasındaki risklerden; para birimi riskleri (Müllner, 2016), kültürler arası riskler (Stahl & Tung, 2015) ve ticaret yapılacak ülkelerdeki kamu görevlilerinin yolsuzluğuna ilişkin riskler (Cuervo-Cazurra, 2016) ile çatışma, güvenlik ve politik risklere/belirsizliklere (Henisz vd., 2010) daha çok odaklanıldığı görülmektedir. İşletme disiplindeki riskler ise; ülke riskleri, kur riskleri, kültürler

arası riskler ve ticari riskler olmak üzere dört kategoride sınıflandırmıştır (Cavuşgil vd., 2014). Bu riskler ve çeşitleri pek çok araştırmacı tarafından çalışmalarda incelenmiş olup, Cavuşgil vd. (2009) ile Menipaz & Menipaz (2011)'in araştırmalarından derlenerek birleştirilen uluslararası iş risklerine ilişkin tablo Şekil 3'te verilmiştir.

Kültürler Arası Risk	Ticari Risk	Finansal Risk	Ülke Riski
<ul style="list-style-type: none"> •Kültürel farklılıklar •Dil farklılıkları •Dini ve yaşam tarzı farklılıkları •Etik uygulamalar •Karar verme şekilleri •Müzakere modelleri 	<ul style="list-style-type: none"> •Zayıf ticari partner •Operasyonel problemler •Pazara giriş zamanlaması •Rekabet yoğunluğu •Stratejinin kötü uygulanması 	<ul style="list-style-type: none"> •Para birimi •Yabancı vergi sistemi •Varlık değerlemesi •Transfer fiyatlaması •Enflasyon 	<ul style="list-style-type: none"> •Politik istikrarsızlık •Sosyal Huzursuzluk •Hükümet müdahalesi •Pazara giriş engelleri •Zayıf yasal sistem •Ekonomik volatilité •Zayıf fikri mülkiyet hakları •Altyapı yetersizliği

Şekil 3. Uluslararası İş Riskleri

Kaynak: Cavuşgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., & Yaprak, A. (2009). Conducting Market Research for International Business. (S. Cavuşgil, M. Czintoka, & M. Mayers, Dü) New York: Business Expert Press. s.24. Menipaz, E., & Menipaz, A. (2011). International Business: Theory and Practice. New Delhi: SAGE Publications. s.5.

Risk yönetiminin uluslararası işletmecilik disipliniyle olan ilgisine rağmen, ticari risklerin azaltılmasına ilişkin çalışmaların yetersiz kaldığı görülmektedir (Oetzel & Miklian, 2017). Risk ve belirsizliği uluslararası iş yapılarıyla ilişkilendiren öncü çalışmalardan Liesch vd. (2011)'ne göre belirsizliğin aksine risk kısmen firmalar tarafından yönetilebilir durumdadır. Yönetilebilir risk kaynaklarının var olduğunu kabul etmek, işletmeler açısından özellikle yeni pazarlara girişte daha gerçekçi bir giriş stratejisi seçimi modelinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Uluslararasılaşma süreci teorilerinin önemli bir unsurunun, firmaların piyasaya giriş zamanını ve giriş şeklini kontrol altına alarak piyasadaki içsel riskleri nasıl ele almaya çalıştıklarını açıklamak olduğu düşünüldüğünde bu eksiklik özellikle şaşırtıcı bulunmaktadır (Buckley, 2016).

Rutkauskas & Ginevičius (2011) yukarıda sıralanan risklerin pek çoğunun doğrudan pazarlamayı ilgilendirdiğini ifade ederken, ancak pazarlama risklerinin ve yönetim modelleri geliştirme arayışı olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte pazarlama risklerinin her birinin ve hatta en önemlilerinin

ayrı ayrı analiz edilmesi gerektiğini, ancak bunun teori ve pratikte pek mümkün olmadığını da ifade etmektedir.

İşletme disiplini açısından risk yönetimi kavramında esas olan söz konusu risklerin belirlenmesi, ölçülmesi, risklere karşı koruma geliştirilmesi ve risklerin istenen düzeyde tutulmasıdır. Bu bağlamda risk yönetimi, işletme risklerinin analizi, sayısallaştırılması, yönetim ve kontrolü aşamalarından oluşan bir süreç olarak gerçekleşmektedir (Ceritoğlu, 2018). Özellikle günümüz şartlarında uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde, işletmenin her bir fonksiyonuna ilişkin süreçlerde ve işletme çevrelerinde karşılaşılabilecek risklerin iyi tanımlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

2.2. Pazarlama Riskleri ve Yönetimi

Pazarlama riskleri genel anlamda, bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi veya pazarlama stratejilerinin uygulanması aşamalarında karşılaşılabilecek olası riskleri ifade etmektedir. Pazarlama riskleri, pazarlamanın doğası ve kapsamı gereği çok çeşitli unsurlardan kaynaklanabilmektedir. Bunlar arasında: pazarlama araştırması hataları; rekabet riski (rekabet yoğunluğu yüksek pazarlara giriş riskleri veya mevcut rakiplere karşı fiyatlandırma stratejilerine ilişkin riskler); yeni teknolojilere karşı ürünlerin güncel kalmaması riski; marka, patent ve telif hakkı gibi konulara ilişkin doğabilecek hukuki sorunlar; marka imajını etkileyebilecek itibar riski; finansal riskler ve yönetim riskleri (yanlış pazarlama stratejileri, yönetim kararları ve hatalı hedef kitle seçimi vb.) gibi çeşitli risk unsurları bulunmaktadır.

