

The Global Rule of Three: Competing with Conscious Strategy

**Kitap Eleştirisi: Sheth, J. N., Usley, C., & Sisodia,
R. S. (2020). The Global Rule of Three: Competing with
Conscious Strategy. Palgrave MacMillan.
ISBN: 978-3-030-57473-4**



Timuçin DALGIÇ¹

Pazarlama disiplininin çok sayıda alt disipline bölümlendiği, miyopluk yaşadığı ve temel yönetsel pazarlama sorunlarından uzaklaştığı yönünde birçok eleştiriye rastlamak mümkündür. Bazı yazarlar için disiplinin sınırlarını aşan karmaşık fenomenler bilgi üretirken, diğerleri için bu disiplinin kimlik krizi sorunudur (Parvatiyar ve Sheth, 2021). Yapılan çalışmaların ekseninin pazarlama teorisi mi yoksa uygulama sorunları mı olması gerektiği tartışması bu çalışmanın ana tartışma konusu değildir. Bununla birlikte farklı paradigma ve perspektiflerin pazarlama teorisini ileri götürebileceği umuduyla, bütünleştirici bir çaba ve pazarlama yönetimine önemli bir teorik katkı olarak değerlendirilebilecek olan “The Global Rule of Three: Competing with Conscious Strategy (Küresel Üç Kuralı: Bilinçli Stratejiyle Rekabet Etmek)” başlıklı kitabın eleştirisi kaleme alınmıştır.

¹ **Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, timucindalgic@outlook.com, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-5629-9185>

Makale Türü / Paper Type: Kitap Eleştirisi / Book Review

Makale Geliş Tarihi / Received: 07.11.2023

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 28.11.2023

Uygulamalı bir sosyal bilim olarak pazarlamanın teori ihtiyacı, önemli sosyal değişim ve dönüşümlerin yaşandığı dönemlerde, bu değişim ve dönüşümleri kendi bakış açısından anlamlandırma çabasından hareketle belirgin hale gelmektedir. Zira hayatın içinde ve pazarlarda cereyan eden pazarlama eylemleri ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelerden bağımsız değildir. Çeşitli toplumsal gelişmeler, zorluklar ve ihtiyaçlar pazarlamayı etkilemektedir (Torlak, 2022). Bu nedenle pazarlama teorisine ve paradigmalara yönelik tartışmaların özellikle önemli küresel değişimlerin yaşandığı dönemlere denk geldiğini gözlemlemek mümkündür (Erdoğan, 2009; Gummesson, 2009; Sheth vd., 2020; Torlak, 2022). Bu tartışmalar pazarlamanın genel bir teoriye olan ihtiyacının (Erdoğan ve Çifci, 2015) ve bu yöndeki çabaların devam ettiğini göstermektedir (Parvatiyar ve Sheth, 2021).

Sürekli olarak hızlı bir şekilde değişen pazar ve ekonomi şartları, pazarlamaya son derece dinamik ve diğer sosyal bilimlerden kolaylıkla etkilenebilecek bir yapı kazandırmaktadır (Torlak, 2022). Teknolojilerin sürekli olarak ivmelenen gelişimine son yıllarda yaşanan Covid-19 pandemisi, “Chindia”nın yükselişi, “Brexit” vakası, küresel ağırlık merkezinin batıdan doğuya doğru kayması gibi önemli küresel değişimlere yol açan olayların eklenmesi, mevcut işletme ve ekonomi teorilerinin çekiciliğini yitirmesine neden olmuştur (Sheth vd., 2020). Baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı son yıllarda bütünleştirici bir pazarlama teorisine duyulan ihtiyaç bir kez daha gündeme gelmiştir. “Küresel Üç Kuralı: Bilinçli Stratejiyle Rekabet Etmek”, geleneksel teorilerin çekiciliğini yitirdiği bu dönemde ampirik verilere dayanan bütünleştirici bir alternatif sunma çabasıdır (Sheth vd., 2020; Parvatiyar ve Sheth, 2021). Yazarların ifadesiyle:

“Üç Kuralı ilginç bir teorik yapıdan çok daha fazlasıdır; kurumsal strateji oluşturmada dikkate alınması gereken güçlü ve sağlam bir ampirik gerçekliktir.”

Sekiz bölümden oluşan kitapta açıklayıcı bir dil kullanılmıştır. Yazarın ulaşabildiği literatürde Türkçeye çevrilen bir baskıya rastlanmamıştır. İlk baskısını 2020 yılında yapan kitabın temel argümanı öngörülebilir

bir gelişim gösteren rekabetçi piyasalarda yalnızca üç şirketin piyasaya hâkim olabileceğidir. Kitapta bu pazar yapısının tüm taraflar için optimal bir düzen yaratacağı öngörüsünün küresel olarak geçerli hale geldiği iddia edilmektedir. Zira ortaya atıldığı dönem itibarıyla daha çok ulusal olarak değerlendirilen ve ulusal düzeydeki sonuçları ilgi çeken Üç Kuralı'nın zamanla küresel olarak geçerli hale geldiği belirtilmektedir (Sheth vd., 2008). Buna karşın kuralın küresel ölçekte geçerli hale geldiği iddiası ve son yıllarda yaşanan Covid-19 pandemisi gibi önemli küresel değişimlerin etkileri bir kenara koyulduğunda, kitabın Sheth ve Sisodia (2002) tarafından yazılan "The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets (Üç Kuralı: Rekabetçi Piyasalarda Hayatta Kalmak ve Gelişmek)" başlıklı Üç Kuralı'nın ilk kez tanıtıldığı kitap ile aynı teorik hatları taşıdığını belirtmek gerekmektedir.

Kitabın ilk bölümünde son yıllarda yaşanan önemli değişimler ve rekabetçi piyasalara etkileri değerlendirildikten sonra Üç Kuralı tanıtılmaktadır. İlk kez 2002 yılında Sheth ve Sisodia (2002) tarafından geliştirilen ve yaklaşık 200 farklı endüstride yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanarak ortaya konan Üç Kuralı, döngüsel ve sistematik piyasa güçlerinin rekabetçi endüstrilerin gelişimini tahmin etmeyi mümkün kıldığını ileri sürmektedir. Bir başka deyişle rekabetçi piyasaların Üç Kuralı'na bağlı olarak oldukça öngörülebilir bir şekilde geliştiği iddia edilmektedir.

İşletmeler için erken büyüme aşamasında birçok rakip vardır. Kurala göre endüstri olgunlaştıkça en iyi uyum sağlayan üç firma hayatta kalır. Bu üç firma genellikle toplam pazar payının yüzde 70-90 arasındaki bölümünü elinde tutar ve her birinin en az yüzde 10 pazar payı bulunur. Tam kapsamlı genel uzmanlar (generalists) bir başka deyişle kapsamlılar olarak adlandırılan bu büyük şirketlerle birlikte pazarda çok sayıda küçük şirket bulunabilir. Küçük şirketler ürün veya pazar uzmanları (specialists) bir başka deyişle odaklılar olarak adlandırılır². Bu küçük şirketler belirli bir ürün, pazar veya niş uzmanlarıdır. Her birinin pazar payları yüzde 1

² Kavramların Türkçeleştirilmesinde Capital (2002)'de kullanılan çevirilerden yararlanılmıştır.