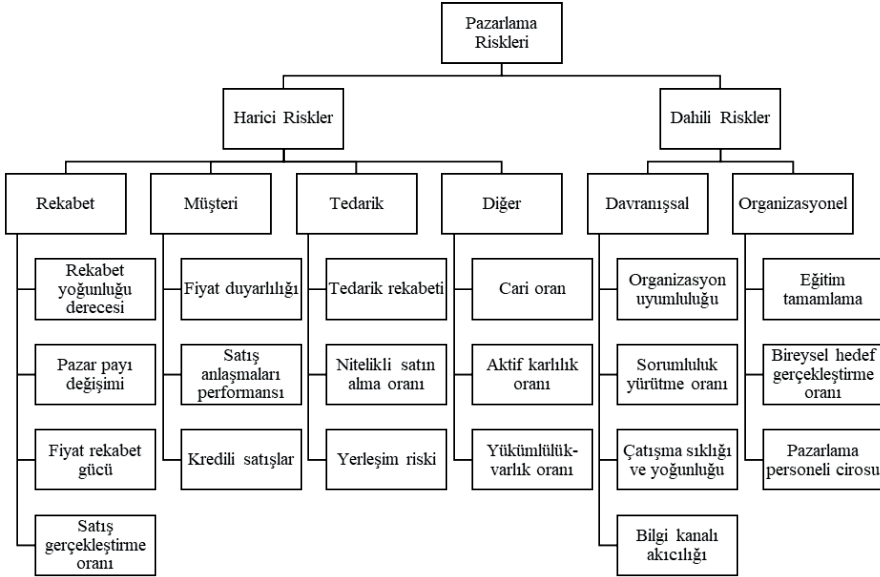
Pazarlama riski, bir işletmenin ürünlerin üretim ve satış faaliyetlerinin yanı sıra operasyonel ve stratejik hedeflere ulaşmasını engelleyen ve pazarda tanıtımlarını olumsuz yönde etkileyen dış ve iç faktörlerin eyleminin bir sonucu olarak zarara uğrama veya kâr elde edememe tehdididir. Bu nedenle bir işletme, pazarlama denetimi yapmalıdır. Bu süreçte, risklerin nedenlerini zamanında belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak veya etkilerini azaltmak için önlemlerin alınması şeklinde açıklanmaktadır (Голыш & Галушка, 2008).

Dechen (2021) kurumsal pazarlama riskleri için gri sistem teorisine dayanan bir değerlendirme çerçevesi önerdiği çalışmasında riskleri aşağıdaki gibi dokuz gruba ayırmıştır:

- Ekonomik ve politik çevre riskleri: politika riskleri ve yasal riskler,
- Ekonomik çevre riskleri: ekonomik dalgalanma riski ve ekonomik kalkınma risklerinin düzeyi,
- Bilim ve teknolojik çevre riskleri: yeni teknoloji riskleri ve teknolojik değişimin hızı riski,

- Sosyo kültürel ve çevresel riskler: materyal kültürel risk, dil riski ve din riski,
- Doğal çevre riski: doğal kaynak kıtlığı riski ve doğal çevreyi koruma riski,
- Pazar seçimi riski: pazar bölümlendirme riski, hedef müşteri seçim riski ve pazar konumlandırma riski,
- Pazarlama stratejisi riski: ürün riski, fiyat riski, tutundurma riski ve dağıtım kanalı riski,
- Pazar rekabet riski: müşteri riski, tedarikçi riski, rakip riski, potansiyel pazara giriş riski ve ikame ürün riski,
- Pazarlama organizasyonları riski: pazarlama organizasyonlarının yapısı riski, organizasyonun sistem riski ve pazarlama personeli riski.

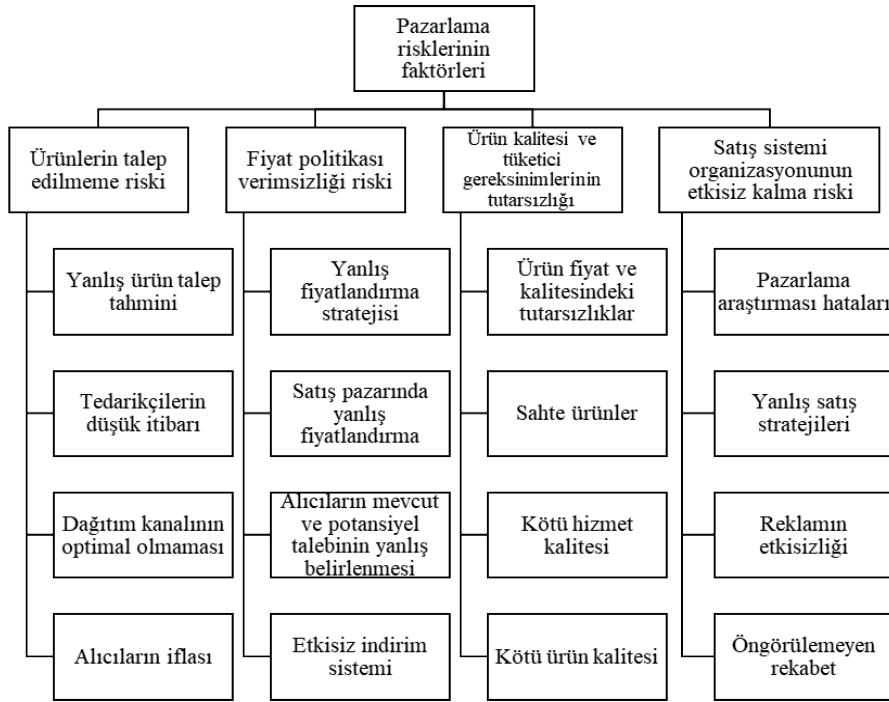
Zhou vd. (2006) işletme pazarlama risklerini dahili ve harici faktörlerin kaynağına göre inceledikleri araştırmalarında pazarlama riski erken uyarı endeksi geliştirmişlerdir. Bu çalışmada belirtilen pazarlama riskleri ve kaynakları şekil 4’te verilmiştir.



Şekil 4. Pazarlama Riskleri

Kaynak: Zhou, M.H., Wang, F.D., Zhang, H.H., & Meng, J. (2006). Method of Enterprise Marketing Risk Early-warning and and The Index System Construction. Management of Innovation and Technology. IEEE International Conference. Volume 2, 21–23 June, s.722.