ile 5 arasında değişmektedir. Üç kuralının oluşturduğu yapı üç büyük şirketin sektörü aşırı rekabete veya gizli anlaşmalara karşı korumasıyla pazarı istikrara kavuşturan optimal bir durum oluşturur. Her iki gruba da dahil olmayarak yüzde 5-10 arası pazar payına sahip olan şirketler ise çukurda yaşayanlar (ditch dwellers) olarak adlandırılır. Bu nitelendirmenin nedeni bu gruptaki şirketlerin ne ölçek ekonomilerinden ve kapsamlı olmanın verimliliğinden ne de niş bir pazara hizmet etmenin etkinliğinden ve odağından yararlanamamalarıdır (Sheth vd., 2008). Kapsamlılar yüksek hacim, düşük kar marjları odaklılar ise yüksek marjlar düşük hacim yoluyla varlığını sürdürmektedir. Pazar payı arttıkça kapsamlı şirketlerin finansal performansı artarken odaklı şirketler marj odaklı olduklarından pazar payları arttıkça finansal performanslarında düşüş görülür.

İlk bölümün sonuna yaklaşıldığında kuralın geçerli olmayacağı istisnai durumlar belirtilerek teorinin sınırları çizilmektedir. Düzenlemeler, patent hakları gibi özel haklar, ticaretin ve yabancı mülkiyet sahipliğinin önündeki engeller kuralın geçerliliğini kısıtlarken yüksek derecede dikey entegrasyona sahip veya yönetim ve sahipliğin bir arada bulunduğu pazarlarda kuralın geçerli olmasının güç olacağı açıklanmaktadır. Buradan hareketle Üç Kuralı'nın genel olarak geçerli olduğu piyasalar gelişmesini tamamlamış ve serbest rekabetin geçerli olduğu piyasalardır. Çeşitli düzenleme ve kısıtlamaların olduğu piyasalar ise istisnalara açıktır. Ayrıca Üç Kuralı'nın geçerli olabilmesi için ölçek ekonomisinin geçerli olması gerekmektedir. Bu şekilde büyük firmaların maliyet avantajı sağlama şansları olacaktır (Capital, 2002; Sheth ve Sisodia, 2002).

Kitabın ikinci bölümünde kapsamlılar ve odaklılar arasındaki farklara odaklanılmaktadır. Ayrıca çukurda yaşayanlar da dahil olmak üzere her bir grup için hangi savunma (defensive) ve saldırı (offensive) stratejilerinin uygun olacağı ortaya konmaktadır. Üç Kuralı'nın önerdiği çerçeve kapsamında büyümenin her zaman iyi olmadığı sonucu ortaya çıkarken bazen küçülme veya birleşme seçeneklerinin de özellikle çukurdakiler olarak nitelenen şirketler için iyi bir alternatif olabileceği belirtilmektedir. Yazarlara göre bu noktada işletmeler en iyi yaklaşımı belirlemek için pazarlarını ve stratejik hedeflerini analiz ederek kararlar almalıdır.

Üçüncü bölümde endüstri yaşam döngüsü yeniden gözden geçirilmektedir. Giriş, büyüme, olgunluk evrelerinin her biri bu bölümde tartışılırken son aşama olarak kaçınılmaz gerileme veya yeniden canlanma aşamalarının nasıl ve hangi güçlerin yönlendirmesi ile gerçekleştiği açıklanmaktadır. Bir pazarı yeniden canlandırmanın dört temel gücü olarak ikame teknolojiler, değişen demografi, değişen politika ve düzenlemeler ve gelişmekte olan piyasaların büyümesi başlıkları detaylandırılmaktadır.

Dördüncü bölümde büyüme için endüstrileri yenilemenin ve canlandırmanın on yolu tartışılmaktadır. Bu bölümde tüm endüstrilerin kısmen oligopol, kısmen tekelci rekabetin parçası oldukları ve uzun vadede bu iki hâkim yapı arasında geçiş yaptıkları belirtilmektedir. Bir başka deyişle geleneksel ekonomik teorinin aksine, gelişen piyasaların aynı anda hem oligopolcü hem de tekelci olma eğiliminde oldukları vurgulanmaktadır (Sheth ve Sisodia, 2002; Sheth, 2011).

Beşinci bölüm Üç Kuralı'nın, Küresel Üç Kuralı'na dönüşümü ele almaktadır. Bu bölümde Üç Kuralı'nın küresel piyasalara nasıl yayıldığı tartışılmaktadır. Bölümde kitabın da temel argümanını oluşturan öngörülebilir bir gelişim gösteren rekabetçi piyasalarda yalnızca üç şirketin piyasaya hâkim olabileceği ve bunun tüm taraflar için optimal bir düzen olduğu tezinin yerel, bölgesel, ulusal ve nihayetinde küresel düzeyde her seviyede doğal bir pazar yapısını temsil ettiği belirtilmektedir. Yazarlara göre rekabetçi pazarlar farklı endüstriler ve coğrafyalarda benzer kalıplara bağlı olarak benzer yaşam döngülerini geçirerek öngörülebilir bir gelişim gösterirler. Yerel, bölgesel veya ulusal pazarlarda gelişimin son evresi küreselleşmedir ve eninde sonunda bu pazarlarda üç büyük oyuncu belirerek pazarı domine ederler. Parvatiyar ve Sheth (2021) de benzer şekilde rekabetin doğasının iç pazarlardaki işletmeler için dahi yerelden uluslararasına doğru değiştiğini belirtmektedir. Buna istinaden kitapta da yazarların ortaya koydukları teorinin her düzeydeki farklı ve doğal piyasa yapıları açısından temsil gücü yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Bu da teorinin bütünleştirici niteliğinin aynı zamanda kapsayıcı olma çabasını ortaya koymaktadır.

Üç Kuralı'nın küresel hale gelme nedeni küresel pazarlara doğru devam eden önemli değişimdir. Yeni pazar fırsatları, ticaretin serbestleştirilmesi, özel sektör katılımı, küresel olarak tasarlanmış teknoloji firmaları, yerel ve küresel birleşmeler, hayatta kalan şirketlerin yeniden yapılanması, gelişmekte olan piyasalara büyük yatırımlar gibi etkenler küresel pazarlara geçişi hızlandırır. Pazarın kapsamı genişledikçe yerel, bölgesel, ulusala veya uluslararası olmasına bakılmaksızın Üç Kuralı tüm pazarlarda geçerli olur. Bu yapı yaygın olmasının yanı sıra tüm endüstri için en yüksek kârlılığı ve paydaş refahını sağlamaktadır. Bu da Küresel Üç Kuralı'nın, rekabetçi bir piyasada en yüksek düzeyde işletme verimliliği arayışı ve tüm paydaşlar üzerinde olumlu bir etki yaratma çabasında olduğunu göstermektedir.

Yazarlar kitap boyunca Üç Kuralı'nın gözlemlendiği birçok sektörden örneklere başvurmuştur. Bu örneklerden biri küresel lastik endüstrisinde gözlemlenmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Goodyear, Firestone ve BF Goodrich (Uniroyal ve General Tire odaklı markalar); Avrupa'da Michelin, Dunlop, Pirelli ve Üç Kuralı'nın düzenlemeler gibi etkenler sonucu dört adet kapsamlı büyük şirketin varlığı için de geçerli olabileceğini gösteren dördüncü aktör olarak Continental; Japonya'da Bridgestone, Toyo ve Yokohama Üç Kuralı'nın ulusal örnekleridir. Küresel pazarda ise Bridgestone, Michelin ve Goodyear en yüksek pazar payına sahip üç oyuncuyu oluşturmakta ve Üç Kuralı'nın küresel olarak da geçerli olduğunu göstermektedir.