Kolomytseva vd. (2020) ise başlıca pazarlama risklerinin, ürünün talep görmeme riski, şirketin fiyat politikasının etkin olmama riski, ürün kalitesinin tüketici gereksinimlerini karşılamama riski, ürünün etkin olmama riski ve şirkette satış sisteminin etkisiz organizasyonu olduğunu belirtmektedirler. Ancak pazarlama riskleri kavramının son yıllarda bilimsel araştırmalara konu olduğunu ve önemli bilimsel ilerlemelere rağmen günümüzde pazarlama risklerinin özünün anlaşılması noktasında bir fikir birliğinin olmadığını vurgulamaktadırlar. Pazarlamada risk kavramını ise, pazarlama tavsiyelerine dayalı olarak belirli kararların veya üretim ve satış türlerinin uygulanması sonucunda zarar elde edilmesi veya kâr elde edilememesi şeklinde açıklamaktadırlar.



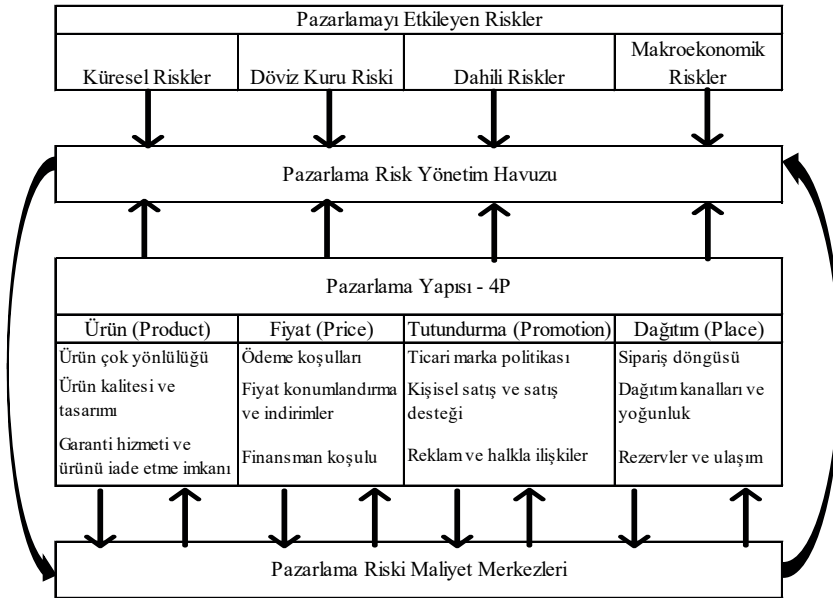
Şekil 5. Pazarlama Risk Faktörleri

Kaynak: Kolomytseva , O., Burtseva, T., Vasilchenko , L., & Palonna , T. (2020). Audit of Marketing Risks by Means of Information Technologies. Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences 59, s.79.

Pazarlama riskleri benzer şekilde ihracat pazarlaması süreçlerinde de görülmektedir. Xu vd. (2011)'de uluslararası pazarlarda, pazarlama risklerini on farklı grupta sıralanmaktadır: Sosyal riskler, politik riskler, kredi riskleri, pazar riskleri, hammadde riskleri, rekabet riskleri, makroekonomik riskler, kültür riskleri, teknolojik riskler ve sorumluluk riskleri.

Pazarlama riskinden kaçınmak, işletmelerin varlığı ve gelişimi için kritik güvence olmakla birlikte, modern işletme yönetiminin de önemli bir konusudur (Zhou vd., 2006). Bu bağlamda pazarlama risk yönetimi, pazarlama süreçlerinde bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi sırasında karşılaşılabilecek riskleri önceden belirlemek, bunları en aza indirmek veya ortadan kaldırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve marka itibarını korumak için ortaya atılmış bir kavramdır. Pazarlama risk yönetiminde risklerin belirlenmesi, önlenmesi ve yönetilmesi sürecinde çeşitli stratejiler kullanılmaktadır. Bunlar arasında pazar araştırmaları, müşteri geri bildirimleri, trend analizleri, hukuki danışmanlık, finansal planlama, kriz yönetimi, marka koruma ve yönetimi gibi teknikler bulunmaktadır.

Rutkauskas & Ginevičius (2011) risklerin tehlikelerini ve kayıpları önlemek için kapsamlı pazarlama risk analiz metodlarının yeterli düzeyde geliştirilmediğini ifade etmektedir. Bu tür yaklaşımların veya pazarlama risk yönetim şemasının geliştirilmesi, pazarlama maliyet etkinliğini artırmanın temel hedefi ve aracı olarak öne çıkmaktadır. Pazarlama risk yönetim havuzu, pazarlama risk analizinin bir aracı olarak kullanıldığında karar verme süreçlerinde gerekli bilgilerin üretilmesine yardımcı olmaktadır. Pazarlamanın yapısal unsurları ve 4P – 7P'si gibi kavramlar pazarlama havuzu için fırsatlar sunmaktadır. Bu sistemin açıklaması şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6. Pazarlama Risk Yönetim Havuzu Şeması

Kaynak: Rutkauskas, A., & Ginevičius, A. (2011). *Integrated Management of Marketing Risk and Efficiency*. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (1), s.10

Pazarlama risk yönetimi, bir şirketin bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi aşamasında ve/veya şirketin pazarlama stratejilerini yürütürken karşılaşılabileceği risklerin belirlenme, değerlendirme ve yönetilmesi sürecidir. Pazarlama riskleri, rekabet, değişen tüketici tercihleri, ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, hukuki değişiklikler ve daha fazlası dahil olmak üzere çeşitli unsurlardan kaynaklanabilir. Etkili pazarlama risk yönetimi, bu risklerin potansiyel etkisini azaltmak için bir plan geliştirmeyi ve aynı zamanda ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmeyi içermektedir.