Altıncı bölümde yeni üçlü güç (triad) ve bunun küresel pazarlar, kaynaklar ve politikalar üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. 21.yy'ın Asya yüzyılı olarak başladığı, Çin ve Hindistan başta olmak üzere Singapur, Endonezya, Malezya, Tayland, Vietnam gibi ülkelerin katkısıyla Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya'dan oluşan eski üçlünün yerini yirmi birinci yüzyılda dünya politikasını yeniden şekillendirmesi beklenen Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Hindistan'dan oluşan yeni bir üçlü güce bırakmakta olduğu belirtilmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki nüfusun yaşlanması, piyasa ekonomisine dönüşler ve yeni orta sınıfın yükselişi ve endüstriyel ekonomiye olan entegrasyonu bu değişimlerin tetikleyici-

leri olarak gösterilirken ekonomik büyümenin kaynağının hızla gelişmiş ülkelerden Çin, Hindistan, Brezilya ve Rusya gibi gelişmekte olan ülkelere kaydığı belirtilmektedir.

Yedinci bölümde gelişmekte olan pazarlardaki çokuluslu şirketlerin genişleme stratejileri tartışılırken sekizinci bölümde güç ilişkileri, ekonomik kalkınma ve jeopolitik uyum konuları ele alınmaktadır. Bu bölümde geçmiş ve günümüz irdelenerek geleceğe yönelik olarak projeksiyonlar paylaşılmakta, küresel geleceğin kapitalizmden çok girişimciliğe bağlı olacağı, gelişmekte olan pazarların pazarlamayı yeniden tanımlayacakları gibi tezler temellendirilmektedir. Küresel Üç Kuralı'na dayanarak son yirmi yıldan gelecek on yıla kadar olması beklenen gidişatı göstermek için çeşitli küresel piyasalara ilişkin tahminler sunulurken kitap sonlandırılmaktadır.

Küreselleşmenin kaçınılmaz olduğu ve rekabetin ve pazarlamanın kurallarını değiştirdiği vurgusunun ön planda tutulduğu kitapta, pazarlama açısından uyum sağlanması gereken yeni şartların varlığı yüksek sesle dile getirilmektedir. Pazar küreselleştikçe veya teknoloji aracılığıyla dönüştükçe, yöneticilerin kurumsal konumlarını ve stratejik hedeflerini yeniden değerlendirmek zorunda kalacakları belirtilmektedir. Buna göre küreselleşmenin kaçınılmaz hale geldiği bir dünyada, küreselleşme fenomenini doğru okuyan ve pazarlama uygulamalarını buna uyumlu hale getiren işletmelerin strateji oluşturma ve konumlandırma açısından avantaj elde edebilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca teorinin birçok sektörü domine eden üç büyük oyuncu dışındaki işletmelere sunduğu çerçevenin, optimal düzenin işleyişini anladıkları takdirde üç büyük oyuncunun dominasyonunun onların başarılarına engel olmayacağını vaat etmesi, uygulamacılar açısından teorinin çekiciliğini artırmaktadır. Dolayısıyla pazar payları ne olursa olsun tüm işletmelerin Üç Kuralı'nın işleyiş dinamiklerini anlaması ve bunları kendi stratejilerini değerlendirmede kullanması önemlidir. Bunun yanı sıra sunulan yönergeler sadece yöneticiler için değil aynı zamanda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, topluluklar ve bir bütün olarak toplum da dahil olmak üzere tüm paydaşlar için daha iyi değer yaratma hedefi taşımaktadır.

Kitap son yıllarda yaşanan gelişmeler ışığında tesirini yitiren geleneksel teorilere alternatif olarak bütünleştirici, kapsayıcı ve ampirik gerçeklerle desteklenmiş bir teori sunma çabasındadır. Bu doğrultuda teori, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki birçok pazar ve endüstriden elde edilen ampirik verilere dayanırken küresel pazarların gelişimi ve pazarlama yöneticilerinin başarılı olmaları için ne yapmaları gerektiği de birçok farklı örnekle desteklenerek açıklanmaktadır. Bu yönü kitabın bir bütün olarak hem teoriye hem de uygulamaya katkısını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kitap hem pazarlama öğrencileri hem de yöneticiler için etkili çıkarımlar ve öngörüler sağlamaktadır.