Tkachenko vd. (2019) pazarlama risk yönetimi sürecinin on aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar:

- 1. Pazarlama risklerinin analizi:** pazarlama stratejilerinin pazar ihtiyaçlarına karşılık gelmemesi, rakiplerin pazardaki yöntemlerini ve konumlarını güçlendirmesi, ürün pazar payında kayıp, satışların ölçeğinde ve tüketici taleplerinde azalma gibi riskler söz konusudur. Bir firmanın pazarlama faaliyetleri sırasında karşılaşılabileceği bu tür olası risklerin belirlenmesi için risk analizi yapılmalıdır. Risk analizi şirketin hedeflerini, hedef pazarını, ürün veya hizmetini, rakiplerini ve faaliyet gösterdiği sektörü göz önünde bulundurarak yapılmalıdır.
- 2. Pazarlama risklerinin etki değerlendirmesi:** Risk teorisine yönelik bilgiler kullanılarak, risklerin şirket faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi yapılır. Risk analizi sonrasında, belirlenen risklerin olası etkileri ve olasılıkları ölçülerek önceliklendirilir. Böylece, hangi risklerin öncelikli olarak ele alınması gerektiğine daha kolay karar verilmektedir.
- 3. Pazarlama risklerini oluşturan faktörler:** Pazarlama riskleri, ekonomik, politik ve yasal, sosyo-demografik, çevresel, teknolojik, satış ve pazarlama stratejileri, tüketiciler, iletişim, rakipler ve tedarikçilerden kaynaklı faktörlerden oluşmaktadır.
- 4. Pazarlama risklerinin ekonomik analizi:** Bu aşamada senaryo yöntemi, kilit başarı faktörlerinin analiz yöntemi ve benchmarking gibi ekonomik analiz yöntemlerinin kullanılması tavsiye edilmektedir.
- 5. Pazarlama risk yönetimi metotları:** Sonraki aşamada firma, belirlenen riskleri azaltmak ya da ortadan kaldırmak için bir risk yönetim stratejisi oluşturur. Bu stratejiler, riskleri kabul etmek, ek bilgi edinmek, sınırlamak, riski transfer etmek, riskleri dağıtmak, kayıpları önlemek, kayıpların boyutunu azaltmak veya riskten kaçınmaya çalışmak, tamamen reddetmek veya ortadan kaldırmak şeklinde temel metotları içermektedir.

6. **Pazarlama risk hedefleri analizlerinin oluşturulması:** Bu aşamada firmaların pazarlama risk analizinin temel amaçları belirlenmektedir; etkili yönetsel pazarlama kararlarının benimsenmesi için birleşik bir bilgi tabanının oluşturulması, olası risk nedenlerinin araştırılması ve değerlendirilmesi, pazarlama risklerinden kaçınmanın olası yollarının analizi, pazarlama risklerinin olumsuz sonuçlarını önlemek veya en aza indirmek için önlemlerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.
7. **Pazarlama risk sisteminin belirlenmesi:** Pazarlama risk sistemi, risk alt türlerinin (organizasyonel risk, satın alma riski, fiyat riski, pazarlama ve pazarlama ortamı etkileşim risklerinin) bir kombinasyonudur. Pazarlama risk sistemi, değişen pazarlama ortamına yönelik oluşan olumsuz sonuçlardan kaçınma veya önleme amacı taşıırken, organizasyonel, tedarik, fiyatlandırma, pazarlama ve inovasyonla ilgili riskleri optimize etme imkânı sağlamaktadır. Ayrıca, pazarlama kararlarının makul bir şekilde alınması için gerekli önkoşulları sağlamaktadır.
8. **Pazarlama risk seviyesi değerlendirmesi:** Her kriter için, 5 puanlık bir ölçekte (R) pazarlama riski seviyesinin genel bir değerlendirmesi aşağıdaki formül kullanılarak yapılır: $R = \sum(Bi * Wi)$, (14) burada R – pazarlama riski seviyesi; Bi – kriter ağırlık katsayısı; Wi – puan. R 1'e yaklaştıkça risk azalır ve 5'e yaklaştıkça risk artar. Tüm kriterler için oluşan toplam puan, nihai puan olarak tanımlanmaktadır.
9. **Risk nedenlerinin kontrolü:** Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonundaki eksiklik ve dezavantajlar, yanlış ürün seçimi (düşük satışlar), kalitesiz mallar, yanlış ürün hareketi seçimi, yanlış pazar kapasitesi seçimi, uygun olmayan fiyatlandırma politikası (ürün bağımlılıkları), tedarikçilerin düşük itibarı, satın alma fiyatlarındaki artış, etkisiz indirim sistemi, müşterilerin mevcut ve potansiyel taleplerini incelememiş olması, yavaş hizmet seviyesi, yanlış fiyat stratejisi seçimi, finansal kaynakların eksikliği, etkisiz reklam, yanlış iletişim stratejisi seçimi risk nedenleri arasında sayılmaktadır.
10. **Pazarlama risk yönetiminin başarılması:** İşletmelerde pazarlama risklerini yönetme kavramı; yüksek riskli yer analizi, risk seviyesi değerlendirmesi, işletme için risk seviyesi algılama limitlerinin tanımlanması, riski önlemek veya en aza indirmek için önlemlerin geliştirilmesi gibi unsurların bileşimi tarafından şekillenmektedir. Bu süreç risk yönetimi planını içermektedir. Planda hangi adımların ne zaman ve nasıl atılacağını ayrıntılı bir şekilde belirlenir. Plan, riskleri yönetmek için gereken kaynakları, zaman çizelgelerini,

sorumlulukları ve risklerin yönetiminde kullanılacak araçları içermektedir. Uygulanan planın zaman içerisinde izlenmesi yapılır ve yapılan değişikliklerin etkisi değerlendirilir. Bu sayede, yeni risklerin tespit edilmesi ve mevcut risklerin değerlendirilmesi sağlanır. Ancak pazarlama riski yönetiminin temel öncelikleri riskten kaçınma, risk optimizasyonu ve risk algısının geliştirilmesi şeklindedir.

2.3. İhracat Pazarlamasında Risk Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Rekabet kavramı *“serbest ve adil pazar koşulları altında, aynı zamanda uzun dönemde kendi ülkesindeki insanların gerçek gelirlerini de korumak ve artırmak suretiyle, uluslararası pazarlarda bulunan mal ve hizmetler üretebilme derecesi”* veya diğer bir tanıma göre *“iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarış”* şeklinde açıklanmaktadır. Rekabet avantajı ise bu tanımlar dayanağında kısaca *“Rakiplere kıyasla daha fazla değer yaratmak”* şeklinde ifade edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2016:10)

Rekabet avantajı, bir şirketin rakiplerine kıyasla onlardan daha iyi konumda olmasını sağlayan faktörler bütünüdür. Bu faktörler, şirketin benzersiz yetenekleri, teknolojisi, stratejisi, ürünleri, hizmetleri, müşteri memnuniyeti gibi pek çok unsuru barındırmaktadır. Bir şirketin sahip olduğu rekabet avantajı, şirketin sektördeki rakiplerine göre daha iyi performans göstermesine olanak tanıyarak daha yüksek kârlılık, büyüme, müşteri sadakati gibi faydalar sağlayabilmektedir.

Bir şirket, rekabet avantajını korumak için sürekli olarak iş stratejilerini gözden geçirmeli ve gerekli yenilikleri ve iyileştirmeleri yapmalıdır. Müşteri davranışlarının, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği günümüzde, pazarlama stratejilerinin dinamik bir şekilde ayarlanmasını gerektirmektedir. Özellikle belirsizlik, değişken çevre koşulları ve küreselleşmenin getirdiği zorluklarla karşı uyum sağlayabilmek üzere işletmelerin risk yönetimi uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. İşletme içi ve işletme dışı risk yönetimi uygulamaları işletmeye, başta finansal kaynakların yetersizliği gibi pek çok zorluğa karşı başa çıkabilme gücü sağlamaktadır (Schöning vd., 2018).

Belirsizlik ve risk, firmaların özellikle yeni pazarlara giriş yapma, uluslararası stratejilerini değiştirme veya farklı operasyon modellerini benimseme gibi uluslararası süreçlere ilişkin karar verme aşamasında önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Liesch vd., 2011). Bu açıdan hızla değişim gösteren günümüz ekonomi dünyasında riskleri doğru yönetebilmek önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir.

Riskleri erken teşhis edip, olası etkilerini doğru değerlendirerek, uygun önlemleri alabilen işletme yönetimleri başarılı olabilmektedir. Miller (1992) uluslararası pazarlarda yönetici algısına dayalı genel belirsizlik, sektörel belirsizlik ve firmaya özgü belirsizlikten oluşan üç tip belirsizlik kavramından bahsetmekte ve bunu risk yönetimi çerçevesine entegre etmektedir. Oetzel & Miklian (2017) yöneticilerin riski tanımlayıp, kaynağında etkin bir şekilde azaltabildikleri durumlarda, rekabet avantajı elde etme noktasında güçlü bir motivasyon kaynağı olacağını ifade etmektedir.

Günümüz işletmecilik dünyasında var olabilmenin en önemli şartı, değişimlere hızla uyum sağlayabilmekten geçmektedir. Bu durum, risk yönetimine olan ihtiyacı artırırken, risk yönetiminin de ihtiyaca cevap verebilme sürecinde, “risk üstlenme” anlayışından, “risk yönetme” anlayışına doğru gelişim sürecini de beraberinde getirmiştir. Kısacası risk yönetimi artık belirsizliğin yarattığı zararlardan kaçınmayı ifade etmekten ziyade, bu belirsizliği mümkün olduğu kadar öngörülebilir hale getirmek ve olası riskleri fırsata çevirmeyi ifade etmektedir (Sağmanlı & Cömert, 2018).

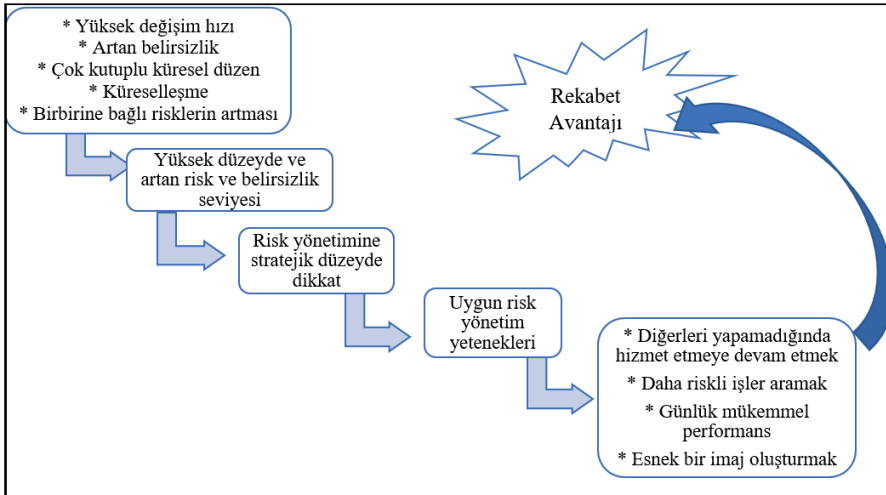
İşletmeler için söz konusu “risk” olduğunda ilk akla gelen finans riskleri olsa da bununla beraber insana ait operasyonel riskler ve bunların yanı sıra insanların hızla gelişen teknolojiyle olan ilişkileri de bir risk kaynağı olarak görülmektedir. Bu sebeple işletmecilik açısından risk yönetimi kavramı son zamanlarda, işletmelerin tüm alt dal ve fonksiyonlarında mercek altına alınmaya başlanmıştır. İşletmelerin finansa değil hizmete dayalı bölümlerinde, personel yönetimi ve örgüt içerisindeki süreçlerde, tedarik zinciri kapsamında ve pazarlama süreçlerinde pek çok risk faktörü bulunmakta ve risk yönetimi uygulamalarına yer verilmektedir (Schöning vd., 2018).

Risk’in pazarlamada yer edinmesi tüketici davranışları alanında 1960’lı yıllarda Bauer (1960)’ın “algılanan risk” kavramını tanıtmayla başlamıştır. Daha sonra 1980’lerde araştırmacılar, uluslararası girişimlerin satış hacmini etkileyen faktörleri dış belirsizlik ve iç belirsizlik olarak ikiye ayırmış ve çeşitli belirsizlik türlerini uluslararası riskin kaynağı olarak tanımlamıştır (Xu vd., 2011).