Pazarlamanın dinamik yapısı teorik tartışmaların süreceğini gösterirken geleneksel yaklaşımların her geçen gün çekiciliklerini kaybettiklerini söylemek mümkündür (Erdoğan vd., 2011). Bir alternatif olarak gösterilen Üç Kuralı'nın düzenlenmiş monopol piyasalar, ortaklıklar veya sahibi tarafından yönetilen işletmelerde istisnalara açık olmasına karşın rekabetçi perspektiften bakıldığında pazarlama açısından genel bir teori potansiyeli taşıdığı belirtilmektedir (Parvatiyar ve Sheth, 2021). Buna karşın Küresel Üç Kuralı, sağlanan ampirik kanıtlara (Sheth and Sisodia, 2002; Uslay vd., 2011; Sheth vd., 2020) rağmen genel bir pazarlama teorisi adayı olarak pazarlama yazınında zayıf bir ilgi görmüştür. Bu durumun başlıca nedenleri olarak pazarlama yönetimi odaklı olan teorinin patent hakları, devlet kontrolündeki kapasite lisansları ve düzenlemelerin söz konusu olduğu, sahiplik ve yönetimin bir arada bulunduğu ve ticaretin veya yabancı varlıkların mülkiyetinin önünde engeller olduğu durumlarda istisnalara açık olması gösterilebilir (Sheth ve Sisodia, 2002; Sheth vd., 2008). Zira pazarlama dengesi (Erdoğan, 2009) ve sağlıklı bir piyasa yapısının kurulduğu şartlar göz önünde bulundurulduğunda, düzenlemelerin etkisini çerçevesinin dışında bırakan bir teorinin sadece rekabet perspektifinden dahi genel bir pazarlama teorisinin temelini oluşturmasının güç olacağı düşünülmektedir. Bu da hem kitabın hem de ele aldığı Küresel Üç Kuralı'nın, bütünleştirici bir çerçeve sunarak genel bir pazarlama teorisine temel teşkil etme potansiyelinden (Parvatiyar ve Sheth, 2021; Sheth vd., 2020) ziyade pazarlama yönetimi alanına önemli bir katkı sağlama potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Kaynakça

- Capital. (2002, Şubat 1). <https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/ilk-uc-kurali>. Erişim tarihi: 29 Ekim 2023.
- Erdoğan, B. Z. (2009). Pazarlama: Küresel krizin suçlusu mu, kurtarıcısı mı?. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 41-51.
- Erdoğan, B. Z., Tiltay, M. A., & Kimzan, H. S. (2011). Pazarlama Teorisi'nin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi?. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-28.
- Erdoğan, B. Z., & Çifci, S. D. (2015). Uygulamalı sentez bir sosyal bilim olarak pazarlama. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 1(1), 1-21.
- Gummesson, E. (2009). The global crisis and the marketing scholar. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 119-135.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2021). Toward an integrative theory of marketing. *AMS Review*, 11(3-4), 432-445.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. (2002). *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets*. The Free Press.
- Sheth, J. N., Uslay, C., & Sisodia, R. S. (2008). The globalization of markets and the rule of three. *Marketing metaphors and metamorphosis* içinde (ss. 26-41). London: Palgrave Macmillan UK.
- Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of marketing*, 75(4), 166-182.
- Sheth, J. N., Uslay, C., & Sisodia, R. S. (2020). *The Global Rule of Three: Competing with Conscious Strategy*. Palgrave MacMillan.
- Torlak, Ö. (2022). Pazarlamanın Yeni Tanımı ve Pazarlama Karmasındaki Değişime İlişkin Değerlendirmeler. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 8(1), 129-155.
- Uslay, C., Altıntig, Z. A., & Winsor, R. D. (2010). An empirical examination of the “rule of three”: Strategy implications for top ma-

nagement, marketers, and investors. *Journal of Marketing*, 74(2), 20-39.