Risk yönetimi yeteneklerinin rekabet avantajı ile ilişkilendirmek için literatürdeki ilk kaynak olarak Porter (1985) gösterilmektedir. Porter, bir şirketin rakiplerine göre rekabet avantajı kazanmasının maliyet avantajlı ve farklılaşma kaynaklı iki ana yolu olduğunu savunmaktadır. Buna göre risk yönetim yetenekleri hem bir şirketin maliyetlerini değiştirmekte hem de müşteriler için yaratılan değeri (farklılaşmayı) önemli ölçüde etkilemektedir (Porter, 1985).

Risk yönetim yetenekleri ile rekabet avantajı ilişkisinde literatürdeki ikinci dayanak rekabetçi heterojenlik teorisidir (Elahi, 2013). Rekabetçi heterojenlik, benzer sektörlerde faaliyet gösteren yakın rakipler arasındaki kalıcı ve yapısal performans farklılıklarını ifade etmektedir (Hoopes vd., 2003). Buna göre firmalar arasında sürdürülebilir farklılıklara yol açabilecek bir dizi kaynak bulunmaktadır. Firmaların kaynakları ve yetenekleri arasındaki farklılıklar, rekabetçi heterojenliğin ana kaynakları olarak kabul edilmektedir. Risk yönetimi gibi bir sistemsel uyarıcı sayesinde edinilecek bir ön uyarıcı erişim, firmayı rakiplerinden ayıran bir unsur olabilmektedir. Firmaların yeteneklerini rekabetçi heterojenliklerine bağlamak için bir değer maliyet çerçevesi kullanılabilir (Hoopes & Madsen, 2008).

Bu durumda değer, bir firmanın sunmuş olduğu ürün için müşterilerin razı olduğu en yüksek fiyatı ifade etmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için bir firma, sürekli olarak daha yüksek değer sunmalı, daha düşük maliyetlerle çalışmalı veya her ikisini birden eş zamanlı olarak gerçekleştirmelidir (Elahi, 2013). Şekil 7'de risk yönetiminin nasıl rekabet avantajı kaynağı olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Risk Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Kaynak: Elahi, E. (2013). *Risk management: the next source of competitive advantage*. *Foresight*, 15(2), s.124

Akademik çalışmalar işletme bünyesinde uygulanan risk yönetimi stratejilerinin, kurumsal sürdürülebilirliği de beraberinde getirdiğini ve işletmeye dair bazı performans sonuçlarını da artırdığını belirtmektedir (Nwankwo vd., 2016; Boermans vd., 2017).

Dick & Barr (2020) girişimci pazarlama risk yönetiminin kurumsal rekabet gücü üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma bulgularına göre girişimci pazarlama risk yönetiminin örgütsel yenilikçiliği önemli ölçüde geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda imalat firmalarının pazardaki potansiyel kayıpları azaltacak bir risk yönetimi çerçevesi benimsemeleri gerektiği önerilmektedir. Bunun, firmaların sektördeki rekabet güçlerini artıracığı belirtilmektedir.

3.Sonuç ve Tartışma

Risk ve belirsizlik hayatın her alanında olduğu işletme faaliyetlerine ilişkin süreçlerde de karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin temel faaliyetlerinden olan pazarlama süreçlerinde de birtakım riskler bulunmaktadır. Bu riskler güncel piyasa koşullarından kaynaklanan dış kaynaklı riskler olabileceği gibi işletme iç çevresinden kaynaklı riskler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla işletme bünyesinde pazarlama risklerinin oluşturacağı potansiyel tehdit ortamının dikkatlice değerlendirilmesi, olası risklerin tanımlanması ve önceden tahmin edilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca tıpkı risk yönetimi süreçlerinde olduğu gibi pazarlama faaliyeti çerçevesinde karşılaşılan risklerin kaynak ve nedenlerini belirlemek ve bunları ortadan kaldıracak veya etkilerini azaltacak şekilde önlemler almak oldukça önemlidir.

Küresel belirsizliğin ve rekabetin arttığı bu şartlarla işletmelerin başa çıkmak üzere geliştirdiği modern pazarlama anlayışına dayalı stratejilerinin ve bu doğrultuda alınan kararların ne tür risklere zemin hazırladığının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu tür bir analizin eksiksiz, doğru ve güncel olması, yönetim kararlarının etkili bir şekilde alınmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle pazarlama risk yönetimi süreçlerinin uygulanmasında geleneksel yöntemlerin ve modern teknolojik araçların kullanılması bu süreçleri kolaylaştırmaktadır. Bu sürecin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi için işletmenin iç ve dış çevrelerindeki çevresel etkileri sürekli olarak gözlemlemesi ve analiz etmesi gerekmektedir. Bu kapsam pazar trendleri ve tüketici davranışları aktif bir şekilde izlenmeli, eş zamanlı olarak kurumsal stratejilerde mevcut şartlara uyarlanmalıdır. Burada esas olan mevcut koşullarda oluşabilecek riskle mücadele kapsamında şirketin proaktif bir yaklaşım benimsemesidir. Örneğin; risklerin azaltılması veya bertaraf edilmesi için risk analizi ve kalite kontrol süreçlerinin iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti odaklı stratejilerin benimsenmesi, marka itibarının korunması ve güçlendirilmesi gibi adımlar atılabilir. Ayrıca, riskin gerçekleşmesi anında olası etkilerin zararlarını azaltacak muhtemelen acil durum önlemlerinin ve kriz iletişimi planlarının oluşturulması noktasında da planlamalar yapılmalıdır.

Bu çalışmada, ilk olarak pazarlama risklerinin ve risk yönetiminin açıklanması amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı ise spesifik olarak ihracat pazarlamasında risklerin ve risk yönetiminin rekabet avantajıyla olan ilişkisini incelemektir. Çalışma kapsamında akademik literatür dayanağında, ihracat süreçlerinde işletmelerin karşılaştığı çeşitli riskler açıklanmış, risk yönetiminin süreçleri sıralanmış ve risk yönetimi uygulamasının önemi vurgulanmıştır. Risk yönetiminin, rekabet avantajının oluşturulmasında nasıl ve ne şekilde kritik bir rol oynadığı literatür bulgularıyla ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak, pazarlama risklerinin etkili bir şekilde yönetilmesi, şirketlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesinde ve büyümesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, şirketlerin pazarlama ortamını analiz etmek, pazarlama risklerini tanımlamak ve önlem almak için uygun yöntemleri kullanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, literatürde nispeten kaynak eksikliği olan pazarlama riskleri ve risk yönetimi süreçlerine ilişkin teorik bir bakış açısı sunmaktadır. Daha spesifik olarak ihracat pazarlamasında da risklerin ve risk yönetiminin rekabet avantajı üzerindeki etkilerinin anlaşılması noktasında ayrıca bir bilgi kaynağı sağlamaktadır. Bu çalışma yalnızca teorik çerçevede yürütüldüğü için sonuçları literatüre temel katkısı kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması noktasında önemli olsa da bu alanda uygulamalı araştırmaların yapılması da oldukça önemlidir. Bu noktada gelecekteki araştırmalar, spesifik olarak risk türleri hakkında olabileceği gibi, farklı sektörlerdeki risklerin tanımlanması konusunda veya ticarete söz konusu ülkeler arasındaki farklılıkların neden olduğu risklerin incelenmesi gibi konular üzerine ampirik bir araştırma şeklinde gerçekleştirilebilir. Ayrıca işletmelerin de risk yönetimi stratejileri ve süreç uygulamalarına yönelik nitel araştırmalar da hazırlanabilir.

KAYNAKLAR

- Asongu, S., & Nwachukwu, J. (2017). Fuel exports, aid and terrorism. *Multinational Business Review*, 25(3), 239-267. doi:10.1108/MBR-03-2017-0013.
- Atsmon, Y., Child, P., Dobbs, R., & Narasimhan, L. (2012). *Winning the \$30 trillion decathlon: Going for gold in emerging markets*. New York: McKinsey Quarterly. tarihinde <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/McKinsey%20Quarterly/Digital%20Newsstand/2012%20Issues%20McKinsey%20Quarterly/Emerging%20markets%20on%20the%20move.ashx>
- Bauer, R. (1960). Consumer Behavior as Risk Taking. içinde: Hancock, R.S., Ed., *Dynamic Marketing for a Changing World, Proceedings of the 43rd. Conference of the American Marketing Association*, 389-398.
- Bekaert, G., Harvey, C., Lundblad, C., & Siegel, S. (2016). Political risk and international valuation. *Journal of Corporate Finance*, 37, 1-23.
- Boermans, M., Willebrands, D., & Landen, D. (2017). Entrepreneurship risk perception and firm performance. *U.S.E discussion paper series 17(04)*. https://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2017_1704.pdf
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustam, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48 (4), 265-276.
- Brouthers, K. (2013). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14-22.
- Brown, C., Cavusgil, S., & Lord, W. (2015). Country-risk measurement and analysis: A new conceptualization and managerial tool. *International Business Review*, 24(2), 246-265.
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74-82. doi: 10.1016/j.jwb.2015.08.012,
- Buckley, P. J. (2019). The Role of International Business Theory in an Uncertain World. R. V. Tulder, A. Verbeke, & B. Jankowska içinde, *Progress in International Business Research, International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*, 23-29.
- Cantwell, J., Dunning, J., & Lundan, S. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: the co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 567-586.
- Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., Rammal, H., & Rose, E. (2014). *International business*. Australia: Pearson.

- Ceritoğlu, A. B. (2018). Tedarik Zinciri Kapsamında Risk Yönetimi. S. Schöning, E. Göğüş, & H. Pernsteiner içinde, *İşletmelerde Risk Yönetimi: Türkiye, Almanya ve Avusturya Karşılaştırması*, 193-220. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Bilgi Yayınları.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Corruption in international business. *Journal of World Business*, 51(1), 35-49.
- Çavuşgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., & Yaprak, A. (2009). *Conducting Market Research for International Business*. (S. Çavuşgil, M. Czintoka, & M. Mayers, Dü) New York: Business Expert Press.
- Çipil, M. (2019). *Sigortacılık ve Risk Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Dai, L., Eden, L., & Beamish, P. (2016). Caught in the crossfire: dimensions of vulnerability and foreign multinationals' exit from war-afflicted countries. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1478-1498.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B., & Fernhaber, S. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524.
- Dalfin. (2022, 12 09). *Kurumsal Risk Yönetimi*. <https://www.dalfin.com.tr/tr/aboutus/kurumsal-risk-yonetimi>.
- Dang, Q., Jasovska, P., & Rammal, H. (2020). International business-government relations: The risk management strategies of MNEs in emerging economies. *Journal of World Business*, 55, 1-14. doi: 10.1016/j.jwb.2019.101042
- Darendeli, I., & Hill, T. (2016). Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: insights from libya. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 68-92.
- Dechen, D. (2021). Research on Enterprise Marketing Risk Evaluation Based on Group Decision and Grey System Theor. *E3S Web of Conferences* 253, doi: 10.1051/e3sconf/202125303010
- Dick, D., & Barr, B. (2020). Entrepreneurial marketing risk management and organizational competitiveness of quoted industrial goods manufacturing firms in Nigeria. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 8(1), 94-110.
- Dorfman, M., & Cather, D. (2013). *Introduction to Risk Management and Insurance 10th Edition*. U.S.A: Pearson.
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The effect of marketing capabilities on competitive advantage and performance with moderating role of risk management in importation companies. *Procedia Economics and Finance*, 36, 22-28. doi:10.1016/S2212-5671(16)30012-0
- Elahi, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), (s.117-131). doi:10.1108/14636681311321121

- Fatallah, R. (2017). Before exit: three essays on business exit in political and economically adverse environments <http://ir.lib. Electronic Thesis and Dissertation Repository, 4725,>, <https://ir.lib.uwo.ca/etd/4725/>.
- Friedman, T. L. (2008). *Hot, flat, and crowded 2.0: Why we need a green revolution and how it can renew*. America, New York: Picador.
- Голяш, І., & Галушка, Н. (2008). Концепція маркетингового аудиту: Проблеми теорії та практики. *Журнал Європейської Економіки*, 7(3), 289-297.
- Henisz, W., Mansfield, E., & Von Glinow, M. (2010). Conflict, security, and political risk: International business in challenging times. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 759-764.
- Hoopes, D., & Madsen, T. (2008). A capability-based view of competitive heterogeneity. *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 393-426. doi:10.1093/icc/dtn008
- Hoopes, D., Madsen, T., & Walker, G. (2003). Guest editor's introduction to the special issue: why is there a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 24, 889-902. doi: 10.1002/smj.356
- Isdell, N. (2009, 31.10.2022). *CFR Corporate Conference*. <https://www.cfr.org/event/global-corporate-citizenship-series-twenty-first-century-capitalism-new-role-business-must>
- Katsos, J. A. (2017). Business in war zones: how companies promote peace in Iraq. *Journal of Business Ethics* (s.41-56). doi: 10.1007/s10551-017-3513-7
- Khattab, A., Anchor, J., & Davies, E. (2008). The institutionalisation of political risk assessment (IPRA) in Jordanian international firms. *International Business Review*, 17(6), 688-702.
- Kırkbeşoğlu E. (2022) Erdem Kırkbeşoğlu içinde Risk Yönetimi ve Sigortacılık. Ankara: Akademi Eğitim Yayınevi.
- Kolomytseva, O., Burtseva, T., Vasilchenko, L., & Palonna, T. (2020). Audit of Marketing Risks by Means of Information Technologies. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*, 59, 77-84. doi:10.24025/2306-4420.1.59.2020.222205
- Liesch, P., Welch, L., & Buckley, P. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies review and conceptual development. *Management International Review*, 51, 851-873. doi: 10.1007/s11575-011-0107-y
- Luo, Y. (2006). Political behavior, social responsibility and perceived corruption: a structuration perspective. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 747-766.
- Menipaz, E., & Menipaz, A. (2011). *International Business: Theory and Practice*. New Delhi: SAGE Publications.

- Miller, D. (1992). Deliberative democracy and social choice. *Political Studies*, 40(1), 54-67. doi:10.1111/j.1467-9248.1992.tb01812.x
- Müllner, J. (2016). From uncertainty to risk: a risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, 51(5), 800-814. doi:10.1016/j.jwb.2016.07.011
- Nwankwo, C., Ogamba, M., Anyanwu, S., & Onu, F. (2016). Nwankwo, C.A., Ogamba, M.E., Anyanwu, S. & Onu, F.O. (2016). The impact of risk taking on organizational learning and resilience as antecedents to firm's sustainability. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economic*, 3(2), 201-206.
- Oetzel, J., & Getz, K. (2012). When and how might firms respond to violent conflict? *Journal of International Business Studies*, 43(2), 166-186.
- Oetzel, J., & Miklian, J. (2017). Multinational enterprises, risk management, and the business and economics of peace. *Multinational Business Review*, 25(4), 270-286.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ramos, M., & Ashby, N. (2017). The halo effect: crime and foreign direct investment. *Multinational Business Review*, Winter.
- Reich, R. (2008). Supercapitalism: The transformation of business, democracy and everyday life. *Society and Business Review*, 3(3), 256-258. doi: 10.1108/sbr.2008.3.3.256.1
- Rutkauskas, A., & Ginevičius, A. (2011). Integrated management of marketing risk and efficiency. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 5-23. Doi: 10.3846/16111699.2011.555357
- Sağmanlı, M., & Cömert, Ç. (2018). Almanya, Avusturya ve Türkiye'deki Risk Yönetimine İlişkin Yasal Düzenlemelerin İncelenmesi: Benzerlik ve Farklılıkların Etkin Bir Risk Yönetim Sistemi Açısından Değerlendirilmesi. S. Schöning, E. Göğüş, & H. Pernsteiner içinde, *İşletmelerde Risk Yönetimi: Türkiye, Almanya ve Avusturya Karşılaştırması* (s. 11-52). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 107-132.
- Simon, J. D. (1984). A theoretical perspective on political risk. *Journal of international business studies*, 15(3), 123-143.
- Stahl, G., & Tung, R. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391-414.

- Tiencha, P., Chaowsangrat, C., Holumyong, T., & Yodsuranh, S. (2023). Marketing Risk Management of Automobile Business. *Conference Proceedings The 4th International Conference on Management, Business Administration, Social Sciences & Humanities : IAMBEST 2023* (s. 1-7). Thailand: King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Prince of Chumphon Campus
- Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., & Puzyrova, P. (2019). Theoretical and Methodical Approaches to the Definition of Marketing Risks Management Concept at Industrial Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 228-238. doi:10.21272/mmi.2019.2-20
- Ushvitskii, L., Kulagovskaya, T., Ter-Grigor'yants, A., Solovyova, I., & Mezentseva, E. (2015). Methodological Tools for Risk Assessment in Industrial Enterprises. *International Journal of Economics and Financial*, 5(4), 1011-1016.
- Xu, H., Li, W., & Wan, Y. (2011). *Perceived International Risk and Adaptive Marketing Tactics: On the Contingent Perspective of Global Marketing Theory*. National Natural Science Foundation of China: IEEE's Publication.
- Yaşlıoğlu, M. (2016). *Rekabet Avantajı ve Strateji: Yöneticinin El Kitabı*. İstanbul: Beta.
- Zhou, M.H., Wang, F.D., Zhang, H.H., & Meng, J. (2006). Method of Enterprise Marketing Risk Early-warning and The Index System Construction. *Management of Innovation and Technology, IEEE International Conference, Volume 2, 21-23 June*, 718-722.

